

# Personalentwicklung durch Projektarbeit

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Verfasserinnen: Elisabeth Bublitz & Martha Müller

### Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung
- 2 Ziele
- 3 Lernen durch Projektarbeit
- 4 Anwendung
  - 4.1 Projektphasen
  - 4.2 Projekttypen
  - 4.3 Projektorganisation
- 5 Einflussfaktoren
- 6 Unternehmenspraxis
- 7 Schlussbetrachtung
- 8 Literaturverzeichnis

## Einleitung

Personalentwicklung durch Projektarbeit dient der Wissensvermittlung- und -verankerung im Unternehmen. Hier handelt es sich um ein einmaliges, zeitlich begrenztes Vorhaben, das durch die direkte Anwendung neuen Wissens in Alltagssituationen gegenüber anderen Methoden einen erhöhten Lernerfolg verspricht. Verwendung findet dieses Instrument speziell in der betrieblichen Erstausbildung sowie in der Führungskräfteentwicklung. Vermittelt wird neben Fachwissen auch Sozialkompetenz. Durch die Bearbeitung zentraler Problemfelder des Unternehmens durch eigene Mitarbeiter entfallen Kosten für Experten und internes Wissen wird verankert. Im Folgenden wird erläutert, wie projektorientiertes Lernen ausgestaltet werden muss, damit es die gewünschten Lernerfolge erzielt.

## Ziele

Infolge des ununterbrochenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels stellt die Anpassungs- und Lernfähigkeit des Personals in einem Unternehmen einen bedeutsamen Erfolgsfaktor dar. Das Lernen in Projekten als Teilaspekt der Personalentwicklung kann diesem Anspruch gerecht werden, da es ganzheitlich ausgerichtet ist und einen unmittelbaren Transfer zwischen Lernen und Anwendung ermöglicht und somit Wissen und Erfahrung aktiv von den Teilnehmern erworben werden kann. Zudem lernen erwachsene Menschen am besten, wenn sie mit realen Problemen in bis dahin unbekanntem Situationen konfrontiert werden. Sie lernen in wesentlich höherem Maße als Schüler erfahrungsgeleitet. So können die eigenen Erkenntnisse und Erfahrungen mit denen von anderen Personen überprüft und vorhandene Wissens- und Erfahrungspotentiale erweitert werden. Erwachsene lernen durch das Lösen von Problemen, die sie durch entsprechende Strategien für die Zukunft versuchen zu vermeiden. Ein Ziel der Projektarbeit als Personalentwicklungsinstrument ist es,

eine Verbindung zwischen individuellem und Organisationslernen herzustellen. Beispielsweise fördert die Auseinandersetzung mit unternehmensrelevanten Fragestellungen und die aktive Einbindung der Teilnehmererfahrungen eine Steigerung des Identifikationsgefühls, was sich wiederum positiv auf das Organisationsgefüge auswirkt. Durch das Erreichen der Lernziele der einzelnen Teilnehmer wird das Organisationswissen erhöht, was zur Sicherung des Unternehmenserfolgs beiträgt. Zudem soll ein ständiger Qualifikationsaufbau erfolgen, der zu einem späteren Zeitpunkt zur Leistungssteigerung führt, und sichergestellt werden, dass arbeitsplatzbezogene Anforderungen und personenbezogene Qualifikationen übereinstimmen. Das Lernen in Projekten soll das Anpassungsvermögen und die Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern. Das Personal muss lernen, neue Anforderungen sinnvoll und systematisch zu bewältigen, Lösungsansätze zu entwickeln und diese umzusetzen. Weitere Trainingsziele können sich aus den Bereichen Fachwissen, Methodenwissen, Handlungskompetenz und Sozialkompetenz ergeben. Bei der Zielerreichung soll die Projektarbeit als Personalentwicklungsinstrument möglichst zwei verschiedene Aspekte verfolgen: den Lern- und Erfahrungsaspekt und den inhaltlichen Aspekt. Ersteres bedeutet, dass erlerntes Wissen umgesetzt („Learning by doing“) oder vorhandenes erweitert wird (Wissensvertiefung). Der inhaltliche Aspekt bezieht sich auf die Bedeutung des Projekts. Ein Projekt sollte sich möglichst mit Themen befassen, welche Lösungen für konkrete betriebliche Fragestellungen entwickeln, an denen ein ernsthaftes Unternehmensinteresse besteht. Folglich kann ein Projekt als konzerninterne Unternehmensberatung verstanden werden (In-house-consulting-Ansatz). Auf diese Weise kann vorhandenes Wissen geschützt und ausgebaut und Kosten für externe Beratertätigkeiten eingespart werden.

