

Lernförderliche Arbeitsgestaltung im Siemens-Projektgeschäft

Personengebundene Simulation

Dr. Eckhard Heidling (ISF), Dr. Werner vom Eyser (Siemens)

Inhalt

1. Ausgangssituation
2. Personengebundene Simulation – Ein Ansatz für erfahrungsgeleitetes Lernen durch Arbeit
3. Lernförderliche Arbeitsgestaltung – Transfer, Führung, Organisationsstruktur

1. Ausgangssituation

Entwicklungen von Projektarbeit

- ▶ Zunehmende Projektifizierung der deutschen Wirtschaft
 - ▶ Im produzierenden Gewerbe umfassen Projektstätigkeiten 41,9% der Gesamtarbeitszeit,
 - ▶ darunter in F+E Projekten 22% ; in Kundenprojekten 25% (Wald et al. 2015)
- ▶ Problem: „Projekte lernen schlecht“ (Schelle 2014, 28)
 - ▶ Zeitliche Befristung von Projekten steht in Widerspruch zu langfristig ausgerichteten institutionellen Lernprozessen
 - ▶ Dauerhafter Termindruck und verbreitete Mehrfachbelastung von Projektbeschäftigten erschwert Erfahrungstransfer
 - ▶ Nutzen des Erfahrungstransfers (Quantifizierung, Messung) innerhalb der Unternehmensorganisation schwer darstellbar

Entwicklungen von Projektarbeit

- ▶ Zunehmende Grenzen der Planung im Projektmanagement
 - ▶ Fokussierung auf Planungsroutinen und Risikomanagement zur Vermeidung von Ungewissheit im PM mindert prognostischen Wert der Szenarien („future outcomes as statistical shadows of the past“, Sanderson 2012, 435)
 - ▶ Wenig ausgebildete reflexive Handlungsweisen von Projektbeschäftigten zur Lösung von ungewissen, kritischen Situationen im Projektablauf
- ▶ Forderung: Erschließung ökonomischer Potenziale von Ungewissheit im Projektverlauf – Voraussetzungen
 - ▶ Projektleiter stärken: Kompetenzen für flexibles, situatives Handeln und Entscheiden entwickeln
 - ▶ Unternehmensstrukturen neu ausrichten: lernförderliche Arbeitsumgebungen schaffen, cross learning im Arbeitsprozess initiieren und stärken (Lechler et al. 2013)

Das Projektgeschäft – wesentlich für Siemens und entscheidend für den Unternehmenserfolg

- ▶ Rund 50% des Geschäftsvolumens von Siemens wird im Projektgeschäft erzielt
- ▶ Weltweit sind ca. 15.000 Projektmanager tätig; jährlich starten ca. 40.000 Projekte, davon 2.500 Großprojekte

1870:
**European Telegraph Line
from London to Calcutta**
*(Over 11,100 km via Prussia,
Russia, Black Sea, Persia and
Indian Ocean. Start of operation
on time on April 12, 1870. Order
value of 400,000 pounds sterling
(approx. equivalent today of
GBP 20,000,000).)*



Quelle: PM@Siemens

Erfahrungswissen im internationalen Projektgeschäft – eine nicht ausgeschöpfte Unternehmensressource

“In our company there is so much knowledge and experience gained from things that went very well, and from things that went poorly. What counts is to put this wealth of experience to good use.”

