

Vorhabenbeschreibung

Trägerbezeichnung:	Netzwerk AWT Akademie für Wirtschaft und Technologie GmbH und Hochschule Nordhausen – University of Applied Sciences
Themenfeld:	Qualifizierung/Digitalisierung/Wissensmanagement im Rahmen einer qualitativen Fachkräftesicherung
Projektbezeichnung:	„Digitale Teambildung“
Projektlaufzeit:	01.08.2018 – 31.12.2021

Bedarfsanalyse, Arbeitszusammenhänge, Projektziele und Zielgruppe

Kurze Darstellung der Ausgangssituation und Ableitung des Bedarfs sowie die Notwendigkeit zur Durchführung des Projektes;

Der Umbruch auf dem Arbeitsmarkt wurde zur ESF-Jahrestagung 2017 vom Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie klar verdeutlicht und gilt für unser Konzept als Ausgangssituation. Die Beschäftigtenanforderungen, die wachsende Fachkräftebedarfsentwicklung, steigende Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen und Ausbildungsplätzen, eine hohe Weiterbildungsnotwendigkeit insbesondere im Kontext von Digitalisierung zeigen, dass keinerlei Trend zu Entspannung der Fachkräfteproblematik zu erkennen ist.

Im Gegenteil – die „Thüringer Allgemeine“ titulierte unlängst: **„Thüringen braucht 345.000 neue Fachkräfte“**. Und tatsächlich muss das Land bis 2030 deutlich mehr Renteneintritte als neue nachwachsende Facharbeiter verbuchen. Allein 272.000 Arbeitskräfte sind notwendig, um die Renteneintritte zu kompensieren. Zudem wird mit einem Mehrbedarf, insbesondere an Facharbeitern, von weiteren 73.000 Beschäftigten gerechnet, so die Zahlen vom Zentrum für Sozialforschung der Universität Halle. Dabei steht gerade Thüringen vor besonderen Herausforderungen, da hier mit einer bereits sehr hohen Beschäftigungsquote von 75 Prozent die humanen Reserven größtenteils ausgeschöpft sind.

Das heißt im Gegenzug, dass die Arbeit derer, die im Beschäftigungsprozess stehen effektiver, vernetzter und digitaler werden muss, um der problematischen Fachkräftesituation **auf der qualitativen Seite zu begegnen**. Das bedeutet für betroffene Unternehmen, alle denkbaren Ressourcen der weiterführenden Kompetenzausprägung seiner Mitarbeiter wirtschaftlich und mit hoher Qualität zu erschließen. Dem Fachkräftemangel wird somit die individuelle Kompetenzentwicklung vorhandener humaner Ressourcen durch kollektive Teamprozesse entgegengesetzt, wobei das Zusammenspiel zwischen Personen und Team durch ein modernes – und tatsächlich implementiertes und genutztes - Wissensmanagement unterstützt werden muss. Dieses moderne Wissensmanagement sehen wir im Aufbau betrieblicher Kompetenzzentren für selbstgesteuertes und informelles Lernen -> kurz „Selbstlernzentren“ mit einem thematischen Fokus auf der sogenannten **„Digitalen Teambildung“** sowie **„Digitalisierung von Wissen und des Wissenstransfers“**.

Die Notwendigkeit solcher Projekte zur Verbesserung der Unternehmensperformance und der Fokus auf das Wissensmanagement finden sich zudem in integrativen Qualitätsmanagement-Modellen wieder. Neben dem EFQM-Managementmodell beinhaltet mittlerweile auch die Norm DIN EN ISO 9001:2015 den Umgang mit Wissen und Kompetenz in Unternehmensorganisationen. Die Norm zeigt deutlich Anforderungen und Arbeitszusammenhänge - so zum Beispiel, wie für wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen das notwendige Wissen zu bestimmen und aufrechtzuerhalten ist, wie es vermittelt, zur Verfügung gestellt und erlangt werden kann, aber auch wie Kompetenzen überprüft, vermittelt, entwickelt, nachgewiesen oder deren Wirksamkeit geprüft werden kann. Aus Wissenslücken, Wissensbarrieren, Wissensballast und damit einhergehend fehlender Kompetenz leiten wir Weiterbildungsbedarf ab, damit die o.g. Ressource erschlossen werden kann. Wir sehen deshalb einen großen Bedarf für die interne Weiterbildung, wenn es im Sinne der Fachkräftesicherung und -entwicklung um **produktive Kommunikation, effiziente Kooperation und wirksame Interaktion** geht.

Beschreibung der bestehenden Strukturen und Schlussfolgerungen inwieweit eine Ausweitung der Weiterbildung und/oder Fachkräftesicherung darüber hinaus sinnvoll und notwendig wäre:

Wir gehen davon aus, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter zum unternehmensinternen Wissenserwerb und Selbstlernen anhalten und sie entsprechend der strategischen Bedeutung der anstehenden Weiterbildungsanforderungen auch entsprechend im Rahmen ihrer Möglichkeiten unterstützen. Sie erhalten zum Beispiel Zugang zu Ressourcen der IT, Zeit und Möglichkeiten für Gespräche mit Lieferanten, Kunden oder Experten und können verschiedene Aktivitäten zu ihrer weiterführenden Kompetenzausprägung nach Anweisung oder in eigener Verantwortung nutzen. Dieser Prozess des „Lernens im Prozess der Arbeit“ ist in Teilen bereits digitalisiert und effizient. Unbeachtet bleibt bei diesen Überlegungen der Prozess der externen Aus- und Fortbildung. Das ist unserer Meinung nach ein ganz zentraler Aspekt, da die Betonung der externen Aus- und Fortbildung bisher stark vernachlässigt wird (im Gegensatz zu Training-on-the-Job-Ansätzen in der internen Weiterbildung). Was eine darüber hinausgehende Förderung der internen Weiterbildung und Wissensbündelung begründet, ist die Praxiserfahrung. Insbesondere, dass Mitarbeiter dazu neigen, angeeignetes Wissen und Erfahrungen für sich selbst nach eigenem Format zu dokumentieren, zu nutzen und es eher selten teilen. Von Teambildung kann an dieser Stelle oft keine Rede sein. Auch dann nicht, wenn vom Management angewiesen wurde, dass das Wissen und die Erfahrungen in eine betriebliche Fach-/Wissensdatenbank (WIKI) zu speichern sind, die von anderen Mitarbeitern mitbenutzt werden darf. Nicht selten geht durch Mangel an Bewusstsein, an Zeit aber auch durch personelle Wechsel wertvolles Erfahrungswissen verloren und muss mühsam wieder aufgebaut werden. Die unbefangene Weitergabe von Wissen im Team und die gemeinsame Wissensdokumentation ist aber eine der wertvollsten Ressourcen eines Unternehmens, die in Zeiten des Fachkräftemangels eine immens wichtige Rolle erlangt hat.

Aus diesen Überlegungen entstand eine neue Struktur für die **Förderung der internen Kompetenzentwicklung und damit zur Fachkräftesicherung**. Der eben beschriebenen Problematik stellen wir unser Konzept als erfolgversprechenden Lösungsansatz entgegen. Es ist das **Konzept der „Digitalen Teambildung in vernetzten Lernzentren“** auf der Basis von technikgestützter Kommunikation („Teambooksharing“), zweckbezogener Wissensauswahl (dediziertes Knowledgepicking), Unterstützung beim Teambuilding, personalisierter Lernbegleitung, moderierter Wissenskonservierung, externer Fortschrittsbewertung und Einführung der Methode des co-kreativen Lernens im Prozess der Arbeit.