### *Führungskräfte*

Wie schon in der Einleitung erwähnt wird die Projektarbeit besonders bei der Führungskräfteentwicklung eingesetzt und hat bereits eine herausragende Bedeutung für die Personalentwicklung erlangt. Eine angehende Führungskraft kann sich in einem Individualprojekt, einem Gruppenprojekt oder aber auch als Projektleiter wichtige „General-Management-Qualifikationen“ (zum Beispiel Einstellungen und Verhaltensweisen) aneignen. Auf der persönlichen, sozialen und organisationalen Ebene ist das Instrument hier als effektives On-The-Job-Training für Führungspersonal gut geeignet. Für die Ausbildung von Führungskräften werden verstärkt Aufgaben gewählt, die komplexe und schwer vorhersagbare Problemlösungsstrategien erwarten lassen. Damit soll die Fähigkeit zum Erkennen der unternehmerischen Zusammenhänge, das Wissen über bereichsübergreifende Sachverhalte sowie die Erweiterung von Problemlösungsfähigkeiten vermittelt werden. Nicht zuletzt entsteht ein Zwang zur Übernahme von Verantwortung. Das Arbeiten in einem Projekt, fördert in besonderem Maße interdisziplinäres Denken und Handeln, was als eine der wichtigsten Generalisten-Qualifikationen gilt, und stellt somit ein sehr gutes Entwicklungsinstrument für Führungskräfte dar. Die Projektarbeit kann insofern als ein längerfristiges und durch die Praxisnähe auch als valideres Assessment Center verstanden werden, in dem die potenziellen Führungskräfte eigens herausfinden können, ob sie über Führungsqualifikationen verfügen aber auch die Unternehmen erhalten damit eine Gelegenheit, hoffnungsvolle Nachwuchskräfte zu erkennen und zu fördern. Dadurch können zwei wichtige Ziele der Personalentwicklung erreicht werden:

- Aufgrund der systematischen Förderung von Projektarbeit kann im Unternehmen Führungskompetenz kontinuierlich aufgebaut und weiterentwickelt werden.
- Weiterhin kann auf diese Weise verhindert werden, dass Mitarbeiter in wichtige Führungspositionen gelangen und erst dort ihre Grenzen kennen lernen. Der dadurch entstehende motivationale Schaden wird vermieden.

Ferner eröffnet die Projektarbeit einen neuen beruflichen Entwicklungspfad als Alternative zur klassischen Führungslaufbahn und zur Fachlaufbahn. Dies ist besonders wichtig, da es kaum noch Möglichkeiten zum vertikalen Aufstieg in schlanken Organisationen gibt. Für die Führungskräfteentwicklung ist festzuhalten, dass

„das systematische Einarbeiten von Projektfunktionen in Karrierepfade für Mitarbeiter, die Führungsverantwortung übernehmen wollen, dringend zu empfehlen [ist], denn die selbstständige Arbeit in Projekten, in komplexen und schnittstellenübergreifenden Problemen [...] ist eine ausgezeichnete Managementenerfahrung, die jedes Seminarwissen in den Schatten stellt“.

## Lernen durch Projektarbeit

Projektarbeit basiert auf dem Konzept des handlungsorientierten Lernens (Action Learning), für das sich folgende Kriterien aufstellen lassen :

- Ganzheitlichkeit: die Umsetzung theoretischer Inhalte in der Praxis erfordert zum einen das notwendige Hintergrundwissen und zum anderen verhaltensbezogene Komponenten, wie zum Beispiel Kommunikationsverhalten.
- Arbeitsweltnähe: die Lernsituationen stellen die tatsächliche zukünftige Arbeitspraxis dar und keine Konstruktionen.
- Flexibilität im Handeln und Lernen: die praktische Anwendung verlangt situationsbezogenes und flexibles Handeln entsprechend der Situation.