Joe Kaeser, CEO Siemens AG, 7. November 2013

Überblick empirische Erhebungen bei Siemens

- ▶ Experteninterviews im Projektgeschäft bei Siemens in 2 Divisionen in 2015 und 2016
- ▶ 57 leitfadengestützte Interviews (33 ISF, 24 Siemens)
- ▶ Freiwillige Teilnahme; Dauer der Interviews jeweils etwa 1,5 Std.
- ▶ 6 Feedback-Runden; Beschäftigte, Führungskräfte, Leitungsebene
- ▶ Anfertigung von Transkripten der Interviews; Materialbasis: ca. 2.000 Seiten Text
- ▶ inhaltsanalytische Auswertung; Verdichtung des Materials zu Trendaussagen und Handlungsfeldern; Aufzeigen von Ansatzpunkten für Verbesserungsinitiativen
- ▶ Auswertung von Dokumenten – Siemens (Pressemitteilungen, öffentlich zugängliche Materialien); Auswertung weiterer Pressematerialien

2. Personengebundene Simulation – Ein Ansatz für erfahrungsgeleitetes Lernen durch Arbeit

Erfahrungswissen als DAS Wissen im Projektgeschäft

*„Also das Projektgeschäft, ich sage mal, wenn man jetzt eine Prozentzahl nennen muss, ich würde fast bei **70, 80 Prozent** tendieren, ist **Erfahrungswissen**. Wenn ich von der Uni komme, von der FH komme und Projekte abwickeln soll, was weiß ich da? Nichts. Ich weiß, wie man einen Motor auslegt, wie eine Lastkurve von irgendwas, wie ein Regelkreis ausschaut, aber ich weiß vom Projektgeschäft gar nichts.“*

- ▶ Formales Wissen (Schule, Universität) als *Grundlage* des Arbeitshandelns notwendig
- ▶ Übergewicht des Erfahrungswissens zur *Bewältigung der täglichen* Arbeitsanforderungen

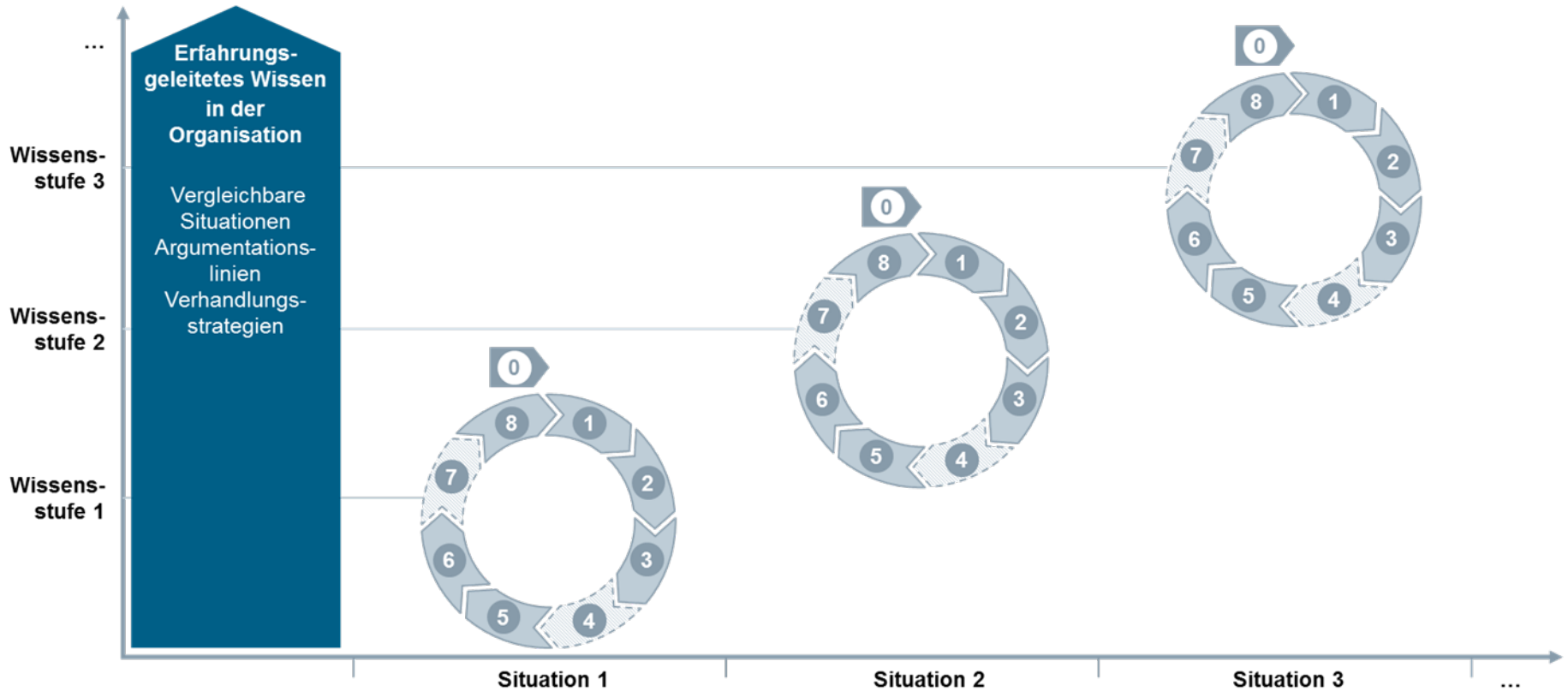
Erfahrungsgelitetes Lernen durch personengebundene Simulation

