

Lernen in zwischenbetrieblichen Kooperationsfeldern

Ein Weiterbildungskonzept für unternehmensübergreifende Projektgruppen

► Neue Formen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Hersteller- und Zulieferbetrieben in der Industrie führen zu tief greifenden Veränderungen in der Arbeitsorganisation und haben gravierende Auswirkungen auf die Anforderungen an die berufliche Handlungsfähigkeit der in diesen Arbeitszusammenhängen Beschäftigten.

Für die an den neu entstandenen „Schnittstellen“ zwischen Hersteller- und Zulieferbetrieben arbeitenden unternehmensübergreifenden Projektgruppen wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes des BIBB ein Weiterbildungskonzept¹ erarbeitet und in exemplarische (Selbst-)Lernmaterialien umgesetzt.

Qualifikationsanforderungen

In der Automobilindustrie haben sich in besonderem Maße neue Formen der zwischenbetrieblichen Kooperation zwischen Herstellern und Zulieferbetrieben entwickelt. Eine herausragende Bedeutung genießen die betriebsübergreifenden Entwicklungs- und Produktionsgruppen. Sie ist aus Vertretern des Abnehmers und des Lieferanten zusammengesetzt sowie aus verschiedenen betrieblichen Bereichen wie Einkauf, Vertrieb, Qualitätsmanagement, Produktion bzw. der Produktion nachgeordneten Bereichen. Diese Projektgruppen begleiten den Entwicklungsprozess eines Produktes über mehrere Phasen, zum Teil von der konzeptionellen Entwicklung über die Produktion bis zur Bewährung in der Praxis (vgl. Kasten S. 25).

Sowohl die Tätigkeit der unternehmensübergreifenden Projektgruppen als auch ihre Funktion, die sie im Rahmen der lernenden Organisation innehaben, führen zu vielfältigen und zugleich differenzierten Qualifikationsanforderungen an die Mitglieder. Diese beziehen sich sowohl auf die Fachkompetenz, die sozialen und personalen Kompetenzen als auch die Methodenkompetenz.

Fachkenntnisse sind in dem Zusammenhang essentiell, sie verlieren allerdings in den neuen Arbeitszusammenhängen ihre isolierte Bedeutung und werden immer stärker im Kontext mit sozialen und personalen bzw. methodischen Fähigkeiten wirksam. Das Erfahrungswissen des Einzelnen gewinnt an Bedeutung und wird stärker zur Problemlösung herangezogen.

Umfassende soziale *Kompetenzen* wie Teamfähigkeit, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit erhalten hier eine besondere Bedeutung, insbesondere weil hier mit Vertretern unterschiedlicher Organisationsbereiche, verschiedener Hierarchieebenen und Machtpositionen (Kunden bzw. Lieferanten) kooperiert werden muss. Die Zusammenarbeit erfordert von dem Einzelnen ein hohes Maß an Selbstständigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion und Kreativität. Die unternehmensübergreifende Kooperation in den Pro-



IRMGARD FRANK
Wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich
„Bildungswege, Kompetenzentwicklung,
Lernverläufe“ im BIBB



HILDEGARD ZIMMERMANN
Dr. phil., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich
„Bildungswege, Kompetenzentwicklung,
Lernverläufe“ im BIBB

jektgruppen erfordert von dem Beschäftigten die Fähigkeit zum Umgang mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Voraussetzung hierfür sind sowohl Kenntnisse über die Organisation, deren Kultur und Selbstverständnis als auch die Fähigkeit, in betriebsübergreifenden Wertschöpfungszusammenhängen zu denken und zu handeln. Dies erfordert von dem Projektgruppenmitglied *personale Kompetenzen* wie Selbstständigkeit und Entscheidungsfähigkeit und die Fähigkeit zum interorganisationalen Lernen², die es ihm ermöglichen, in den zwischenbetrieblichen Projektgruppen sowohl den eigenen Arbeitsbereich (z. B. Qualitätsmanagement) und das jeweilige Unternehmen zu vertreten als auch offen zu sein für Entwicklungsprozesse, die über das eigene Unternehmen hinausgehen, indem Produkte entwickelt werden, die den gesamten Wertschöpfungsprozess von der Planung bis zum Endprodukt umfassen. Im günstigsten Fall kommt es in den unternehmensübergreifenden Projektgruppen zu einer neuen, interorganisationalen Unternehmenskultur, die die Erfahrungen der Vertreter der verschiedenen Unternehmen miteinander verknüpft und auf der Basis gegenseitiger Wertschätzung entsteht.