Den zentralen Kern für den Erfolg dieses Konzeptes beschreiben zum einen die Entwicklung und Ausprägung von Mitarbeiterfähigkeiten wie Interaktion mit digitalen Geräten, Kooperation im Team, erfolgreiche Kommunikation mit den Beteiligten und weiterhin die Implementierung und der selbstverständliche Gebrauch von sogenannten Teambooks, ihre co-kreative Gestaltung und das Teambooksharing innerhalb abgegrenzter Lern- und Arbeitsgruppen.

Zur Erläuterung: **Teambooks** sind nach wissenstechnologischen Aspekten konfigurierte digitale Assistenz- und Unterstützungssysteme. Sie dienen als Lern- und Kommunikationsumgebung bzw. –ort für den Einsatz in geplanten vernetzten Selbstlernzentren. Durch die co-kreative Zusammenarbeit von Personen, die gemeinsam ein solches Teambook gestalten und benutzen, ergibt sich ein ständig wachsender Wissensspeicher. Jeder benutzt das Teambook gleichzeitig als Nutzer und Konsument. Je nach Wissensstand, Erfahrung und Rolle können die Mitglieder des Teams diesen Raum erweitern und verbessern – inhaltlich, funktional und gestalterisch. So entsteht aus einem unbestimmten (Starterkit) das bestimmte Assistenzsystem für den Gebrauch. Die intuitive Funktionsweise ermöglicht dabei auch ungeübten Nutzern das Mitwirken in dieser digitalen Umgebung.

Mehrere Personen gestalten und nutzen das Teambook gleichzeitig. Die so als **Teambooksharing** bezeichnete Methode dient der qualitätsgesicherten Ablage und Nutzung von Wissensgut, mit dem Ziel der weiterführenden Kompetenzausprägung der Fachkräfte des Unternehmens.

Beschreibung der konkreten Projektziele und Teilziele einschließlich Einordnung in die Ziele des operationellen Programms des ESF in Thüringen und Darstellung der ESF-Querschnittsthemen („Nachhaltige Entwicklung“, „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“, „Gleichstellung von Frauen und Männern“);

Die Zielgruppen für unser Projekt finden wir in fast allen Branchen und Unternehmensgrößen. Sie umfassen Führungs-, Fach- und Nachwuchskräfte.

Mit dem Vorhaben soll über das spezielle Weiterbildungsformat „Digitale Teambildung“ für interessierte Unternehmen Teambildung als eine Ressource der weiterführenden Kompetenzausprägung ihrer Fachkräfte erlebbar gemacht werden.

Damit verbunden sind neben dem **Kernziel des Vorhabens** – die **weiterführende Kompetenzentwicklung der Unternehmensmitarbeiter in Bezug auf die nachhaltige Umsetzung des internen Wissensmanagements** – eine Erleichterung des Zuganges zum lebenslangen Lernen

(Selbstlernkompetenz) für alle Altersgruppen und eine Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse unter dem Aspekt veränderter Anforderungen (Stichwort Digitalisierung 4.0) verankert.

Es soll in den Kompetenzbereichen Kommunikation, Kooperation und Interaktion ein Beitrag zur Fachkräftesicherung entstehen, der optimal und qualitätsgesichert im Prozess der Arbeit zu bewerkstelligen ist, welcher für Arbeitgeber ebenso wie für Arbeitnehmer Nutzen stiften kann und eine nachhaltige Entwicklung in der selbstorganisierten beruflichen Weiterbildung bewirkt.

Teilziele des Vorhabens sind es, eine klare Positionierung des Managements zum Thema „Digitale Teambildung“ zu erreichen und darauf aufbauend die Voraussetzung für das effektive Lernen im betrieblich vernetzten Selbstlernzentrum zu schaffen.

Die methodische und informationstechnische Unterstützung verfolgt Ziele, wie sie im Operationellen Programm für den Einsatz des ESF im Freistaat Thüringen 2014-2020 aufgeschrieben sind. Das Projekt „Digitale Teambildung“ wird der **Prioritätssache C**, Investition in Bildung, Ausbildung und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen (Stichworte: Kommunikation, Kooperation und Interaktion mit digitalen Produkten in offenen oder geschlossenen Netzwerken) zugeordnet.

Bei den **Querschnittszielen steht der Punkt „Nachhaltige Entwicklung“** im Vordergrund. Mit dem Vorhaben soll ein Beitrag zur Fachkräftesicherung in Thüringer Unternehmen geleistet werden, indem ein langfristiges Personalmanagement unterstützt wird, welches den zukünftigen selbstorganisierten Kompetenzaufbau der Beteiligten fördert. Natürlich wird auch der **Gender-Mainstreaming-Ansatz** bei der Umsetzung des Projektes konsequent angewendet. Die unterschiedlichen Lebenssituationen der Geschlechter werden von vornherein und regelmäßig berücksichtigt. Wir arbeiten auch in gleicher Weise mit allen Menschen unabhängig von deren Weltanschauung, Religionszugehörigkeit, Nationalität, sexuellen Orientierung oder geistigen und körperlichen Einschränkungen. Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung gehören für uns zu unseren Unternehmensprinzipien. Besonderes Augenmerk legen wir im Projekt auf die **Chancengleichheit von Männern und Frauen**, indem wir die Lebensphasen zyklischer Personalentwicklung ermöglichen. Gleichzeitig eröffnet sich dadurch für die beteiligten Unternehmen die Perspektive, neue Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anzuwenden.

[Benennung der geplanten Kooperationen, Netzwerkbindungen bzw. strategischen Partner über die ein Beitrag zur Fachkräftesicherung erreicht werden kann](#)

Entsprechend der Vorgaben/Möglichkeiten des vorliegenden Konzeptauswahlverfahrens schließen sich die **AWT Akademie für Wirtschaft und Technologie GmbH und die Hochschule Nordhausen – University of Applied Sciences zu einer Kooperationsgemeinschaft** zusammen. Die Zusammenarbeit erfolgt mit der Hochschule Nordhausen im Rahmen einer Weiterleitung.

Für die Umsetzung des Projektes wird folgende weitere **Kooperation** geschlossen:

1. ISA-TECH GmbH Mühlhausen

Die ISA-Tech GmbH Mühlhausen ist Technologieträger für die Digitalisierung von Wissen und Wissenstransfer. Seit ihrer Gründung im September des Jahres 1990 hat sie sich im Rahmen von FuE-Projekten und Kundenaufträgen mit Themen der Automatisierung, der Digitalisierung und des Wissensmanagement befasst und in enger Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen aus Thüringen wie zum Beispiel der Universität Erfurt (Erziehungswissenschaftliche Fakultät) und der Universität Jena (Lehrstuhl für Informatik) spezielles Teambook know how angesammelt. Die ISA-Tech GmbH übernimmt in Kooperation mit der STRATO AG das Teambookhosting und sichert die Bereitstellung und die Auftragsdatenverarbeitung der erforderlichen Projektteambooks entsprechend dem aktuellen Stand der Technik.

