



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim

# Kompetenzen und dynamische Fähigkeiten durch Projektlernen entwickeln

Klaus North

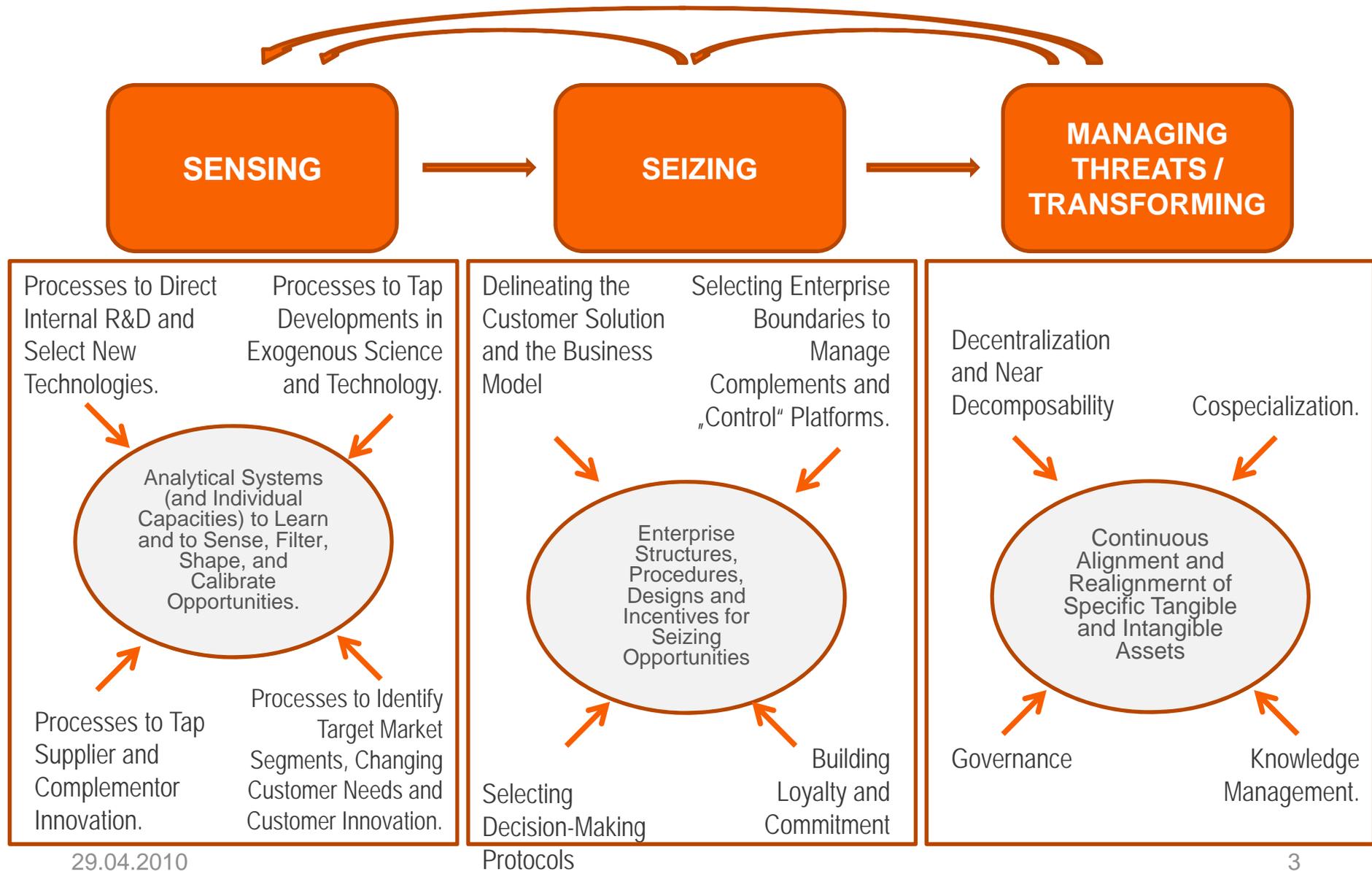
Hochschule RheinMain Wiesbaden



# Inhalt

1. Kompetenzen in turbulentem Umfeld entwickeln: Das Konstrukt der dynamischen Fähigkeiten
2. Zum Begriff des Projektlernens
3. Die Schritte des Projektlernens
4. Erarbeitung eines Beispiels

# „DYNAMIC CAPABILITIES“: Veränderungsfähigkeit in turbulenten Zeiten



# Dynamische Fähigkeiten

- Mit dynamischen Fähigkeiten werden die Fähigkeiten einer Organisation bezeichnet, durch die absichtsvolle, ständige Weiterentwicklung seiner organisationalen Ressourcen und Kompetenzen seine Wettbewerbsfähigkeit weiterzuentwickeln und zu sichern. „*A dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base.*“ [Teece et al. 1997) Dynamische Fähigkeiten sind das Ergebnis des Lernens, der ständigen Verbesserung und der Reaktion einer Organisation auf seine Umwelt.
- Dynamische Fähigkeiten sind erlernte kollektive Handlungsmuster in einer Organisation (vgl. Zollo / Winter 2002, 340). Sie sind Ergebnis der ständigen Verbesserungen, des Lernens und der Anpassung einer Organisation an seine Umwelt (vgl. Akwei u.a. 2006, 29).