Hauptsächlich verfolgt das handlungsorientierte Lernen das Ziel, die Fähigkeit zu trainieren, auf unbekannte Situationen schnell, sicher und effizient zu reagieren und zielorientierte Handlungsweisen bzw. Lösungen zu finden (Handlungskompetenz). Als Voraussetzung und zusätzliche Lernziele erfordert die Handlungskompetenz selbst ein besonderes Maß an Fachwissen, Methoden- und Sozialkompetenz. Bei der Durchführung eines Projekts kann Fachwissen vermittelt werden indem dem Teilnehmer/dem Team interne oder externe Spezialisten zur Seite gestellt werden, die dafür sorgen, dass das nötige Know-How vorhanden ist und auch genutzt werden kann (Fach- und Machtpromotoren). Das methodische Vorgehen kann sowohl durch Fachpromotoren als auch, im Falle eines Gruppenprojekts, durch das kollektive Wissen der Gruppe qualitativ gesteigert werden. Schließlich kann durch den Charakter des handlungsorientierten Lernens auch die Sozialkompetenz des Einzelnen entwickelt werden. Unabhängig davon, ob es sich um ein Team- oder ein Individualprojekt handelt, wird durch den Umgang mit unterschiedlichen Vorgesetzten bei der Teilnahme an verschiedenen Projekten die persönliche Sozialkompetenz ausgebildet. Dazu zählen zum Beispiel Überzeugungskraft oder soziale Anpassungsfähigkeit. Insbesondere in Gruppenprojekten können die Teilnehmer ihre Verhaltensweisen bezogen auf ihre Teamfähigkeiten ausbauen (Konfliktfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsverhalten, usw.). Auch die verschiedenen Lernebenen in einem Projekt bestätigen, welche Aspekte des Lernens gefördert werden.

- Kognitives Lernen: Wissenserweiterung durch Auseinandersetzung mit neuen Ideen.
- Verhaltensbezogenes Lernen: durch die Aufnahme neuer Sichtweisen können gewohnte Verhaltensweisen überdacht und verändert werden und stellen somit die Grundlage für Veränderungsprozesse dar.
- Leistungssteigerung: durch die Verhaltensänderungen können sich deutliche Leistungssteigerungen und Ergebnisverbesserungen ergeben.

## Anwendung

### Projektphasen

Es gibt verschiedene Phasenmodelle für den Aufbau von Projekten. Im Wesentlichen werden die folgenden Abschnitte unterschieden.

1. Projektinitiative: Der Auftraggeber präsentiert dem Teilnehmer/der Gruppe das ausgewählte

- Projektthema. Dabei geht er auf Ziele und bereits bekannte Problemfelder ein.
2. Projektskizze: Es wird ein erster Entwurf zur Bearbeitung und Vorgehensweise des jeweiligen Themas erarbeitet und im Anschluss mit dem Auftraggeber besprochen.
  3. Projektplan: Beruhend auf der Projektskizze entwickelt der Teilnehmer/die Gruppe einen Plan zur Durchführung des Projekts (zum Beispiel Aktivitäten, Termine und Tätigkeitszuordnungen)
  4. Projektdurchführung: Dabei wird versucht den Projektplan eigenverantwortlich umzusetzen. Im Anschluss erhält der Auftraggeber einen detaillierten Projektbericht.
  5. Projektpräsentation: Schließlich werden wesentlichen Inhalte und der Schlussbericht dem Vorgesetzten oder der Abteilung präsentiert.