Darüber hinaus sollen die folgenden **Netzwerk- bzw. strategischen Partner** eingebunden werden:

1. BMWV – Bundesverband mittelständischer Wirtschaft

sowie

2. IHK/HWK - Kammern

Für den Projekterfolg ist es wichtig, interessierte und engagierte Unternehmen zu gewinnen. Dies gelingt nur über die direkte Ansprache. Der BVMW als wichtigster Interessenverband der mittelständischen Wirtschaft sowie die Kammern sind dabei wichtige Ansprechpartner und Multiplikatoren. Wir möchten sie gewinnen, uns bei der Akquise von Unternehmen aktiv zu unterstützen. Sowohl zum BMWV als auch zu den Kammern, insbesondere zur IHK, bestehen bereits tragfähige Kontakte.

Projektumsetzung und Öffentlichkeitsarbeit

[Ausführliche Beschreibung der Innovation des Projektes;](#)

Die Innovation des Projektes beruht auf dem Konzept der „**Digitalen Teambildung**“, welches unabhängig von der Größe eines Unternehmens und dessen Branchenzugehörigkeit für eine

bedarfsgerechte Ausweitung der Weiterbildungsbeteiligung und gleichzeitig für die geplante Fachkräftesicherung in Selbstlernzentren konzipiert wurde.

„Digitale Teambildung“ ist mehr als Lernen in sozialen Netzwerken, Lernen mit Audio- und Videounterstützung, Lernen in eigener Regie oder Lernen in Gruppen im Prozess der Arbeit.

„Digitale Teambildung“ ist bedarfsorientiert, kontextgebunden und umfasst in seinem Lösungsansatz die folgenden Merkmale.

- (a) die zu erschließende personale Ressource des Konzeptanwenders
- (b) einen integrierten Weiterbildungskurs zum Thema wirksames Handeln im geplanten Selbstlernzentrum,
- (c) ein besonders Format der IT-gestützten Weiterbildung und
- (d) eine externe Beratung, Lenkung, Anleitung und Bewertung des netzwerkgestützten Selbstlernprozesses unter dem speziellen Fokus der Anforderungen von Wissenstechnologie und Wissensmanagement im Kontext betriebswirtschaftlicher Rahmenbedingungen.

Somit basiert die Umsetzung des innovativen Konzeptes auf der personalen Entwicklung von fachlichen, sozialen, methodischen Kompetenzen und Selbstlernkompetenzen, die durch einen 5-Stufenplan (siehe nachfolgende Erläuterungen) realisiert wird. Unter Berücksichtigung aller im Konzept verankerten Merkmale kommen wir zu der Einschätzung, dass unsere Lösung so noch nicht bekannt und aus diesem Grund als innovativ zu bezeichnen ist.

Beschreibung des beabsichtigten Vorgehens im Zeitablauf und der geplanten Umsetzung;

Das Vorhaben richtet sich insbesondere an Unternehmen, die ihren Sitz in Nordthüringen (Landkreis Nordhausen, Eichsfeld, Kyffhäuser, Unstrut-Hainich) haben. Angesprochen sind dabei zunächst insbesondere Geschäftsführer und leitende Angestellte in Betrieben, die sich aufgrund ihres Zuständigkeitsbereiches mit diesem Problem beschäftigen müssen und von deren Entscheidungen im Wesentlichen die zukünftige Betriebssituation abhängig ist. Im Weiteren werden natürlich auch andere Beschäftigte involviert, da sich einzelne Maßnahmen direkt auf die Arbeitssituation auswirken.

Die Laufzeit des Vorhabens beträgt maximal 41 Monate. Es beginnt voraussichtlich am 01.08.2018 und endet am 31.12.2021. Das folgende Schaubild zeigt die zeitliche Ablaufplanung innerhalb des geplanten Projektzeitraums, der nachfolgend erläutert wird.

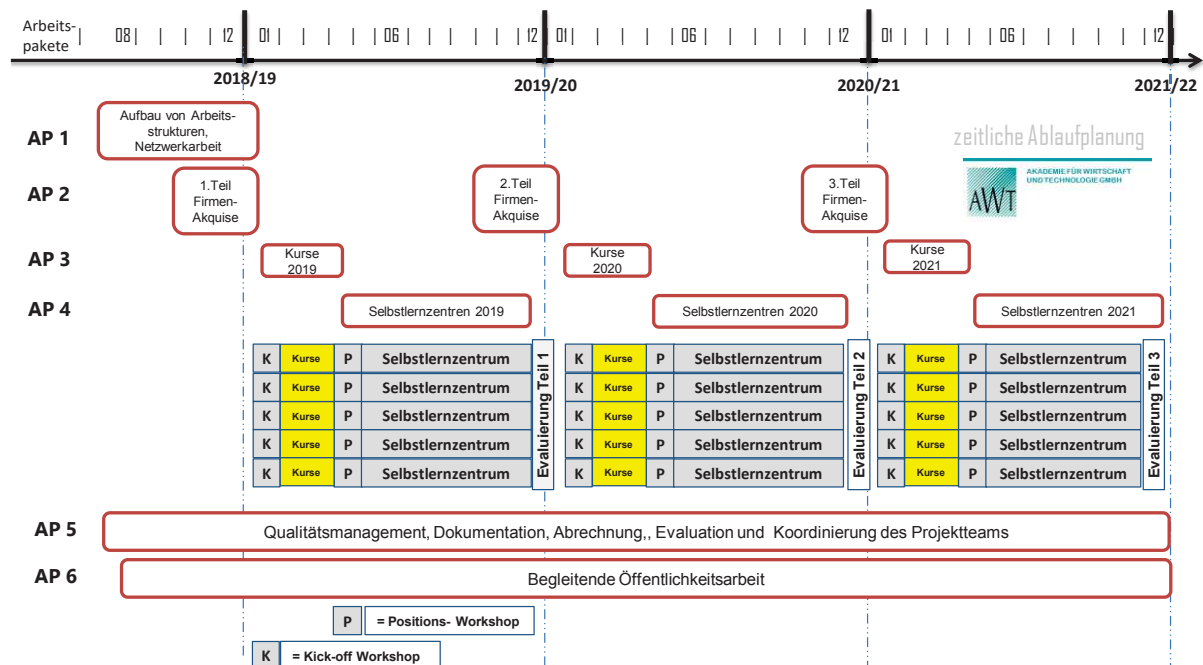


Abbildung 1 Zeitliche Ablaufplanung

Arbeitspaket 1 (AP 1)

Die bis zu 6 monatige Vorphase des eigentlichen Projektes ist notwendig, um das Projektteam in den komplexen Systemansatz einzuarbeiten, funktionsfähige Arbeitsstrukturen herzustellen, ein entsprechendes Dokumentenmanagement aufzubauen, Abläufe festzuschreiben. Dies ist insofern besonders wichtig, um die Projektqualität von Anfang an zu sichern und vor Beginn der Ansprache von Unternehmen einheitliche Ablaufstrukturen einschl. der notwendigen Verwaltungsinstrumente zu etablieren.