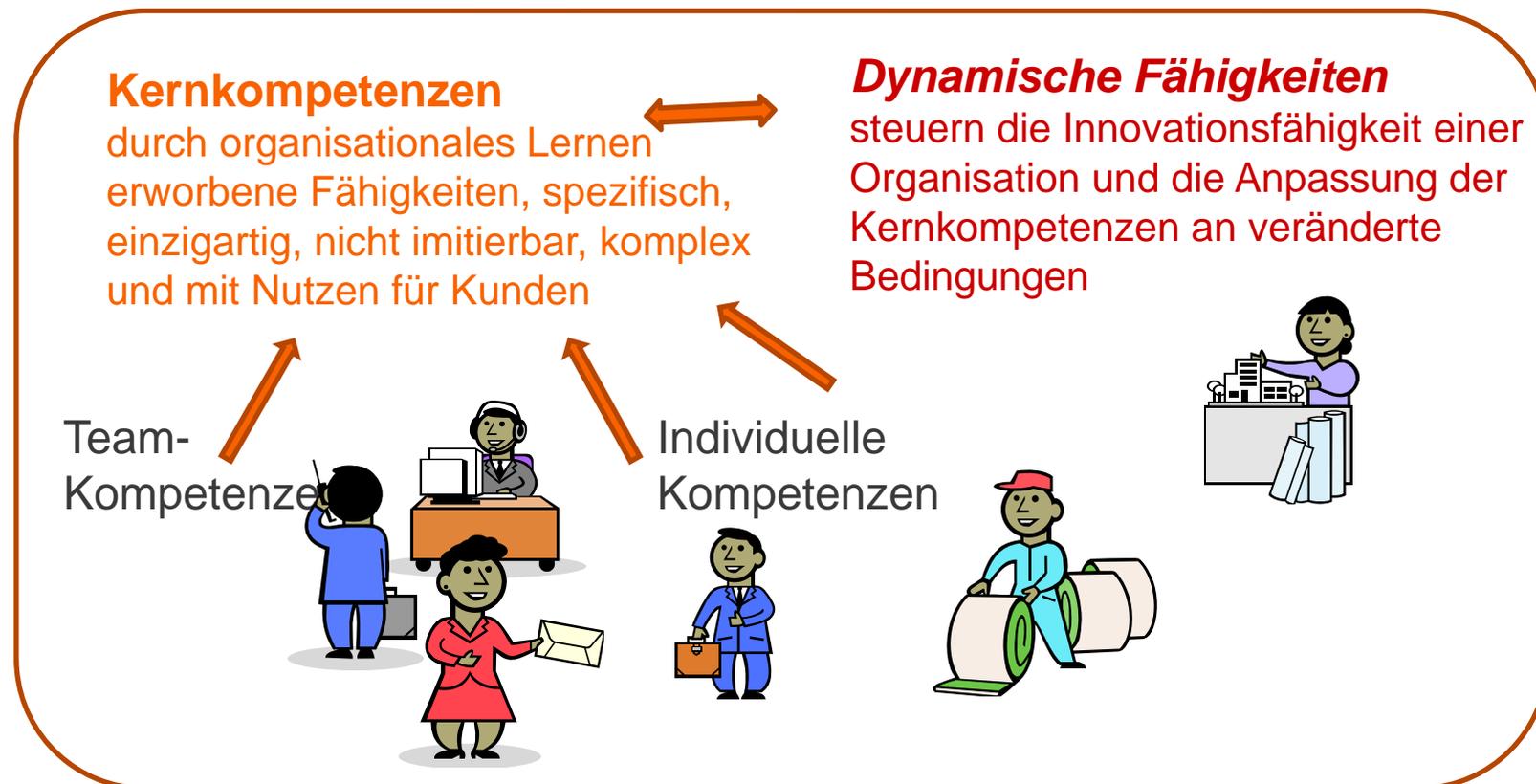


Kategorie	Beschreibung
(Produktions-) Faktoren	Handelbar, auf Faktormärkten erwerbbar (z. B. Grundstücke, finanzielle Mittel, Informationen, Lizenzen, Arbeitskräfte).
Ressourcen	Firmenspezifische Ressourcen, die kaum oder schwer zu übertragen oder zu imitieren sind (z. B. Erfahrungswissen von Experten), und deshalb ein strategisches Vermögen für ein Unternehmen darstellen.
Organisationale Routinen / Kompetenzen	Ressourcen, die in organisationalen Routinen / Prozessen zusammengeführt werden (z. B. Programme zur Qualitätssicherung), und die nicht auf Märkten beschaffbar oder in Kontrakten beschreibbar sind, so dass ihre Replikation Zeit und Investitionen in Prozessaktivitäten in verschiedenen Bereichen voraussetzen.
Kernkompetenzen	Zentrale, auf Produkte oder Dienstleistungen bezogene Fähigkeiten eines Unternehmens.
Dynamische Fähigkeiten	Fähigkeiten, durch die im Wettbewerb neue und innovative Formen organisationaler Routinen zu erreichen sind.