- ▶ Anlass: kritische Situationen im Projektverlauf (*„Es gibt viele unerwartete Ereignisse, es gibt kein Projekt, das nach Plan durchläuft“; „ich habe bis jetzt eigentlich nur kritische Projekte gemacht“*)
- ▶ Fragestellung: Wie werden solche kritische Situationen bewältigt, welche Lernpotenziale enthalten sie und wie können diese entfaltet werden?
- ▶ Umgang mit der Situation: selbstorganisiertes, in das Arbeitshandeln eingebettetes Coaching des Projektmitarbeiters (Coachee) durch erfahrenen Vorgesetzten (Coach) im Vorfeld einer Verhandlung mit Kunden
- ▶ Claiming als kritische Projektsituation: Unklarheiten zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber in Bezug auf den vertraglich festgelegten Projektumfang

Personengebundene Simulation als kontinuierlicher erfahrungsgeliteter Lernprozess



Wissens- und Erfahrungszuwachs in der Organisation



Erfahrungsgelitetes Lernen rechnet sich

- ▶ Erfahrungsgelitetes Lernen durch personengebundene Simulation im Kontext von Claimsituationen rechnet sich:
„[...] es ist wirklich zeitaufwendig, es ist mühsam, aber zu 75% funktioniert es“
- ▶ Erfahrungsgelitetes Lernen
 - ▶ erschließt neue ökonomische Potenziale im Projektverlauf
 - ▶ führt zu Kosteneinsparungen im Projektverlauf
 - ▶ beschleunigt Prozesse im Projektverlauf
- ▶ Perspektive: Lernzeiten als integralen Bestandteil von Arbeit (auch) in Investitions-/Ertragsrelationen in den Blick nehmen

3. Lernförderliche Arbeitsgestaltung

Transfer – Leitfaden als Anleitung, jedoch keine Toolbox

- ▶ Die Elemente des erfahrungsbasierten Lehr-/Lernansatzes „Personengebundene Simulation“ haben neben Ähnlichkeiten deutliche Unterschiede zu „klassischen“ Ansätzen von Coaching/Rollenspiel
- ▶ Die personengebundene Simulation entsteht anlassbezogen aus dem Arbeitshandeln und ist situativ eingebettet in den Projektverlauf
- ▶ Es gibt keine Toolbox, aber einen kontinuierlichen Lehr-/Lernprozess: *„ [...] sobald da irgendwelche **Prozesse, Vorgehensweisen festgelegt** werden, vergessen Sie es. **Schränkt die Kreativität ein.** [...] Das **würde wesentlich** das **Merkmal des Coachings wegnehmen.** [...] Das muss den **freien Raum** bieten, dass man es **selbst gestalten** kann. [...] Wie gesagt, Gott sei Dank kein zu strukturiertes Tool. [...] Das ist eines der wenigen Sachen, wo es nicht mit einem Wahnsinnsprozess hinterlegt ist [...] weil es [...] **nicht dokumentiert und so eine Selbstverständlichkeit** ist. Und **spielerisch**, weil du **keinen Zwängen** ausgesetzt bist, **machst du es einfach.**“*