In dieser ersten Phase startet bereits auch die Einbeziehung des Kooperationspartners ins Projekt. Hier werden ebenfalls gemeinsame Standards festgelegt sowie die Aufgabenverteilung konkretisiert. Die Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner wird in einer Kooperationsvereinbarung entsprechend festgeschrieben, Ebenso werden in der Vorphase die benannten Netzwerk- bzw. strategischen Partner angesprochen. Der BVMW und die Kammern sind für das Gelingen des Folgeschrittes der Firmenakquise (Arbeitspaket 2) als positive Multiplikatoren von großer Wichtigkeit.

Arbeitspaket 2 (AP 2)

Die Projektumsetzung soll zyklisch für jeweils 5 Unternehmen pro Projektjahr erfolgen. Jedem Umsetzungszyklus ist eine jeweils 2 bis 3monatige Kampagne (AP2) zur Gewinnung von neuen Unternehmen vorgelagert.

Unter Nutzung von im Arbeitspaket 6 – Öffentlichkeitsarbeit erstellten Informationsmaterialien, einer entsprechenden Internetpräsenz sowie unter Beteiligung der genannten Netzwerk- und strategischen Partner erfolgt hier die gezielte Unternehmensansprache. Das Projekt wird interessierten Unternehmen vorgestellt und präsentiert und der Nutzen im Rahmen der Fachkräftesicherung verdeutlicht. Mit Unternehmen, die sich zur Teilnahme bereit erklären, werden dann alle notwendigen Absprachen für eine erfolgreiche Projektdurchführung geführt. Dies wird in einer entsprechenden Vereinbarung dokumentiert.

Arbeitspaket 3 und 4 (AP 3 und 4)

Da die beiden Arbeitspakete untrennbar miteinander verbunden sind, sollen sie in diesem Punkt auch gemeinsam beschrieben werden. Sie stellen den Kern des Projektes „Digitale Teambildung“ dar.

Ein Umsetzungszyklus besteht dabei immer aus 5 Stufen, die im folgenden Strukturmodell dargestellt sind:

- ✓ Stufe 1 – Workshop zur Ingangsetzung = Kick off-Workshop
- ✓ Stufe 2 – Durchführung der Kurse: „Kommunikation“, „Kooperation“ und „Interaktion“
- ✓ Stufe 3 – Workshop zur Positionierung
- ✓ Stufe 4 – begleitetes und moderiertes Selbstlernzentrum
- ✓ Stufe 5 – Auswertung, Evaluation

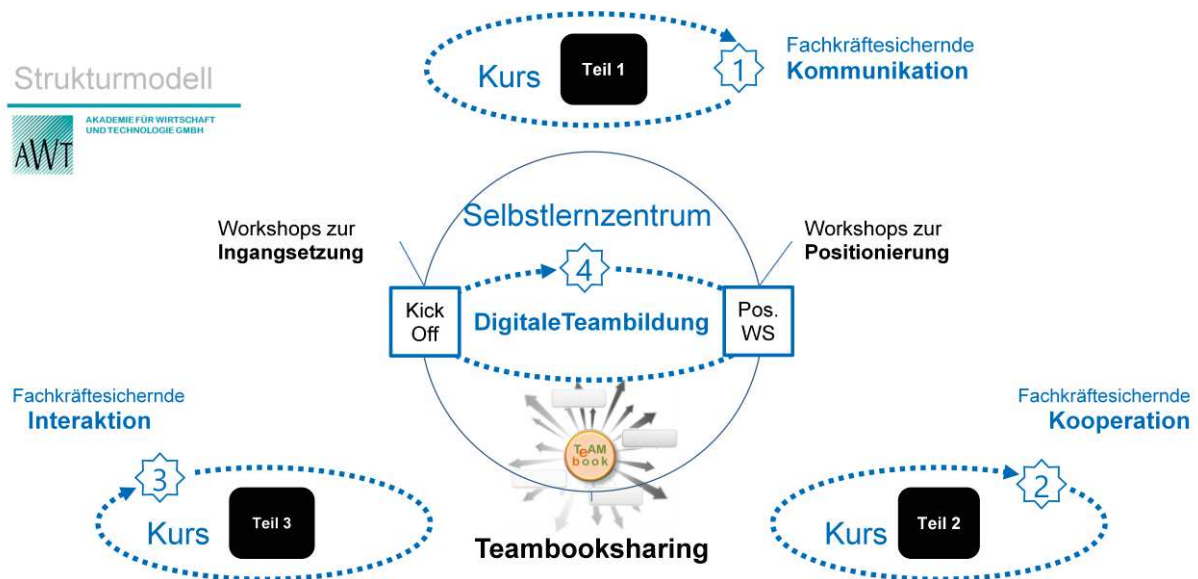


Abbildung 2 Strukturmodell

Zur inhaltlichen Beschreibung eines Umsetzungszyklus wurden folgende Überlegungen für die Konzeptplanung getroffen:

STUFE 01 | In einem vom Projektteam moderierten **Kick-Off Workshop**, zu dem die Geschäftsleitung des geförderten Unternehmens und ein von ihr beauftragter Personenkreis eingeladen wird, wird – flankierend zu geplanten oder laufenden Digitalisierungsvorhaben des Unternehmens – das Projekt „Digitale Teambildung“ eingeführt. Dazu werden die Methodik vorgestellt, Abläufe besprochen und die gemeinsame Zielstellung der weiterführenden Kompetenzentwicklung der Unternehmensmitarbeiter im Zusammenhang mit der Verbesserung der Wirksamkeit des internen Wissensmanagements am konkreten Beispiel festgehalten. Hierzu werden Haupt- und Teilziele in der Projektumsetzung verbindlich gemacht.

Die pro Zyklus jeweils 5 Kick-off Workshops finden idealerweise im Zeitraum von einem Monat statt.

STUFE 02 | Im Nachgang zum Kick-Off Workshop erfolgt über einen 4-tägigen **Intensivkurs** die Vermittlung von Grundlagen zu wichtigen Kompetenzen für die anschließende Netzwerkarbeit, die im Prozess der Arbeit im sich später anschließenden Selbstlernzentrum ablaufen soll. Hierbei handelt es sich um Wissen zu den Schwerpunkten **Kommunikation, Kooperation und Interaktion**.

In **Teil I** des Kurses „Digitale Teambildung“ (1-Tagesseminar) geht es um die Ausprägung einer der wichtigsten Kompetenzen für den Erfolg von Teambildung (auch in betrieblich vernetzten Selbstlernzentren) – die **Kommunikation**. Im Rahmen des ersten Kurstages werden außerdem verschiedene Methoden aus Teambuilding-Trainings verwendet.

Im **Teil II** (1-Tagesseminar) des Kurses üben die Teilnehmer einige Maßnahmen, die für Unternehmen durch die Norm ISO 9001:2015 vorgeschrieben und die sich auf die aktuellen Handlungsfelder eines modernen Wissensmanagements beziehen. Insbesondere umfasst dies die **Kooperation**: Notwendiges Wissen gemeinsam bestimmen, Wissen mit anderen teilen, Wissen erlangen, Kompetenzen überprüfen und vernetzen, Kompetenzen vermitteln/ entwickeln, Wirksamkeit prüfen und Kompetenzen nachweisen.