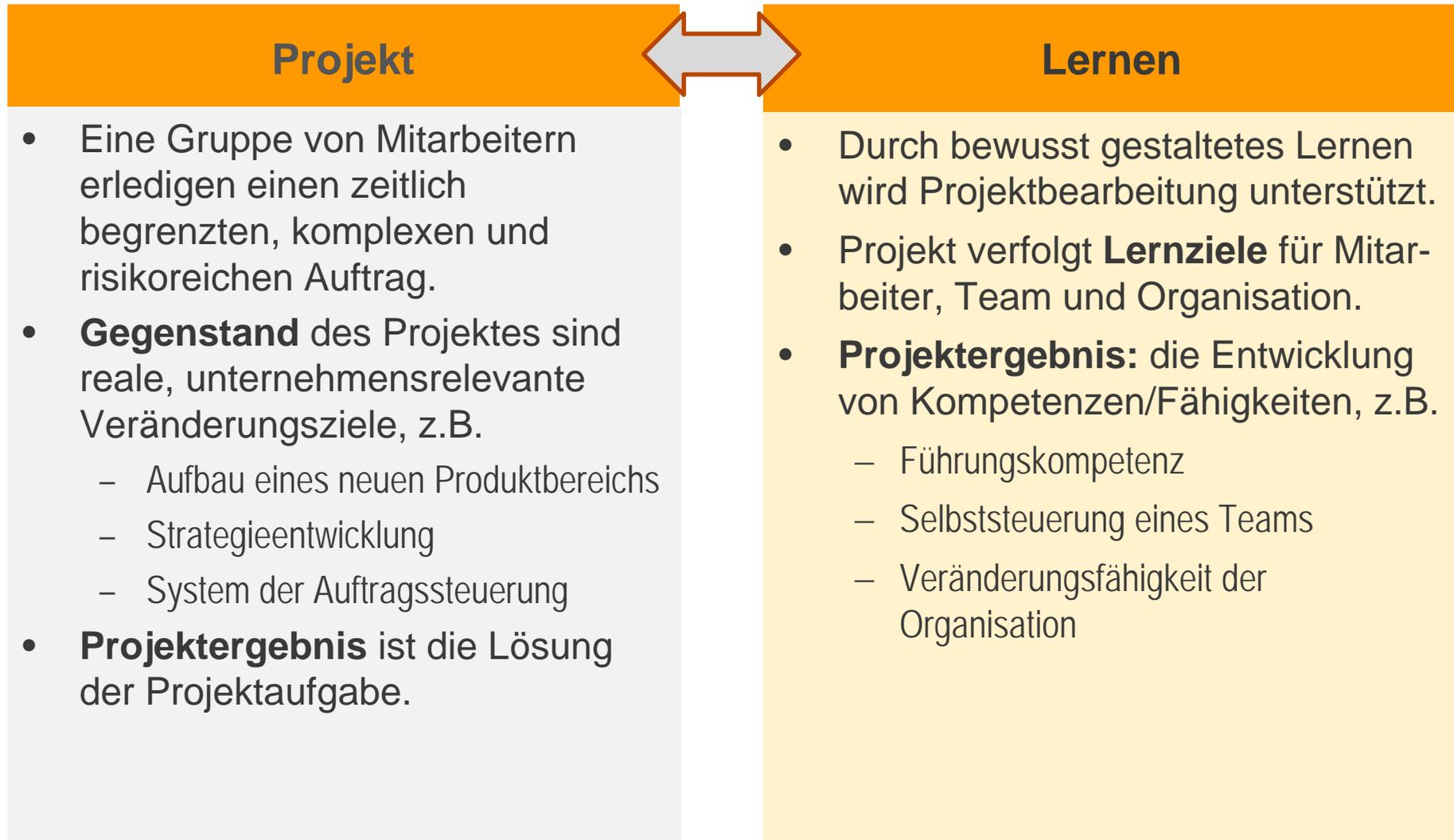
# Organisationale Kompetenzen

## Organisationale Kompetenzen

Fähigkeiten von und in Organisationen zur Erringung und Sicherung dauerhafter Wettbewerbsvorteile.



# Was verstehen wir unter „Projektlernen“?



Die Integration von Projektbearbeitung und Lernen bewirkt eine wechselseitige Beeinflussung von Projektzielen und Lernzielen

# Lernen im und aus dem Projekt

## Lernen aus dem Projekt

### **„Lernen als Abfallprodukt“**

z.B.

Was ist gut gelaufen?

Was ist schlecht gelaufen?

Was sind die  
Schlussfolgerungen für  
weitere Projekte

## Lernen im Projekt

### **„Projektaufgabe als Lernchance“**

Welche Kompetenzen sollen  
bei der Projektdurchführung  
erworben werden ?

Kompetenzziele des Teams  
und einzelner Personen

# . **Projektlernen fördert** nach Schneider[106]:



- die Metakompetenz selbstorganisiertes Lernen, mit der die Lernenden ihre eigenen Strategien für die Problem-Definition, das Sammeln von Informationen, die Datenanalyse, das Erstellen und Prüfen von Hypothesen umsetzen.
- die Herausbildung von Verhandlungs- und Kommunikationsstrategien, um sich mit anderen Lernenden und Mentoren austauschen zu können um sich zu verbessern.
- kooperatives Arbeiten mit Kollegen und Mentoren in einer lernorientierten Umgebung, in der auch Anfänger ermutigt werden, Neues zu wagen.
- Anerkennung für die Übernahme sozialer Verantwortung.

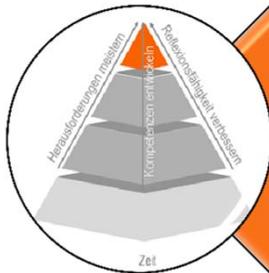
## . **Projektlernen fördert weiterhin...**

- interdisziplinäres Lernen durch Beteiligte aus anderen Sachgebieten während der verschiedenen Phasen des Projektes.
- Fähigkeiten, gut mit anderen zusammenzuarbeiten, Entscheidungen zu treffen und Initiative zu entwickeln, um komplizierte Probleme zu lösen.
- Selbstreflexion und Selbsteinschätzung und ermöglicht den Lernenden, sich auf ihren Lernprozess zu konzentrieren und ihren Fortschritt zu sehen. Die Selbsteinschätzung gibt den Lernenden einen Sinn und verbreitert die Fähigkeit, Verantwortung für das Lernen zu übernehmen.
- die Dokumentation des Lernprozesses und ermöglicht, Ergebnisse weiteren Mitarbeitern im Betrieb mit allen offensichtlichen Vorteilen zu vermitteln.
- das Lernen der Mitarbeiter, indem sie die Folgen ihres eigenen Handelns verantworten können und deshalb zukünftige Situationen durch ein geändertes Verhalten besser bewältigen.