## Projekttypen

Schwuchow unterscheidet zwischen zwei Projektarten: Das funktional ausgerichtete Projekt sucht hauptsächlich eine technische Problemlösung anstatt einer Zusammenführung verschiedener betrieblicher Funktionen. Führungserfahrungen werden kaum gesammelt. Am meisten eignet sich dieser Projekttyp für die Ausbildung von technischen Spezialisten. Als Gegenstück gilt das funktionsübergreifende Projekt, das neben Koordinationsaufgaben auch ein Management interner und externer Schnittstellen beinhaltet. Aufgabeninhalt ist beispielsweise die Gestaltung von neuen Geschäftsfeldern oder der Eintritt in unbekannte Marktsegmente mit Hilfe von Best-Practice-Beispielen. Dabei ist besonders hervorzuheben, dass die funktionsübergreifende Herkunft der Gruppenmitglieder zwangsläufig zu interdisziplinärem (abteilungs- bereichsübergreifendem) Denken und Handeln führt. Dieser zusätzliche Informations- und Erfahrungsaustausch erhöht somit den Lernerfolg. Als direkte Folge erhöht sich die interne Prozesskompetenz eines Unternehmens, das heißt zum Beispiel Arbeitsprozesse werden effektiver und effizienter gestaltet. Des Weiteren fördert die notwendige Kommunikation zwischen unterschiedlichen Bereichen die Interaktionskompetenz der Projektteilnehmer. Sinnvoll erscheint eine Erweiterung dieser Definitionen mit den am Projekt teilnehmenden Mitarbeiter. Ein funktional ausgerichtetes Projekt setzt sich aus praktischen Gründen meist aus einem gemischten Projektteam mit erfahrenen Mitarbeitern und jungen Hoffnungsträgern zusammen, damit die Wissensvermittlung schnell und reibungslos abläuft. Bei einem funktionsübergreifenden Projekt kann als Alternative ein unerfahrenes Projektteam gebildet werden, das ausschließlich aus Berufseinsteiger besteht, denen Betreuer an die Seite gestellt werden (zum Beispiel in Form eines Traineeprogramms, Förderkreis und weiteren Nachwuchsprogrammen). Somit wird das Projekt vorrangig zum Personalentwicklungsinstrument, während die Anwesenheit von erfahrenen Projektteilnehmern eine schnelle und effiziente Lösung für das Unternehmen liefern soll (zum Beispiel bei der Bearbeitung dringender und zentraler Problemfelder). Von Projektteams mit ausschließlich erfahrenen Mitarbeitern wird abgesehen, da das Lernen in den Hintergrund tritt und es sich somit nicht mehr um ein Personalentwicklungsinstrument handelt. Stattdessen kann von diesen Mitarbeitern die Rolle eines Mentors zum Beispiel in Form eines Promotors übernommen werden.

## Projektorganisation

Bei den organisationalen Strukturen von Projekten wird meist zwischen der Matrixorganisation, der Linienorganisation und der reinen Projektorganisation unterschieden. Mit Ausnahme der reinen Projektorganisation werden Mitarbeiter nicht vom Tagesgeschäft freigestellt. In dem Fall, dass die Projektarbeit jedoch vollzeitlich erledigt wird, ergibt sich durch die Besetzung der nun leer stehenden Stelle mit einem Stellvertreter eine weitere Möglichkeit zur Personalentwicklung. Die Projektdauer hängt vom Arbeitsaufwand und der Größe des Projekts ab sowie der organisationalen Struktur. In der Regel erstreckt sich ein Projekt über mehrere Monate und lässt den Projektteilnehmern einen gewissen zeitlichen Handlungsspielraum um den Lernprozess dem eigenem Lerntempo anzugleichen. Entscheidend für die Identifikation und Motivation der Projektteilnehmer ist die Relevanz des Projektthemas für das Unternehmen. Als Kriterium bei der Projektauswahl sei zu beachten, dass das Thema eine Herausforderung darstellt und nicht lediglich der Informationssammlung dient oder eine ausschließlich technische Problemlösung fordert. Ferner sollte es eine