Die Kursteilnehmer erhalten für den **Teil III** (2-Tagesseminar) des Kurses einen Zugang zu einem Übungs-Teambook und lernen systematisch die Kollaborationsplattform eines vernetzten Selbstlernzentrums kennen. Sie üben an praxisnahen Beispielen die **Interaktion**. Dabei wird besonders auf Szenarien der co-kreativen Gestaltung der Plattform eingegangen. Am Ende beherrschen die Teilnehmer den selbstverständlichen Umgang mit Teambooks. Schwerpunkte des Interaktionstrainings sind: Interaktion mit digitalen Produkten, Interaktion mit einer digitalen Plattform, Interaktion zum Einrichten eines Teambook-Starterkits, Interaktion in den Rollen eines Administrators, eines Redakteurs, eines Autors, eines Sachbearbeiters und Interaktion in der Rolle eines Abonnenten.

Um den Unternehmen eine flexible Teilnahme ihrer Mitarbeiter an den Kursen zu ermöglichen, finden innerhalb von 2 Monaten drei Durchläufe statt. Dabei können die Teilnehmer in den Kursen auch unternehmensgemischt teilnehmen. Jeder Kurs hat eine Teilnehmerkapazität von 8 bis 10 Plätzen.

STUFE 03 | Im Nachgang zu den Intensivkursen beginnt die praktische Umsetzung des Konzeptes mit einem **Positionierungsworkshop**. Im Positionierungsworkshop werden dann verbindliche Festlegungen zu den geplanten Maßnahmen getroffen und gemeinsame Ziele formuliert. Als Ergebnis der Stufe 03 muss dann feststehen, in welchen Tätigkeitsbereichen (zum Beispiel Beratung, Entwicklung, Verkauf, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Koordinierung, Umsetzung, Überwachung usw.) Handlungsbedarf besteht und wie dieser kurz-, mittel- und langfristig durch passende Aktivitäten oder Maßnahmen organisiert werden kann. Weiterhin wird am Ende der Stufe 03 klar sein, welche Mitarbeiter sich am Selbstlernzentrum in welcher Rolle beteiligen wird. Rollen sind zum Beispiel Lernender, Moderator, Coach, Administrator, Autor, Redakteur oder Mitarbeiter. Am Ende dieser Stufe liegt eine Liste mit Maßnahmen für die „Digitale Teambildung“ vor.

In Abstimmung mit allen Beteiligten wird ein laufender Qualifizierungsplan mit kurz-, mittel- und langfristigen Zielen erstellt und in kleine abrechenbare Maßnahmen gegliedert. Hierbei leisten wir begleitende Qualifizierungsberatung. Am Ende dieser Stufe liegen zu den vorher definierten Maßnahmen konkrete Umsetzungskonzepte vor. Mit den bisher erarbeiteten Projektergebnissen kann nun die nächste Stufe starten.

Wie auch schon beim Kick-off-Workshop ist für die 5 Positionierungswshops ein Zeitraum von einem Monat vorgesehen.

STUFE 04 | Im siebenmonatigen **vernetzten Selbstlernzentrum** werden die geplanten Maßnahmen der „Digitalen Teambildung“ mit Unterstützung und Begleitung des Projektteams (Projektleitung, wissenschaftliche Begleitung) in der Praxis am konkreten Arbeitsplatz in den Unternehmen vor Ort umgesetzt. Diese Selbstlernzentren unter Nutzung von Teambooks sind die Umgebung für das co-creative Lernen (Wissenstransfer) in den vorab gebildeten Teams. Am Ende dieser Stufe sollen bei den Beteiligten des vernetzten Selbstlernzentrums der selbstverständliche

Gebrauch eines Teambooks keine Barriere mehr für die weitere Festigung der „Digitalen Teambildung“ sein und als eine wirksame Methode des unternehmensinternen Wissenstransfers gesehen werden.

STUFE 05 | Der jeweils letzte Monat im Umsetzungszyklus ist für die Evaluation des Projektjahres sowohl mit dem Unternehmen, aber auch projektintern vorgesehen. Hier finden die sach- und fachgerechte Bewertung und Beurteilung des Gesamtprozesses sowie statistische Betrachtungen statt. Gemeinsam mit den Unternehmen erfolgt die Überprüfung der Zielerreichung, es werden Empfehlungen für die ggf. weitere Umsetzung des Prozesses wie auch für erkannten kurz- und mittelfristigen Qualifizierungsbedarf von Mitarbeitern gegeben.

Intern erfolgt im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ggf. eine Anpassung von Strukturen, Abläufen oder Dokumenten etc.

Für alle Umsetzungsstufen stellen wir für jedes Unternehmen mindestens zwei Teambooks zur Verfügung. Diese Assistenzsysteme werden als Starterkits vorkonfiguriert und die betreffenden Mitarbeiter werden registriert. Je nach Anforderungen und Größe des Selbstlernzentrums können auf Anfrage auch mehrere Starterkits erstellt und zur „Digitalen Teambildung“ übergeben werden.

Arbeitspaket 5 (AP 5)

Das Arbeitspaket 5 begleitet das Projekt über die gesamte Laufzeit. Tätigkeiten, die über die dreieinhalb Projektjahre anfallen, wurden hierunter subsummiert. Dazu gehören in erster Linie die Projektdokumentation, die wissenschaftliche Begleitung des Projektes, das **Qualitätsmanagement**, die **Projektkoordinierung** einschließlich der Zusammenarbeit mit ggf. noch zu benennenden Begleitstrukturen sowie die **Evaluation**. Es soll ein **elektronisches Feedback-System** installiert werden, welches von den Netzwerkpartnern für den gegenseitigen Austausch zum Projektstand etc. zur Verfügung steht. Aber auch alle verwaltungs- und abrechentechnischen Abläufe (Verwendungsnachweise, Mittelabrufe, Monitoring) gehören in dieses Arbeitspaket.

Arbeitspaket 6 (AP 6)

Nahezu mit Projektbeginn und ebenfalls über den gesamten weiteren Projektverlauf hinweg ist eine durchgängige **Öffentlichkeitsarbeit** geplant und zwingend notwendig. Anfangs muss zunächst dafür Sorge getragen werden, den Projektstart und damit die Gewinnung von interessierten Unternehmen positiv zu gestalten und zu begleiten. Das heißt, es muss eine Internetpräsenz erstellt, eine Informationsbroschüre sowie eine Präsentation zum Projekt erarbeitet, wie auch entsprechende Vorträge professionell vorbereitet werden. Da das Projekt zyklisch verläuft, unterliegen die erstellten Materialien und die Webseite einer permanenten Pflege und ggf. Anpassung.

Zum Ende des Projektes soll aus den Projekterfahrungen eine Broschüre mit den aufgearbeiteten Projektergebnissen zum Thema „Digitale Teambildung“ erstellt werden.

Auch die Zusammenarbeit mit der regionalen Presse und die Präsenz in den Sozialen Medien sind im Projektverlauf angedacht.