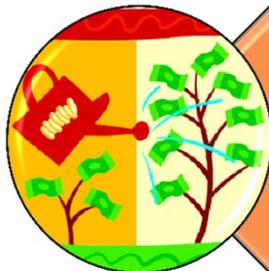
## ...das meint im Einzelnen

- „Erweiterung individueller Kompetenzen“ meint: Eigeninitiative und Verantwortung, strukturiertes Denken und Handeln, Wissen und Kompetenz von Management und Mitarbeiter werden entwickelt
- „Erweiterung organisationaler Kompetenzen“ meint: die Fähigkeit als Organisation zu lernen, die Kernkompetenzen der Organisation zu entwickeln und Veränderungen aufgrund gesellschaftlicher Prozesse zu gestalten.
- „strukturierter Prozess“ meint: Projektziele und Lernziele sind strategisch eingebunden, ‚Arbeit‘ und ‚Lernen‘ werden systematisch zu einem einheitlichen Prozess verbunden und sind deshalb Teil der Wertschöpfung des Unternehmens.
- „Bewältigung von Herausforderungen“ meint: Lernen basiert auf der Nutzung und Entwicklung von dynamischen Fähigkeiten schnell auf neue Anforderungen zu reagieren
-

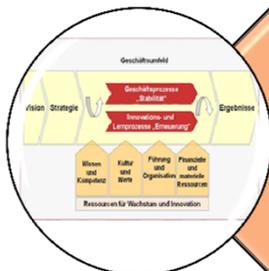
# Drei Grundannahmen des Projektlernen-Modells



Durch Projektlernen wird der Raum für das Lernen in einer Organisation gezielt und schrittweise erweitert.



Mit erfolgreicher Durchführung eines Gestaltungsvorhabens entwickelt eine Organisation ihre Fähigkeit, Lern- und Veränderungsprozesse zu gestalten.



Eine Organisation lernt durch wechselseitiges, integriertes Gestalten von individueller Kompetenzentwicklung, Organisationsentwicklung und Markt-/Umweltbeziehung.

# Ebenen der Lernerfahrung von Organisationen

Stufe	Individuelle Kompetenzen entwickeln	Organisation entwickeln	Markt- und Umfeldflexibilität entwickeln
3	... bereits gute persönliche Erfahrungen mit der Delegation von Aufgaben im Prozess des Projektlernens gemacht wurden	... das Unternehmen über gute Erfahrungen mit bewusst gestalteten kollektiven Lernprozessen verfügt.	... Mechanismen installiert wurden, die immer wieder das strategische Lernen der Organisation anstoßen.
2	... das Gestaltungsprojekt von einem Projektteam möglichst selbständig realisiert werden kann.	... die Mitarbeiter bereits aktiv in Veränderungsprozesse eingebunden wurden	... bereits erste Erfahrungen gemacht wurden, durch Lernen die Wettbewerbssituation/Zielerreichung weiter zu verbessern
1	... Klarheit darüber besteht, was mit einem Gestaltungsvorhaben erreicht werden kann.	... das Unternehmen bereits über erste Erfahrungen mit organisatorischen Veränderungsprozessen verfügt	... es Chancen sieht, durch strategisches Handeln die Wettbewerbssituation/Zielerreichung zu verbessern.

# Drei Ebenen der zu entwickelnden Fähigkeiten

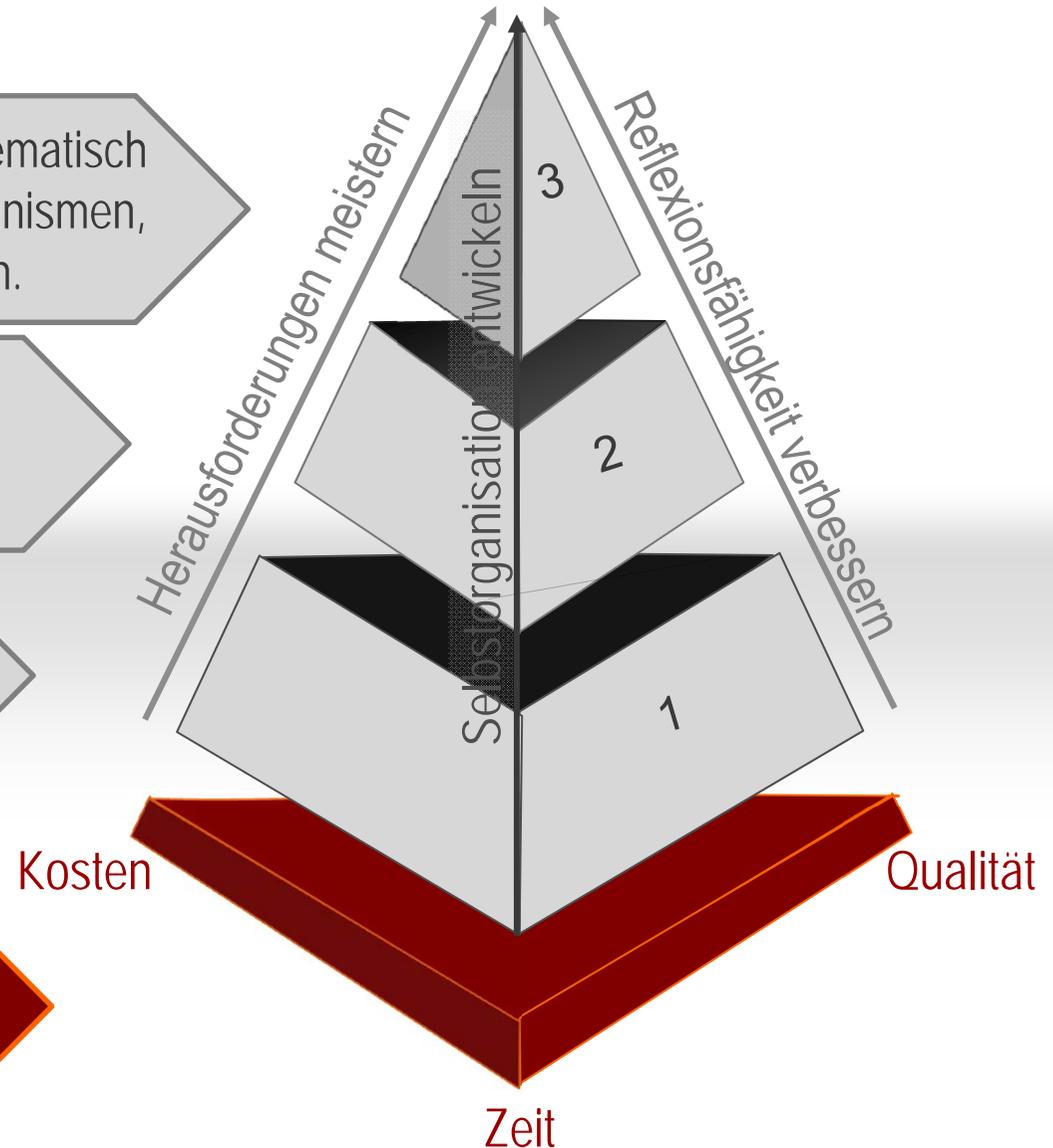
Eine Organisation kann...