Die Führungskraft als kritischer Erfolgsfaktor

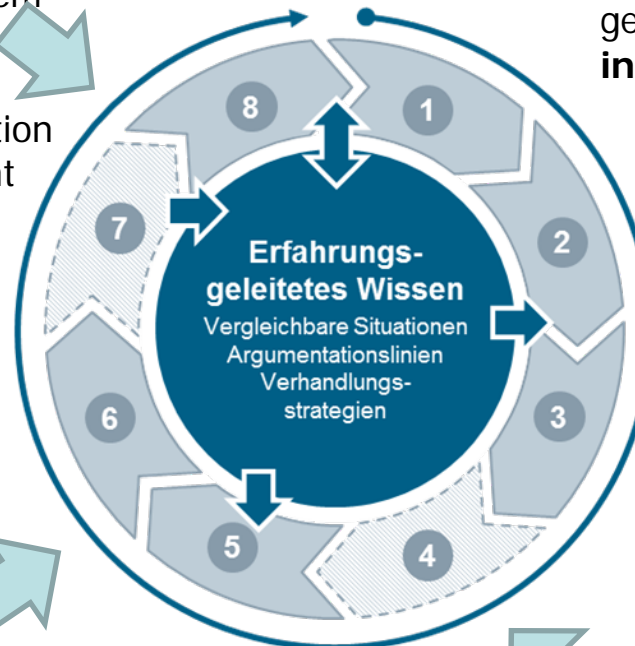
- ▶ Führungskraft versteht ihre **Rolle als Coach** auch als Instrument der **Mitarbeiterentwicklung und -förderung**
- ▶ Führungskraft fordert auf, über Probleme zu reden, und wird als **Teil des Teams** verstanden
- ▶ Führungskraft organisiert **„informelle Räume“ für Lerngelegenheiten** und zum kontinuierlichen Erfahrungsaustausch
- ▶ Führungskraft vermittelt Kontakte und **vernetzt die Mitarbeiter** (abteilungs-, standortübergreifend)
- ▶ Führungskräfte schaffen Voraussetzungen für die **selbständige Arbeit** der Mitarbeiter

Organisationsstruktur und kulturelles Umfeld als Voraussetzung

Rahmen für Erfahrungsgeleitetes Lernen

Die **Organisation** bietet dem Mitarbeiter **Perspektiven; Aufstiege innerhalb des Bereichs** – von der Installation über das Projektmanagement zum Senior Management

Ausgeprägter informeller, kommunikativ und kooperativ geprägter Austausch innerhalb der Arbeit



Langjährige Betriebszugehörigkeit, **Kontinuität** als Voraussetzung für **Expertennetzwerke**

Akkumulation umfangreichen und domänenübergreifenden Fach- und v.a. **Erfahrungswissens**

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Audi
Vorsprung durch Technik

SIEMENS



ISFMÜNCHEN



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



BETREUET VOM

PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie



Literaturangaben

Lechler, T.; Gao, Z.G.; Edington, B. (2013): The Silver Lining of Project Uncertainties. Newton Square: Project Management Institute.

Sanderson, J. (2012): Risk, uncertainty and governance in megaprojects: A critical discussion of alternative explanations. In: International Journal of Project Management, Vol. 30, pp.432-443.

Schelle, H. (2014): Aktuelle Trends des Projektmanagements. In: D. Weißels (Hrsg.): Zukunft der Wissens- und Projektarbeit. Neue Organisationsformen in vernetzten Welten. Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 21-36.

Wald, A.; Spanuth, T.; Schneider, C.; Futterer, F.; Schnellbacher, B.; Schoper, Y. (2015): Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.