[Einschätzung der Durchführbarkeit des Vorhabens \(Chancen/Risiken\);](#)

Im Vergleich zum technischen ist das strategische Risiko, also das Gelingen von Teambildung und damit verbunden der Aufbau von notwendiger Kompetenz deutlich größer. Während die benötigte Technik auf erprobte Standardsoftwarelösungen und sichere Cloudanwendungen zurückgreift – und das Risiko also berechenbar ist – stehen Unternehmen mit der Absicht das Projekt umzusetzen, vor einem überdurchschnittlich großen Risiko – dem Faktor Mensch. Fehlen eine passende Positionierung beim Management, echtes Interesse an der weiterführenden Kompetenzausprägung und herrscht mangelndes Selbstvertrauen bei der Belegschaft, dann ist das Vorhaben ebenso gefährdet wie dann, wenn keine passende Finanzierung für das Förderprojektes gefunden werden können. Die Chancen für die Durchführbarkeit des Vorhabens steigen dann, wenn alle Beteiligten für sich selbst einen hinreichenden Nutzen aus dem geförderten Projektangebot erkennen. Insofern braucht das Gelingen neben dem guten Konzept, dem kompetenten Projektteam und dem funktionierenden Selbstlernzentrum eine angemessene Förderung zur beabsichtigten Investition, die einen Teil des o.g. hohen Risikos abfedern kann. Ein weiteres Risiko kann die mangelnde Beteiligung an kooperierenden Firmen sein, da diese sich inhaltlich nicht beteiligen möchten oder den Eigenanteil an dem Projekt nicht aufbringen können. Dem steht jedoch das umfassende Netzwerk der Hochschule Nordhausen entgegen, das auf Forschungs Kooperationen, studentischen Projekten und Beratungsprojekten basiert.

Darstellung der konkreten Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern;

Das Netzwerk AWT und Hochschule Nordhausen kooperiert mit dem Technologieträger ISA-Tech GmbH Mühlhausen. Dieser übernimmt, wie bereits oben benannt und beschrieben, in Kooperation mit der STRATO AG das Teambokhosting und sichert die Konfiguration (Starterkits), die Bereitstellung und die Auftragsdatenverarbeitung für 33 geplante Projektteambok und einem Teambok zur Qualitätssicherung (Domain:www.teambok.eu).

Aussagen zur Methodik

Mit dem zweckbestimmten Einsatz von Teamboks wird für das implementierte Wissensmanagement eine erprobte **Wissenstechnologie** angewendet. Diese Methode dient der Sicherung der Qualität bei Prozessen der Digitalisierung von Wissen und dem Wissenstransfer. Sie legt fest, welche Kategorien für die Digitalisierung von Wissen und den Wissenstransfer zu berücksichtigen sind. Dies sind: Kernthemen, Teambok-Gruppe, Wissens-Fundus, Statuswissen, Kernaufgaben, Arbeitspakete, Teambok-Ausstattung, Wissens-Migration und Projekt-Koordinierung. Durch diesen Standard wird die co-kreative Gestaltung von digitalen vernetzten Lern- und Arbeitsorten unterstützt. Mehrere Personen einer **Teambok-Gruppe** gestalten und nutzen ihr **Teambok** gleichzeitig. Die so als **Teamboksharing** bezeichnete Methode dient der qualitätsgesicherten Ablage und Nutzung von Wissensressourcen, mit dem Ziel der weiterführenden Kompetenzausprägung der Fachkräfte des Unternehmens.

Die **spezielle Kombination von Methoden** bestehend aus: frontalem Lernen in Intensivkursen, bildungsstrategische Workshops, selbstgesteuertes und informelles Lernen im Selbstlernzentrum mit Moderation und Lernbegleitung bis hin zur wissenschaftlichen Begleitung bilden mit der Implementierung eines echten Wissensmanagementsystems eine **Innovation**, die für das Personal von 15 Unternehmen erlebbar und über die kontinuierlich in der Öffentlichkeit berichtet werden kann.

Benennung der Vorgesehenen Tätigkeiten der Projektmitarbeiter/innen

Für die Umsetzung des Projektes sind insgesamt **2,5 Stellen** wie folgt vorgesehen:

- | | | |
|--|--------------------|---------------|
| Projektleiter | – 1 Vollzeitstelle | AWT |
| ✓ Administration des Teilprojektes AWT | | |
| ✓ Vollumfängliche fachlich-organisatorische Umsetzung der Arbeitspakete | | |
| ✓ Anfertigung von Zwischen- und Abschlussberichten | | |
| Wissenschaftlicher Mitarbeiter | – 1 Vollzeitstelle | HS Nordhausen |
| ✓ Administration des Teilprojektes Hochschule | | |
| ✓ (Mit-)Konzeption und Durchführung der Projektevaluation (wissenschaftliche Begleitung) | | |
| ✓ Durchführung von Workshops und Teambuilding-Trainings | | |
| ✓ Mitarbeit an Artikeln und Projektberichten | | |
| ✓ Mitarbeit bei der Öffentlichkeitsarbeit | | |
| ✓ Vernetzungsaktivitäten und Unternehmensakquise | | |
| Koordinator | – 0,5 Stelle | AWT |
| ✓ Administration des Gesamtprojektes | | |
| ✓ Koordination aller Termine und Meilensteine | | |
| ✓ Überwachung des Projektfortschrittes | | |
| ✓ Qualitätssicherung | | |
| ✓ Öffentlichkeitsarbeit | | |

Erläuterungen zur Öffentlichkeitsarbeit des Projektes

Zur Öffentlichkeitsarbeit wurden bereits im Arbeitspaket 6 (AP 6) entsprechende Ausführungen gemacht, auf die wir gern verweisen möchten. Insofern beschränken wir uns an dieser Stelle auf eine stichpunktartige Aufzählung:

- ✓ Internetpräsenz
- ✓ Informationsbroschüre für Unternehmen und Interessenten an der Methode
- ✓ Projektpräsentation (Powerpoint)
- ✓ Vorträge und Informationsveranstaltungen
- ✓ abgestimmte Pressearbeit
- ✓ Broschüre zum Projektende

Bei der Öffentlichkeitsarbeit werden die Informationspflichten und Publizitätsvorschriften (ESF) entsprechend des aktuellen Leitfadens selbstverständlich beachtet. Dies betrifft alle Veröffentlichungen insbesondere auch die neu zu erstellende projekteigene Webseite.

Projektergebnisse

Erwartete Ergebnisse hinsichtlich der Fachkräftesicherung

Als Netzwerk verfolgen wir mit unserem Konzept für die Region Nordthüringen eine Sensibilisierung von Fach- und Führungskräften hinsichtlich moderner Methoden zur kontinuierlichen und nachhaltigen Entwicklung ihrer Arbeitssysteme. Es kann erwartet werden, dass durch die Umsetzung von „Digitaler Teambildung“ allen Beteiligten die Vorteile des sogenannten „High-Performance Arbeitssystems“ zu gute kommen. Das kann u. a. konkret bedeuten:

- ✓ Effizientere Einarbeitung von neuen Mitarbeitern,
- ✓ Entlastung von Mitarbeitern durch verbesserte Wissensanwendung und Informationsnutzung
- ✓ Vertretung von Mitarbeitern besser gewährleistet (Urlaub, Krankheit)
- ✓ Verbesserte Unternehmenskultur hinsichtlich Kommunikation, Kooperation und Interaktion
- ✓ Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für Bewerber
- ✓ Bewerber, die zuvor eher chancenlos waren, können im Einstellungsverfahren eher berücksichtigt werden
- ✓ Erreichen einer überdurchschnittlichen Sensibilisierung der Belegschaft für eine breite Weiterbildungsbeteiligung vor dem Hintergrund einer sich verändernden Arbeitswelt

Wir erwarten, dass wir mit der Umsetzung des Projektes „Digitale Teambildung“ bis zu 15 Unternehmen erreichen können. Idealerweise leisten diese Pilotprojekte einen wichtigen öffentlichen Beitrag, um die weitere Entwicklung der Themen Digitalisierung und Fachkräfteentwicklung bzw.-sicherung nachhaltig positiv zu beeinflussen und zu flankieren.