funktionsübergreifende Zusammenarbeit verlangen. Dabei können Kooperationen nicht nur intern im Betrieb stattfinden, sondern auch externer Natur sein. Zu jeder Zeit ist es wichtig, die Relevanz des Themas für die Projektmitarbeiter erkennbar zu machen. Somit sei der Blick beispielsweise nicht nur auf die gegenwärtige Situation, sondern auch auf die Zukunft auszurichten. Ein Unternehmen wählt, ob es Individual- oder Gruppenprojekte durchführen möchte. Individualprojekte erlauben eine gezielte Potentialanalyse des Teilnehmers und die Förderung von Personalentwicklungszielen. Zweckmäßig ist die Eingliederung in ein Qualifizierungsprogramm (zum Beispiel Traineeprogramm) um den Erfahrungs- und Wissensaustausch mit der Gruppe zu ermöglichen. Damit sich der Einzelne nicht alleine gelassen fühlt, ist eine Unterstützung durch das Management von Nöten. Gruppenprojekte bieten demgegenüber zusätzlich die Möglichkeit hierarchie- und funktionsübergreifend zu lernen. Bei der Moderation von Gruppenkonflikten werden soziale Kompetenzen vermittelt. Wichtig ist eine ausgewogene Verteilung der individuellen Beiträge innerhalb eines Projekts um den Lernerfolg des einzelnen Teilnehmers zu sichern. Die Unterstützung der Gruppe erfolgt durch die Benennung eines Fach- und eines Machtpromotors. Diese zwei Posten können von einer Person ausgefüllt werden. Während der Fachpromotor mit seinem Expertenwissen zur Verfügung steht und ein inhaltlicher Impulsgeber ist, soll der Machtpromotor innerhalb des Unternehmens durch seine Stellung (meist Top-Führungskraft) Barrieren im Betrieb aus dem Weg räumen sowie das Team selbst stärken. Die Bereitstellung ausreichender Ressourcen beeinflusst die Projektentwicklung. Neben einer – eingeschränkten – finanziellen Autonomie kann dazu beispielsweise die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zählen, sofern diese zum Projekterfolg beitragen.

<b>GESTALTUNGSPARAMETER</b>	<b>AUSPRÄGUNGEN</b>
<b>Projektart</b>	- Funktional ausgerichtetes Projekt - Funktionsübergreifendes Projekt
<b>Projektteam</b>	- Gemischt - Unerfahren - Erfahren
<b>Organisationale Struktur</b>	- Matrixorganisation - Linienorganisation - Reine Projektorganisation
<b>Projektdauer</b>	- Mehrjährig - Mehrmonatig - Mehrtägig
<b>Projektthema (Relevanz)</b>	- Hoch - Normal - gering
<b>Teilnehmeranzahl</b>	- Individualprojekt - Gruppenprojekt
<b>Promotorenmodell</b>	- Fachpromotor - Machtpromotor - Beides - Keins
<b>Ressourcenbereitstellung (Handlungsspielraum)</b>	- Groß - Normal - Gering

Übersicht der Gestaltungsparameter (Quelle: Eigene Anfertigung)