...3. kollektive Lernprozesse systematisch einsetzen und verfügt über Mechanismen, die strategisches Lernen anstoßen.

...2. mit strukturiertem Projektlernen Veränderungsprozesse aktiv gestalten und Wettbewerbsvorteile nutzen.

...1. Projekterfahrungen und Lernprozesse nutzen, um Veränderungen zu realisieren.

... Projekte zur Durchführung von Veränderungen nutzen



# Entwicklungsstufen des Organisationslernens

## Gestaltungsbereich 1: Individuelle Kompetenzen entwickeln

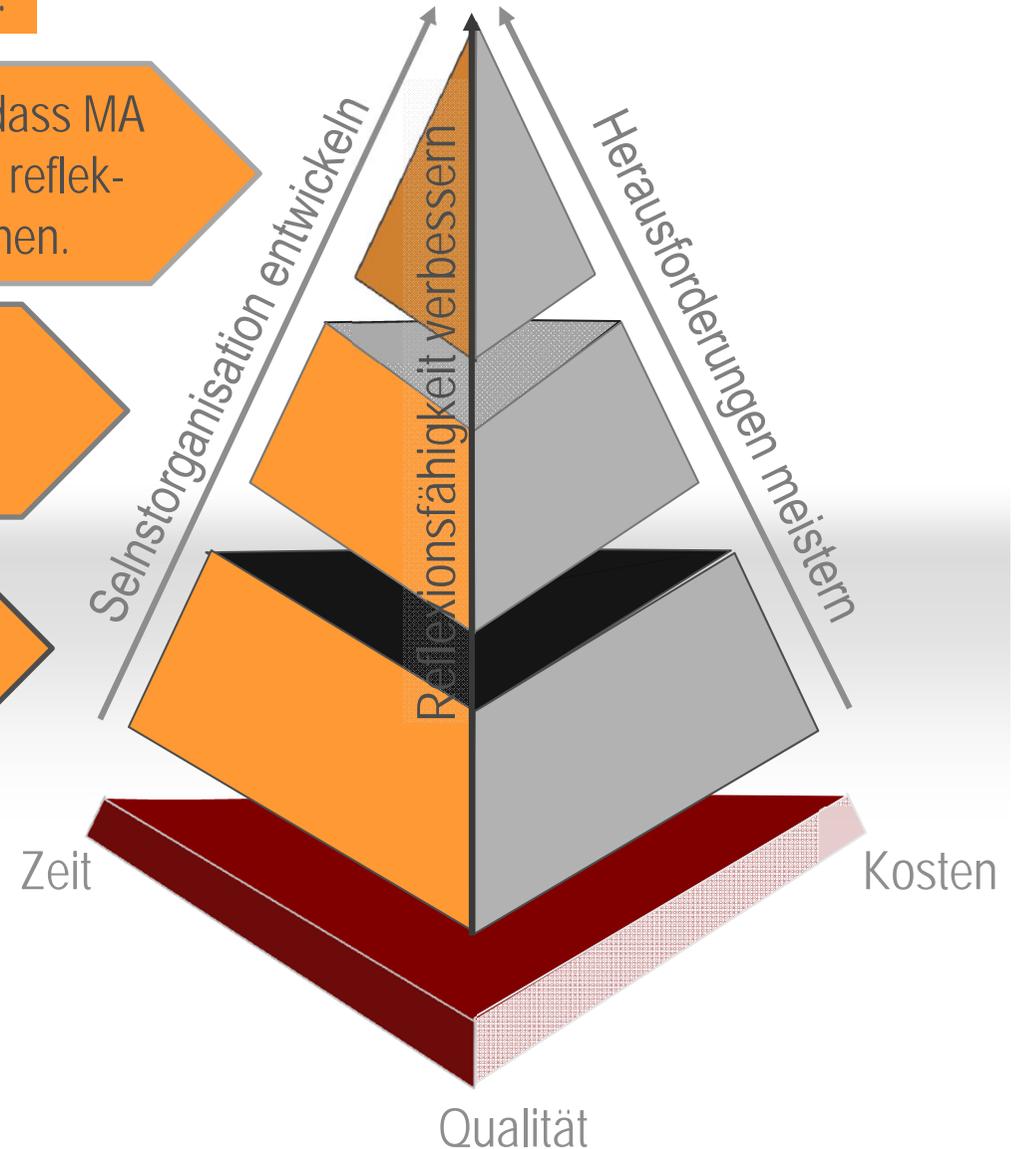
Eine Organisation kann (durch Projekte)...

...3. Rahmenbedingungen gestalten, dass MA immer wieder bewusst ihre Aktivitäten reflektieren, um systematisch daraus zu lernen.

...2. Mitarbeiter befähigen, aktiv und eigenverantwortlich Lernprozesse zu organisieren.

...1. Mitarbeiter motivieren, zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation und zur persönlichen Weiterentwicklung zu lernen.