Darlegung des zusätzlichen Nutzens

Durch „Digitale Teambildung“ wird erwartet, dass die Arbeitsorganisation flexibler wird, insbesondere durch:

- ✓ **verbesserte Kommunikation** - ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess kommt in Gang, der sowohl die Firmenkultur als auch die wirtschaftlichen Ergebnisse anheben kann.
- ✓ **verbesserte interne Kooperation** - mit dem erworbenen Wissen werden Abläufe im Prozess der Arbeit sicherer und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses effizienter
- ✓ den **selbstverständlichen Gebrauch von Teambooks** - in Verbindung mit den Aktivitäten der Evaluation wird erwartet, dass ein wirksames Wissensmanagementsystem implementiert und kontinuierlich verbessert wird, was die Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens erhöht und einmal mehr die positiven Effekte der Digitalisierung erlebbar macht.

Mit der innovativen Projektthematik und -methodik wird erwartet, dass dadurch auch andere Unternehmen zur Investition in die Aufbau- und Ablauforganisation eines modernen Wissensmanagements angeregt werden und sie Selbstlernzentren im Sinne von betrieblichen Kompetenzzentren für selbstgesteuertes und informelles Lernen unterstützen.

Benennung der zu erwartenden Ergebnisse in Bezug auf die Verbesserung der Fachkräftesituation

Im Ergebnis einer erfolgreichen Umsetzung des Konzeptes „Digitale Teambildung“ wird eine Verbesserung der Fachkräftesituation durch verschiedene Einzelmaßnahmen erreicht, die in sich als Ganzes im sogenannten „High-Performance Arbeitssystem“ widerspiegeln und diesbezüglich höhere Arbeitsanforderungen mit dem eigenen Personal besser kompensiert werden können.

Ansonsten möchten wir gern auf die Ausführungen der beiden vorherigen Punkte verweisen.

Konkrete Benennung messbarer qualitativer und quantitativer Ziele und Teilziele (Erfolgsindikatoren)

Quantitative Erfolgsindikatoren

- ✓ Anzahl der teilnehmenden Unternehmen – Ziel 15 insgesamt (ab 2019 pro Jahr 5)
- ✓ Anzahl der Mitarbeiter, die die Kurse belegen – Ziel 80 bis 90 Mitarbeiter insges.
- ✓ Anzahl der Teambooks, die implementiert werden sollen - Ziel mindestens 30

Qualitative Erfolgsindikatoren

Insgesamt erhöht sich die Performance des jeweiligen Unternehmens durch einen Kompetenzzuwachs in den Bereichen:

- ✓ „Fähigkeiten der Mitarbeitenden“ („Ability“)
- ✓ „Motivation“ („Motivation“)
- ✓ verbesserte „Arbeitsumgebung“ („Opportunity“).

Diese Bestandteile des bereits genannten „High-Performance Arbeitssystems“ werden kontinuierlich im Rahmen des Projektes evaluiert.

Beschreibung der Angemessenheit der geplanten Projektausgaben und deren Finanzierung

Als ESF-erfahrene und verantwortungsvolle Projektträger ist es für uns selbstverständlich nach den Prinzipien der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit zu arbeiten. Entsprechend der Weiterbildungsrichtlinie, Förderschwerpunkt 2.2 werden nur förderfähige Kosten zum Ansatz gebracht. Die Personalausgaben und damit die Vergütung der Projektmitarbeiter sind entsprechend deren Funktion, Ausbildung und Erfahrung gemäß dem TV-L kalkuliert. Dabei wurden die jährliche Einmalzahlung und zu erwartende Tarifsteigerungen berücksichtigt. Die Sozialausgaben wurden entsprechend Vorgabe pauschaliert.

In den Sachausgaben finden sich

- ✓ Miete plus pauschalisierte Nebenkosten für Büros der Mitarbeiter und einen anteiligen Seminarraum (alles nur bei AWT angesetzt)
- ✓ Reisekosten für die Projektmitarbeiter entsprechend der Vorgaben;
(Da wir zum jetzigen Zeitpunkt nicht wissen, wo sich die Unternehmen real befinden werden, sind die dort angesetzten Fahrkilometer nur Annahmen.)
- ✓ Für die Anschaffung von zwei stationären PC-Arbeitsplätzen, 2 Notebooks, 1 Tablet und einem Beamer wurden Abschreibungen kalkuliert.

Die Hochschule Nordhausen wird diesen Eigenanteil durch den Stellenanteil eines wissenschaftlichen Mitarbeiters (Eigenleistungen des festangestellten Personals) erbringen, der aus Mitteln des Landes Thüringen finanziert wird. Bei AWT wird die Einnahme der Eigenmittel von den Unternehmen selbst (über Einnahme von Dritten/Teilnehmergebühren) erwartet. Die Unternehmen sollen sich finanziell am Projekt beteiligen. Dies kann u.U. jedoch, wie bereits im Punkt „Risiken des Vorhabens“ auch dazu führen, dass Unternehmen ihre Projektteilnahme absagen.

Darstellung des Transfers der Projektergebnisse und der nachhaltigen Ergebnissicherung

Die Projektergebnisse werden auf der eigenen Internetseite, auf den Homepages der Projektpartner sowie auf Social Media-Plattformen (Blog, XING-Gruppe) kontinuierlich veröffentlicht. Zur Bekanntmachung des Projekts und für die Unternehmensakquise wird es eine Informationsbroschüre geben. Außerdem eignet sich die innovative Projektthematik und -methodik für Vorträge bei zahlreichen Fachkonferenzen für Wissenschaft und Praxis wie beispielsweise die Tagungen der Zeitschrift „Wissensmanagement“, der Schweizer Gesellschaft für Wissensmanagement, der Deutschen Gesellschaft für Personalführung und für Konferenzen im Bereich „Digitale Bildung“. Aufgrund des wissenschaftlichen Vorgehens und einer etablierten Evaluationsmethodik streben wir zudem wissenschaftliche Publikationen an, die von Fachzeitschriften für PraktikerInnen bis zu wissenschaftlichen Journals (Peer-Review) reichen. Letzteres könnte u.a. auf folgende Zeitschriften abzielen: Journal of Knowledge Management, Führung und Organisation, Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Personalforschung.

Dies alles, wie auch eine geplante Broschüre zum Projektende mit best practice Beispielen, trägt zum Transfer der Projektergebnisse und der Nachhaltigkeit des Projektes „Digitale Teambildung“ bei.