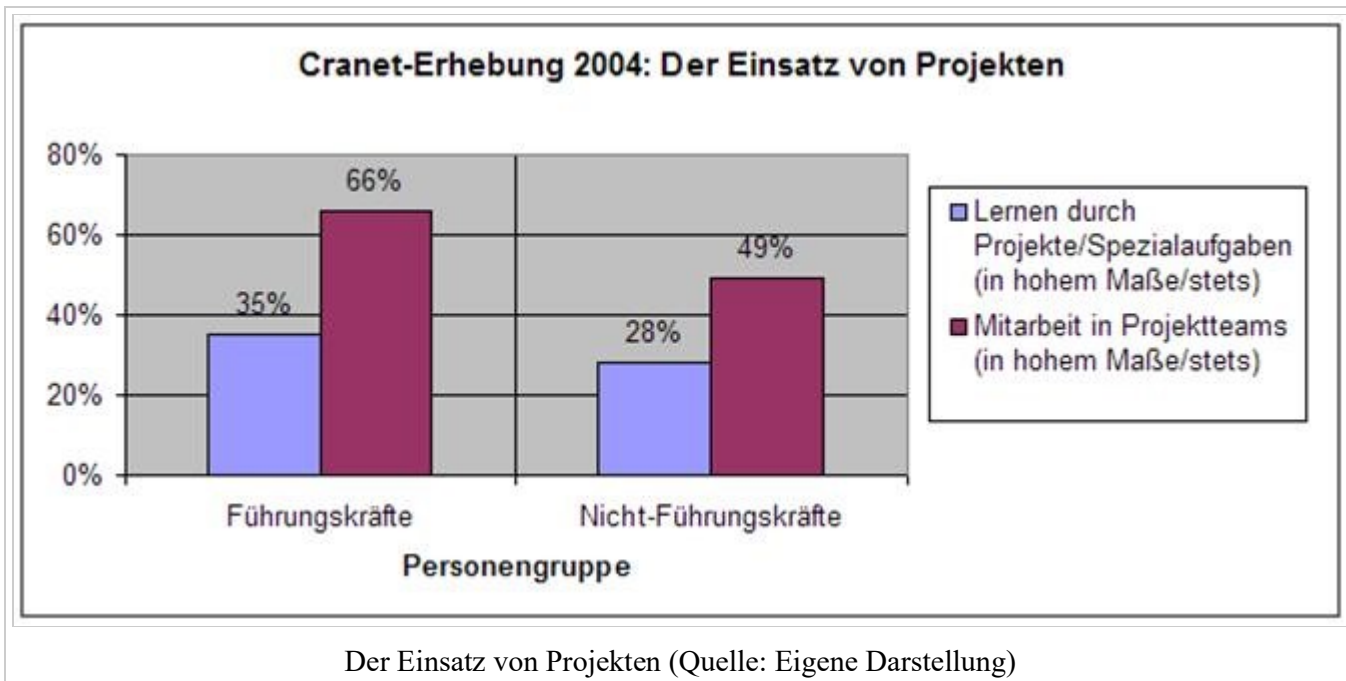
## Einflussfaktoren

Es gibt verschiedene Einflussgrößen, die sich auf den Erfolg eines Projekts und auf die Grundfunktionen Leistung, Kooperation und Lernen auswirken können. Im Folgenden sollen drei Beispiele vorgestellt werden. Grundvoraussetzung für den Erfolg der Projektarbeit ist die Projektkompetenz des Unternehmens. Mit der Projektkompetenz wird die Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens beschrieben. Das Projektthema als beeinflussender Parameter kann sich äußerst positiv auf die Leistung der Teilnehmer auswirken. Unter den Bedingungen, dass es sich bei dem Thema um ein neues, unternehmensrelevantes Thema handelt, an deren Lösung Interesse besteht, welches die Projektteilnehmer herausfordert aber nicht überfordert und eine genaue Zielbeschreibung vorliegt, ist davon auszugehen, dass die Leistungsbereitschaft und -erfüllung gesteigert wird. Diese Wirkung lässt sich auf die erhöhte Motivation, die sich direkt aus der unternehmensrelevanten Fragestellung ergibt, zurückführen. Tätigkeiten sind in der Regel dann motivierend, wenn sie als nützlich und verwertbar erscheinen, Verantwortung für die Ergebnisse empfunden wird und der Betreffende die Ergebnisse seiner Arbeitstätigkeit erfährt. Des Weiteren kann aus der Relevanz des Themas resultierend, ein gesteigerter Überzeugungswille für die erhöhte Leistungserbringung verantwortlich gemacht werden. Der Projektteilnehmer möchte dem Arbeitgeber gerne von seinen Fähigkeiten überzeugen und ist bereit, entsprechend viel zu leisten. Schließlich ist auch die Identifikation mit dem Thema und dem Unternehmen eine Erklärung für eine gesteigerte Leistungsbereitschaft und –Erbringung. Sobald der Teilnehmer sich mit dem Projektthema oder dem Unternehmen identifiziert, ist er bereit mehr zu leisten und Verantwortung zu übernehmen, woraus sich wiederum eine Bereitschaft zur Mehrleistung ergibt. Als ein weiterer Gestaltungsparameter kann sich die Organisation als Gruppenprojekt positiv auf den Wirkungsbereich Kooperation auswirken. Unter den folgenden Annahmen kann ein positiver Wirkungszusammenhang erwartet werden: ein erfolgreiches Gruppenprojekt bedarf einer entsprechenden Arbeitsorganisation, die die Gruppenarbeit unterstützt, einen gewissen Grad an Kooperationsbereitschaft, bzw. ein grundsätzlich vorhandenen Teamgedanken. Zusätzlich sollte eine Basis von Sozialkompetenzen existieren, die die Gruppenzusammenarbeit ermöglichen. Idealerweise liegt außerdem eine gerechte Aufgabenverteilung vor. Unter den genannten Bedingungen sind Projektteilnehmer eher bereit zu kooperieren, da sie ein gemeinsames Ziel verfolgen, das sie erreichen wollen, aus dem sie aber ebenso einen individuellen Nutzen ziehen. Eng damit in Verbindung steht die gemeinsame Verantwortung für das jeweilige Projekt und dessen erfolgreichen Abschluss, der die Teilnehmer dazu veranlasst erhöht kooperationsbereit zu agieren. Schließlich wissen die Teilnehmer auch, dass sie voneinander lernen und so das Projekt zum erfolgreichen Abschluss bringen können. Der Wissensaustausch erfolgt aber nur über Kooperation. Dies stellt eine weitere Begründung für den positiven Zusammenhang dar. Auf der anderen Seite kann sich Gruppenarbeit jedoch negativ auf den Wirkungsbereich Lernen auswirken. Unter der Voraussetzung, dass die Aufgaben ungleichmäßig verteilt werden und die Gruppenteilnehmer ähnliche Qualifikationen mitbringen, kann innerhalb der Gruppe wenig voneinander gelernt werden. Einzelne Teilnehmer fühlen sich unterfordert. Handelt es sich beim Projektinhalt nicht um ein funktionsübergreifendes Thema kann zusätzlich nicht von den Erfahrungen anderer Abteilungen dazu gelernt werden. Da der Abschluss eines Projekts als Leistung der gesamten Gruppe gewertet wird, kann der Einzelne sich leichter aus der Verantwortung ziehen und die Arbeit anderen überlassen. Es wird weniger Eigeninitiative gefragt.