...Projekte als Möglichkeitsraum des individuellen Lernens durchführen



# Entwicklungsstufen des Organisationslernens

## Gestaltungsbereich 2: **Organisation entwickeln**

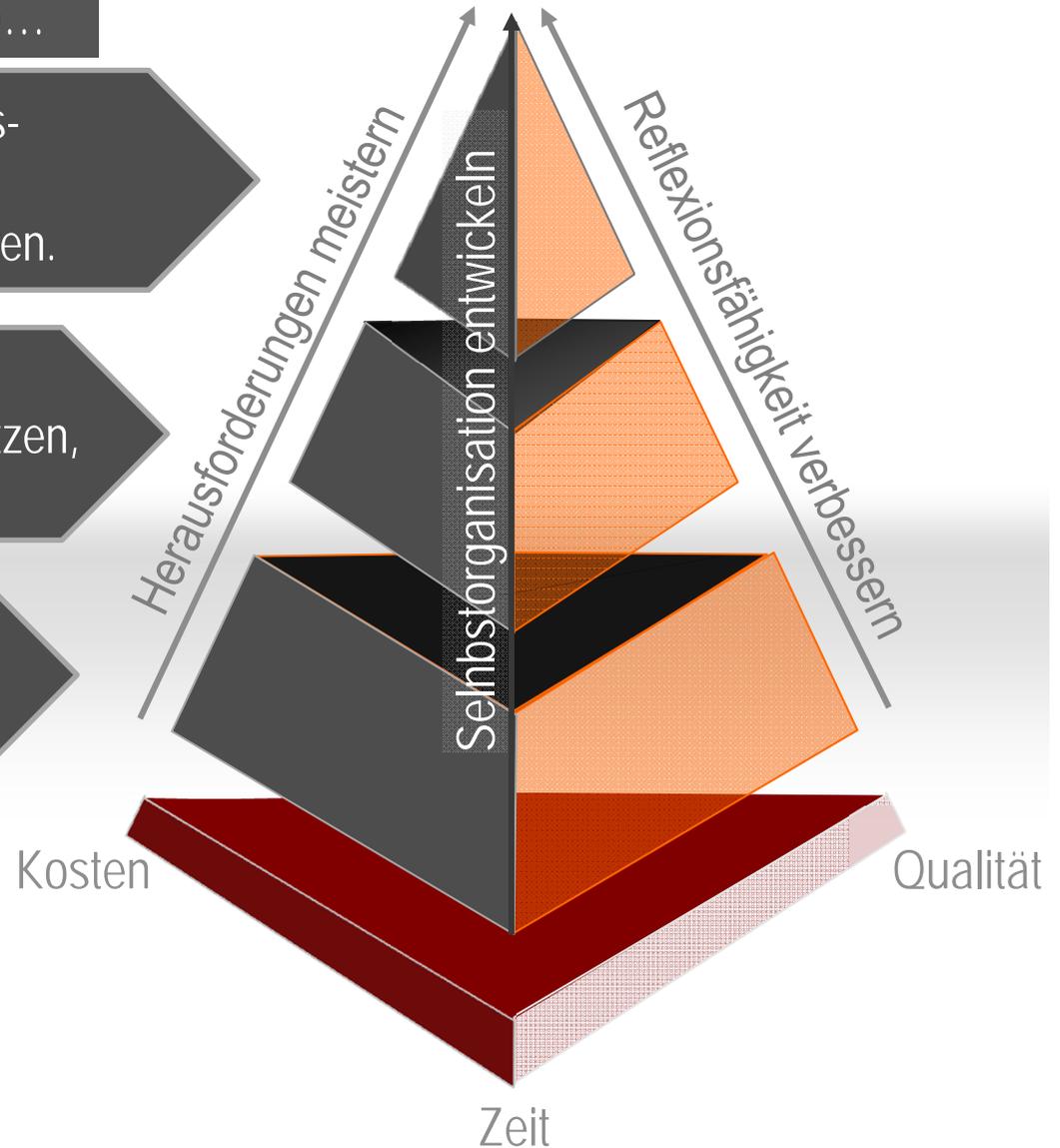
Eine Organisation kann (durch Projekte)...

...3. Veränderungen durch prozess- und funktionsübergreifende Organisationsentwicklung realisieren.

...2. selbst organisierte Teams in dezentralen Strukturen wirksam einsetzen, um Veränderungen umzusetzen.

...1. durch lernförderliche Arbeitsgestaltung und Teamarbeit die Potentiale der Mitarbeiter nutzen.