Qualitätsmanagement und Dokumentation

Ausführungen zum internen Controlling und zum Qualitätssicherungssystem hinsichtlich der Zielerreichung

Die AWT verfügt über ein etabliertes und im Unternehmen gelebtes Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2015. Die Hochschule Nordhausen hat eine Vielzahl akkreditierter Studiengänge insbesondere auch im Bereich der „Wirtschaftswissenschaften“ und verfügt über ein umfangreiches Regelwerk mit zentralen Ordnungen und Richtlinien.

Der hohe Stellenwert des internen Controllings wie auch der Sicherung der Qualität im Projekt wird auch dadurch deutlich, dass diese Aufgaben eigens von einem Projektkoordinator verantwortet werden. Er setzt ein einheitliches und internes Projektmanagement um und ist für die Planung der Ziele und deren Kontrolle verantwortlich.

Projektspezifisches Qualitätsmanagement umfasst auch die Standardisierung von Projektprozessen, Dokumentation der Arbeiten und Ergebnisse sowie ein geeignetes Maßnahmenmanagement.

Um dies zu realisieren, werden regelmäßig QM-Workshops durchgeführt, in denen sich die Projektmitarbeiter in den vorgesehenen Qualitätssicherungs-Prozess einbringen können.

Die Qualitätssicherung erfolgt selbstverständlich auch über eine exakte Führung des Verwendungsnachweises, für das Monitoring wie die Evaluation und zur Steuerung des geplanten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Die Projektumsetzung erfolgt unter Nutzung eines **Projekt-Teambooks**. Es ist ein digitales und webbasiertes Instrument zur Qualitätssicherung, mit dem Mitarbeiter des Projektteams entsprechende Daten revisionssicher eintragen. Die in diesem Instrument vorgegebene Struktur für die Digitalisierung von Wissen und Wissenstransfer kommt von der INKOBAs Wissenstechnologie (Innovation des Technologiepartners ISA-Tech GmbH Mühlhausen) und wird vom Projektteam an den aktuellen Kontext des Projekt-Qualitätsmanagement angepasst.

Die Wissenstechnologie umfasst folgende Kategorien: (0) Metadaten, (1) Kernthemen, (2) Teambook-Gruppe = Projektteam, (3) Wissens-Fundus, (4) Statuswissen, (5) Kernaufgaben, (6) Arbeitspakete, (7) Teambook-Ausstattung, (8) Wissens-Migration und (9) Projektkoordination.

Das Instrument zur Qualitätssicherung wird vom Technologiepartner ISA-Tech GmbH Mühlhausen zugangs- und passwortgeschützt bereitgestellt. Damit das interne Controlling flexibel und zuverlässig bewerkstelligt werden kann, es dem Projekt Sicherheit, Transparenz und einen erfolgreichen Projektfortschritt bringt, wird die Auftragsdatenverarbeitung unter Berücksichtigung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) über eine zentrale Datensicherung bei der STRATO AG vertraglich vereinbart werden.

Die Teambooks werden nicht nur intern für die Qualitätssicherung genutzt, sondern auch für die Arbeit mit den Unternehmen. Hier werden entsprechende Fragebögen, Gesprächsleitfäden, Auswertungsbögen, Feedbackbögen hinterlegt, bearbeitet und ausgewertet.

Darstellung der methodischen Instrumente zur Qualitätssicherung

Methodisch stützt sich das Instrument der Qualitätssicherung auf folgende Säulen:

- ✓ Regelmäßige strukturierte Teambesprechungen mit den Projektmitarbeitern
 - ✓ Arbeit mit dem Teambook beruhend auf einer festen und für alle Beteiligten verbindlichen Datenstruktur mit revisionssicherem Nachweis der Datenerfassung
- Die Datenstruktur sei nachfolgend kurz erläutert: Mit den **Metadaten** wird der Rahmen des QM-Systems abgesteckt. In den **Kernthemen** wird der Handlungsraum für das Projekt abgegrenzt. In der Kategorie **Projektteam** werden Rollen und Kompetenzen sowie Zugriffs- und Nutzerrechte verwaltet. Unter **Wissens-Fundus** werden Dokumente verwaltet, die für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess von Bedeutung sind. Zum **Statuswissen** gehören zum Beispiel die projektbezogenen Dokumente und Checklisten, Berichte, Normen, Richtlinien und vereinbarten Verträge und Leitlinien. Mit den Kategorien **Kernaufgaben** und **Arbeitspakete** wird die Projektstruktur abgebildet. Sollten zusätzliche Funktionsmodule für das Qualitätsmanagement erforderlich werden, dann wird das in der Kategorie **Teambook-Ausstattung** dokumentiert. Der Zugewinn von Wissen aus dem laufenden Projekt wird in der Kategorie **Wissens-Migration** erfasst.
- ✓ internes Onlinegestütztes Feedbacksystem

Darstellung, wie bei Abweichungen von der Planung im Sinne der Zielerreichung nachgesteuert werden soll

Bei Abweichungen von den Projektzielen (Erfolgsindikatoren) sind die Ursachen dafür zu ermitteln. In Team- und Fallbesprechungen wird eruiert, welche Aspekte zum Abweichen des Planes bzw. der Ziele geführt haben. Beispielfhaft aufzuführen sind:

- ✓ geändertes Umfeld/Rahmenbedingungen in der Region/im Betrieb
- ✓ unzureichende Umsetzung der Beratungsempfehlungen im Betrieb
- ✓ unzureichende Eignung der Maßnahmen (wirkungslos)
- ✓ Unbeeinflussbarkeit bestimmter Parameter/Entwicklungen

Je nach Ermittlung der Ursachen für die Abweichung müssen neue/geänderte Handlungsansätze/-strategien entwickelt bzw. abgesprochen werden. Nach erfolgter Umsetzung wird die Erfolgskontrolle wiederholt. Ferner ist zu ermitteln, ob diese Abweichung einmaligen Charakter hat oder ob diese übergreifend für alle anderen Prozesse maßgebend ist.

Abbruchkriterien

Der Abbruch des Projektes entsteht unter folgenden Gegebenheiten:

- ✓ 1. Es konnten nicht genügend Unternehmen (5 pro Jahr in den Jahren 2019 bis 2021) für das Projekt akquiriert werden.

- ✓ 2. Die Unternehmen bezahlen im vereinbarten Zeitraum ihre wirtschaftliche Zuzahlung nicht bis zum vereinbarten Zahlungsziel.
- ✓ 3. Die GFAW beendet das Vorhaben vorzeitig.

Darlegung der Einbeziehung von Begleitverfahren, Evaluierung

Die Evaluierung wird zyklisch durchgeführt und umfasst folgende Tätigkeiten:

- ✓ Evaluation der einzelnen Kurse/Workshops (Fragebogen)
- ✓ Evaluation der gesamten Kurse/Workshops nach Abschluss (Evaluations-Workshop)
- ✓ Wissenstransfer-Evaluation (Fragebogen, sechs Monate nach Abschluss der Kurse / Workshops)
- ✓ Kontinuierliche Real-Time-Evaluation des gesamten Lernprozesses (Lehr- und Lernmonitoring) durch einen Mitarbeitenden-Feedback-App (wie z.B. Plause oder Honestly, regelmäßiges Feedback)

Sollten seitens der GfAW externe Begleitstrukturen implementiert werden, so arbeiten wir mit diesen selbstverständlich zusammen.