## Unternehmenspraxis

In Unternehmen wird Projektarbeit als Personalentwicklung in der Erstausbildung sowie im betrieblichen Weiterbildungsbereich eingesetzt. Eine Erhebung aus dem Jahr 2004 untersuchte unter anderem, welche Mitarbeiter hauptsächlich an Projekten teilnehmen. Von den über 300 befragten Betrieben gaben 35% an, Projektarbeit sehr regelmäßig zur Anregung von Lernprozessen bei Führungskräften einzusetzen. Bei der Ausbildung von Nicht-Führungskräften handelte es sich immer noch um einen Anteil von 28%. Die Mitarbeit in

Projektteams als Maßnahme der Personalentwicklung wurde von 66% der Betriebe regelmäßig für Führungskräfte verwandt. Hier lagen die Nicht-Führungskräfte mit 49% stark zurück.



Mit diesen Erkenntnissen hat zum Beispiel Dunlop eine interne Management-Ausbildung entwickelt. Das auf zweieinhalb Jahre angelegte Programm erfolgt als berufsbegleitender Prozess. In dieser Zeit werden von den Teilnehmern stets Projekte verantwortlich bearbeitet. Idealerweise wird die Nachwuchsführungskraft von einem internen Ansprechpartner unterstützt. Neben Seminarblöcken und Wissenszirkeln, spielen Kamingespräche mit Top-Führungskräften eine wichtige Rolle, weil der Nachwuchs dort seine Projektergebnisse präsentiert. Auch die Heidelberger Druckmaschinen AG nutzt die Vorteile der Projektarbeit für den Führungskräftenachwuchs. Im Rahmen eines international ausgerichteten Entwicklungsprogramms wurde das „Global Program for Management Trainees“ konstruiert, wodurch hauptsächlich internationale praktische Erfahrung und Selbstverantwortung gefördert werden soll. Das 15-monatige „On-The-Job-Training“ wird eigenverantwortlich gestaltet und beinhaltet die selbstständige Bearbeitung von vier bis fünf unterschiedlich ausgestalteten Projekten (Organisationseinheit/ internationaler Standort/ Unternehmensbereich): Dabei steht jedem Trainee über die gesamte Zeit ein Mentor zur Verfügung. Die ausgehandelten Projektziele werden in Trainee-Treffen und Feedbackgesprächen besprochen und bewertet. An diesen zwei Beispielen wird bereits deutlich, dass Unternehmen sich für unterschiedliche Varianten bei der Projektarbeit entscheiden. In beiden Fällen geht es um Individualprojekte, die im Rahmen eines Traineeprogramms durchgeführt werden. Durch einen Austausch zwischen den Trainees soll Teamarbeit gefördert werden. Unterschiede zeigen sich in den Unternehmen beispielsweise an der Betreuung durch Promotoren. Die Ausgestaltung der Personalentwicklungsmaßnahme hängt von den Möglichkeiten eines Unternehmens ab, wobei weiterführende Untersuchungen zum Erfolg der einzelnen Programme notwendig wären, um eine abschließende Bewertung vorzunehmen.