...Projekte als Möglichkeitsraum der Organisationsentwicklung durchführen



# Entwicklungsstufen des Organisationslernens

## Gestaltungsbereich 3: Markt- und Umfeldflexibilität entwickeln

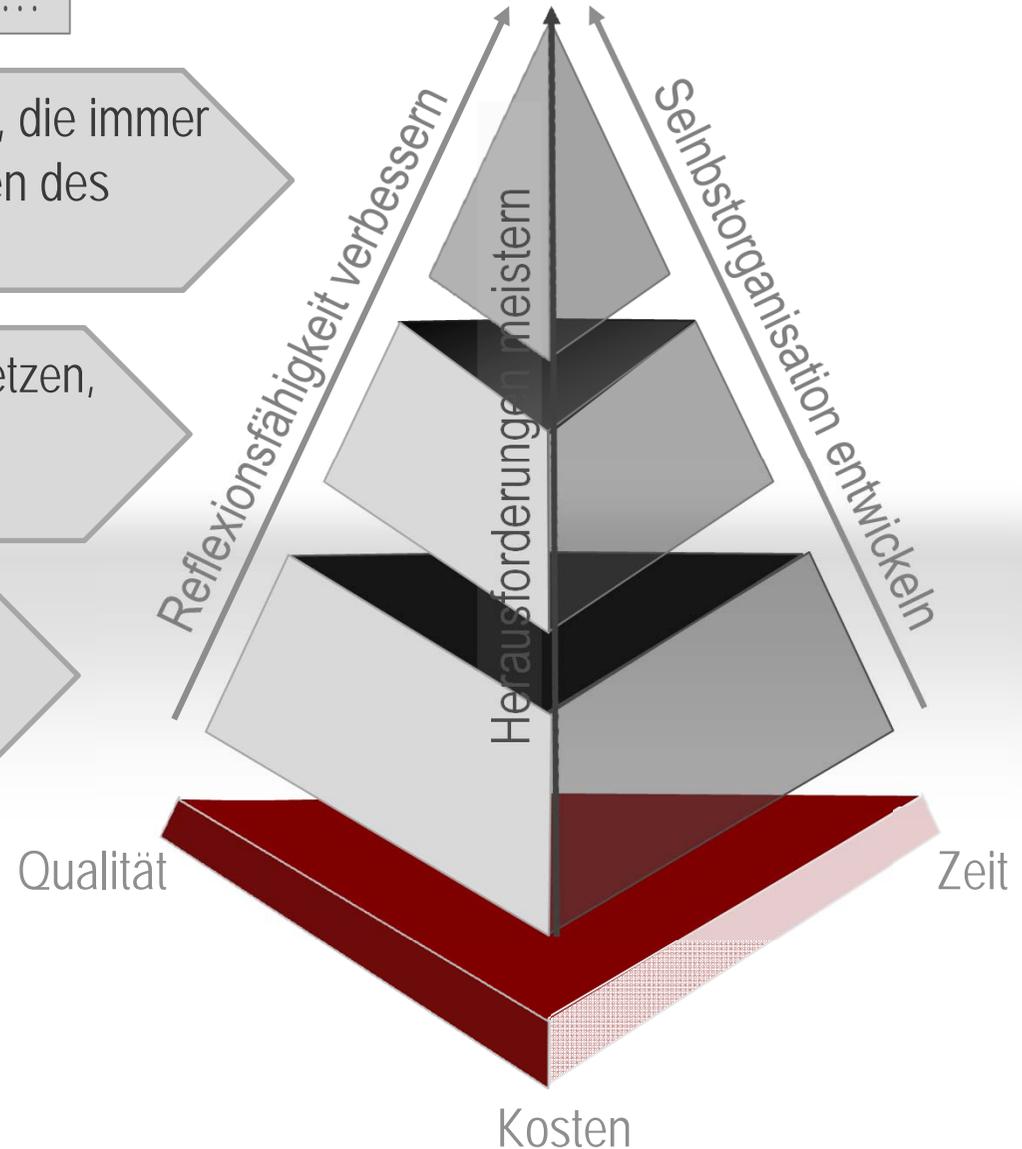
Eine Organisation kann (durch Projekte)...

...3. Mechanismen installieren, die immer wieder das strategische Lernen des Unternehmens anstoßen.

...2. Entwicklungsprozesse so einsetzen, dass sie zur Realisierung der Unternehmensstrategie beitragen

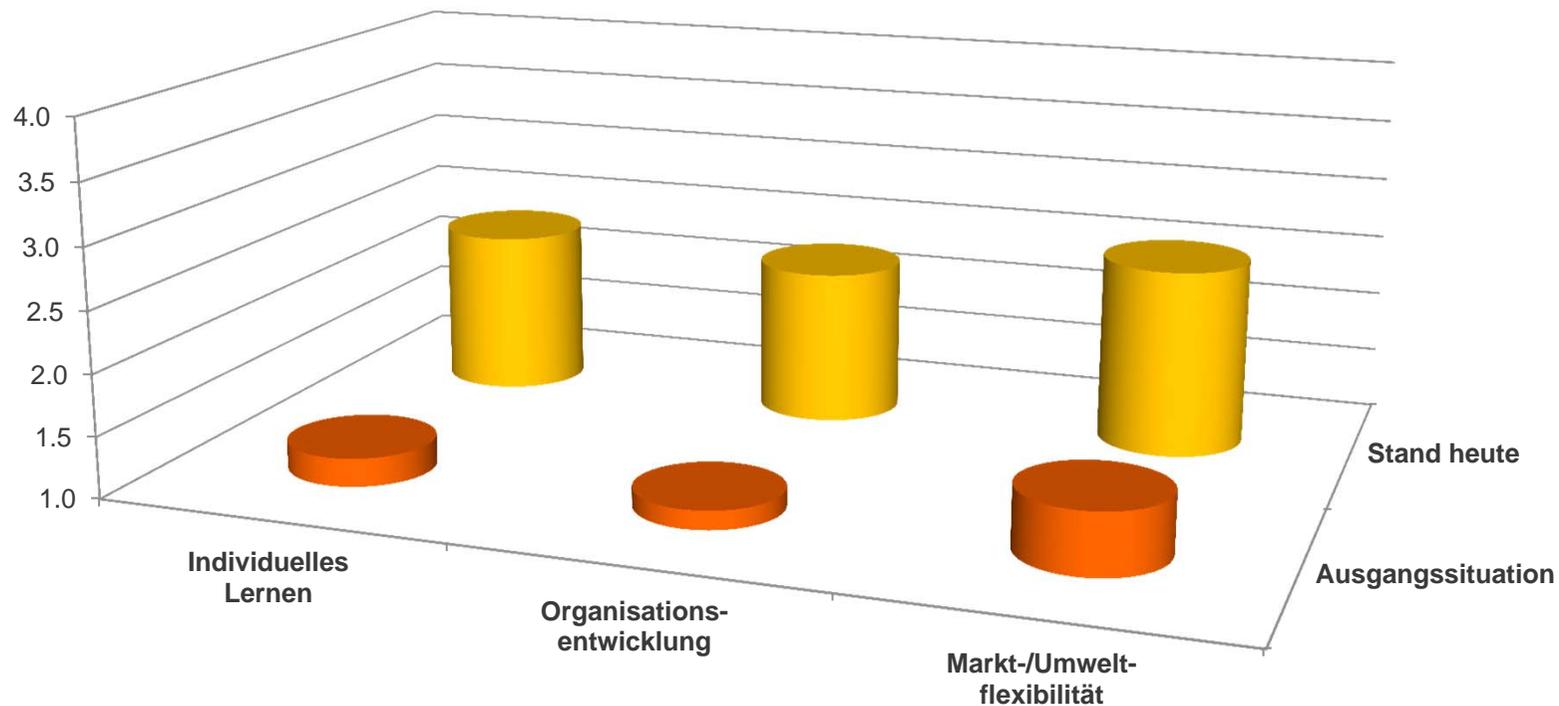
...1. seine Markt/Umfeldsituation durch Entwicklung der operativen Ressourcen verbessern

... Projekte als Möglichkeitsraum zur Gestaltung der Markt- und Umfeldbedingungen durchführen

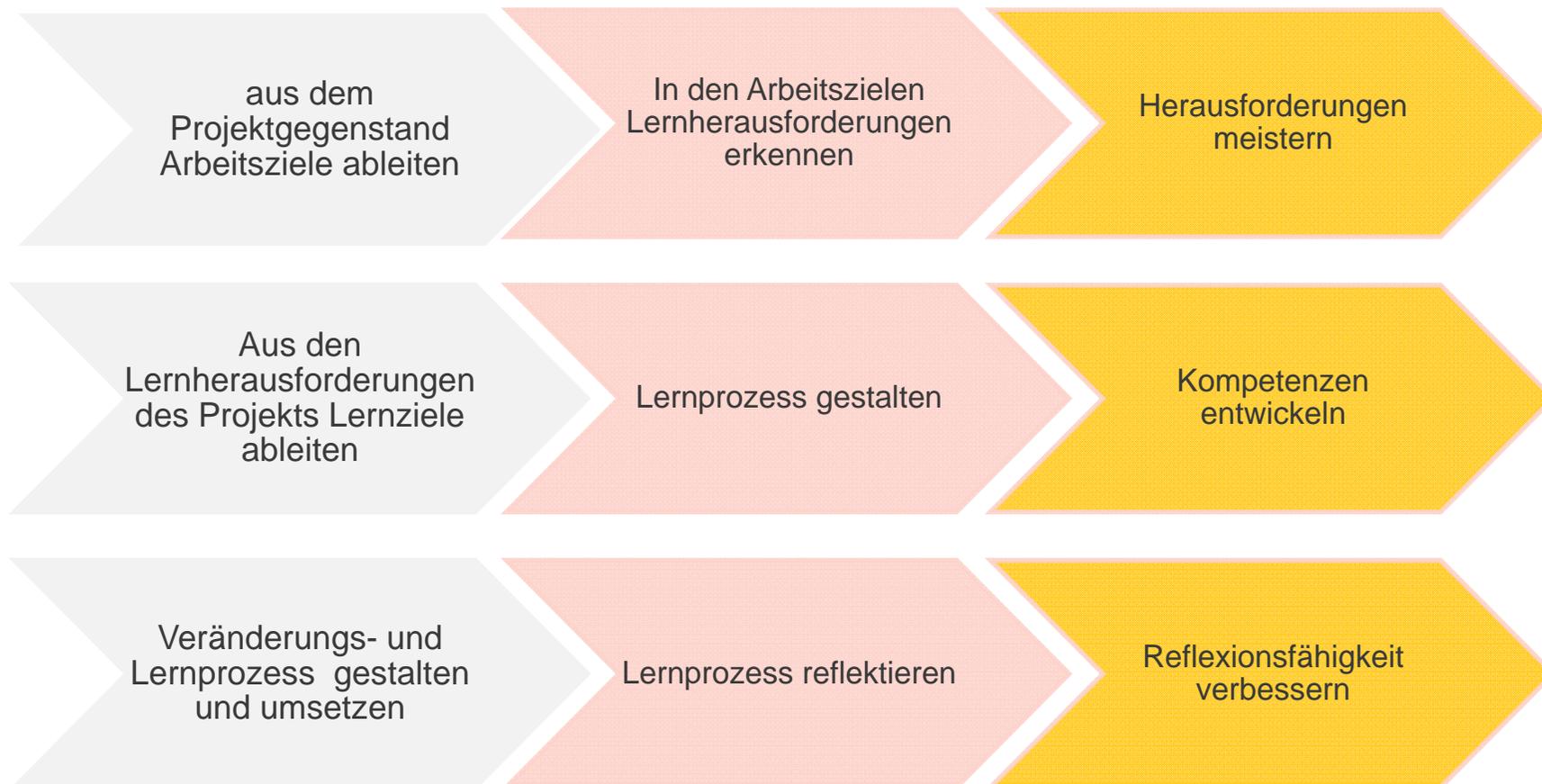


## These 3:

**Mit Projektlernen gelingt es, einen Raum für das Lernen zu schaffen nutzen , in dem und die Lern- und Entwicklungspotenziale der von KMU systematisch weiter zu entwickelt werden. Aber: um das kreative Potenzial zu erschließen, sind anfängliche Skepsis und Vorbehalte gegenüber dem Nutzen organisiertem Lernens zu überwinden.**



## Zusammenfassung: Arbeitsintegriertes Lernen benötigt handlungsleitende Prinzipien des Projektlernens



## Literatur:

North, K. Kompetenzorientiertes Management....

Hardwig, T., Bergstermann, M. & North, K. (2010).

**"Wachstumskompetenz" als dynamische Fähigkeit innovativer Klein- und Mittelunternehmen.** In: E. Barthel, A. Hanft, & J. Hasebrock: *Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine.* Münster, Waxmann, 2010

*In Vorbereitung 1. Q. 2011:*

Bergstermann, M., Hardwig, T. & North, K. : „**Mit Projektlernen dynamische Fähigkeiten herausbilden**“. In: E. Barthel, A. Hanft, & J. Hasebrock: *Integriertes Kompetenzmanagement als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung.* Münster, Waxmann, 2010