## Schlussbetrachtung

Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Personalentwicklung durch Projektarbeit ist die Projektkompetenz des Unternehmens. Neue Studien haben gezeigt, dass die Fähigkeit Projekte durchzuführen häufig gering ist und schlecht vorbereitete Projekte einen großen Verlust für die Wirtschaft bedeuten. Die Praxisbeispiele machen darauf aufmerksam, wie sich das Instrument der Organisationsstruktur anpasst. Diese steht einer erfolgreichen Umsetzung leicht im Wege, wenn sie beispielsweise Projektarbeit als

berufsbegleitenden Prozess vorsieht und somit Prioritätsprobleme schafft. Werden Projektteilnehmern nicht ausreichend Ressourcen (neben der Ressource Zeit) zur Verfügung gestellt, kann dies ebenfalls zum Scheitern eines Projekts beitragen. Insbesondere wenn Akzeptanzprobleme vorliegen, wird damit die Zielerreichung gefährdet, da das Instrument in dieser Form noch nicht so bekannt ist. Für die Ausgestaltung projektorientierten Lernens sollten folgende Gestaltungsparameter besondere Berücksichtigung finden: Das Projekt sollte funktionsübergreifend angelegt sein um den Wissensaustausch zu fördern. Damit der Mitarbeiter motiviert und leistungsbereit ist, sollte das Projektthema für das Unternehmen relevant und verwertbar sein. Promotoren sollten den Teilnehmern helfen, gewisse fachliche und hierarchische Defizite zu überwinden. Ferner ist die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen notwendig um den Projekterfolg nicht zu beeinträchtigen. Das Lernen in Projekten bietet vielfältige Möglichkeiten für Lernprozesse zur Entfaltung von Führungskompetenzen. Im Übrigen bringt die Teilnahme an Projekten den Mitarbeitern vielfältige und hilfreiche Beziehungen im Unternehmen, die sich als starker Erfolgsfaktor für berufliche Entwicklungspfade erweisen können.

## Literaturverzeichnis

Bergmann, Bärbel (2004): Arbeiten und Lernen. Münster u.a.: Waxmann.

Berthel, J./Becker, F.G (2003): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit (7. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Frank, Gernold P. (1996): Projektarbeit als effizientes Weiterbildungs-Instrument. In: Personalführung 29(5), S. 378-383.

Freimuth, Joachim (1997): Projektmanagement – unterschätzte Chance für Personalentwicklung und Wissensmanagement. In: Freimuth, Joachim/Haritz, Jürgen/Kiefer, Bernd-Uwe (Hrsg.): Auf dem Wege zum Wissensmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. S. 145-155.

Gaier, Christine (2002): Führungsnachwuchs auf internationalen Pfaden. In: management & training 29(5), S. 20-23.

Gechter, Sascha/Vogelgesang, Andreas (2002): Management-Ausbildung bei Dunlop. In: Personal 2, S. 46-49.

Gröger, Manfred (2005): Wertvernichter Nummer Eins. In Personal 1, S. 34-36.

Kabst, R./Giardini, A. (2007): International komparatives Personalmanagement: Evidenz, Methodik und Klassiker des "Cranfield Projects on International Human Resource Management". München/Mering: Rainer Hampp Verlag (im Erscheinen)

Sattelberger, Thomas (Hrsg.) (1991): Innovative Personalentwicklung – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Schwuchow, Karlheinz (1996): Personalentwicklung durch Projektmanagement. In: Streich, Richard K./Marquardt, Maryam/Sanden, Heike (Hrsg.): Projektmanagement – Prozesse und Praxisfelder. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Weidemann, Anja (2002): Personalentwicklung – Potentiale ausbauen – Erfolge steigern – Ergebnisse messen (2. Auflage). Freiburg (Breisgau): Haufe.

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Personalentwicklung\\_durch\\_Projektarbeit](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Personalentwicklung_durch_Projektarbeit)“



- Diese Seite wurde zuletzt am 31. Oktober 2007 um 20:46 Uhr geändert.