Die integrative unternehmensübergreifende Zusammenarbeit in den Projektgruppen ist tendenziell mit einer Anreicherung der Tätigkeiten und mit einer Ausweitung des Aufgaben- und Verantwortungsbereiches verbunden und erfordert von daher von den Beschäftigten eine kontinuierliche Ausweitung des Wissens, der Kenntnisse und der Fähigkeiten in den beschriebenen Feldern.

Entwicklung einer Weiterbildungskonzeption

ÜBERGREIFENDE PRINZIPIEN

Ein Weiterbildungskonzept für Mitarbeiter/-innen von unternehmensübergreifenden Projektgruppen im Rahmen einer lernenden Organisation hat nicht mehr ausschließlich die individuellen Kompetenzen im Blick, sondern richtet sich auf gruppen- und organisationsbezogene Zusammenhänge. Es beinhaltet eine Erweiterung bestehender, in erster Linie an der individuellen Handlungskompetenz orientierter Lernkonzepte um Komponenten des Team- und Organisationslernens mit dem Ziel, eine Förderung der Handlungsfähigkeit der Teams bzw. eine Weiterentwicklung der Organisation anzustoßen.

Die Arbeit in unternehmensübergreifenden Projektgruppen setzt ein Denken voraus, das die individuelle Perspektive einer gemeinsamen Perspektive unterordnet. Grundlage für das Lernen in unternehmensübergreifenden Projektgruppen ist die Orientierung am Wertschöpfungsprozess als unternehmensübergreifender Kategorie.

Ein Weiterbildungskonzept für unternehmensübergreifende Projektgruppen muss sich neben der Orientierung am Wertschöpfungsprozess auch an der konkreten Arbeitssituation des Projektgruppenmitglieds orientieren, das sowohl durch die Arbeit in der Projektgruppe mit dem jeweiligen Funktionsbereich als auch durch die Arbeit im jeweiligen Unternehmen bestimmt ist und auch durch die Spannungsfelder, die zwischen beiden Tätigkeitsbereichen bestehen (können).³ Das Lernen sollte an diesen Spannungsfeldern ansetzen und hier zu gemeinsamen oder auch individuellen Lösungsansätzen führen.

Das Lernen in Projektgruppen muss neben der Arbeitssituation des Einzelnen auch an seinen persönlichen Erfahrungen anknüpfen, d. h., es muss eine Differenzierung des Lernens entsprechend der individuellen Lern- und Erfahrungsbiografie erfolgen. Das bedeutet, in der Entwicklung des Weiterbildungskonzeptes die Subjektorientierung bzw. Individualisierung des Lernens zu betonen. Unter lerntheoretischen Gesichtspunkten entspricht das Konzept des subjektorientierten Lernens der Ermöglichungsdidaktik.⁴ Nicht das Erzeugen von Kompetenz ist dabei das Ziel des Lernens, der Blick wird vielmehr gelenkt auf die für den Kompetenzerwerb förderlichen persönlichen, inhaltlichen und organisatorischen Lernangebote und Rahmenbedingungen. Kompetenzentwicklung ist zu verstehen als ein weit gehend selbst organisiert laufender Aneignungsprozess, der zwar vom Lehrenden durch ein entsprechendes Lehr-Lern-Arrangement gefördert, aber nicht erzeugt und gewährleistet werden kann.⁵ Das Augenmerk richtet sich dabei stärker auf den Prozess als auf die Ergebnisse des Lernens. Der Problemlösungsprozess sollte über die Anwendung bereits bekannter Verfahren hinausgehen und die Konstruktion eigener Lösungswege beinhalten.

Kennzeichen unternehmensübergreifender Teams:

- Sie sind **betriebsübergreifend**, d. h., Mitglieder aus der Abnehmer- und dem Zulieferbetrieb arbeiten zusammen.
- Sie sind **bereichsübergreifend**, d. h., sie setzen sich aus verschiedenen Bereichen zusammen (z. B. Entwicklung; Konstruktion; Einkauf; Vertrieb; Qualitätssicherung; Produktion etc.).
- Sie sind **hierarchieübergreifend**, d. h., Beschäftigte aus den verschiedenen Ebenen (Mitarbeiter und Führungskräfte) arbeiten zusammen.
- Sie sind **am Wertschöpfungsprozess orientiert**. Die Projektgruppen sind eingebunden in den gesamten betrieblichen Ablaufprozess.
- Sie sind **kooperationsorientiert**, d. h., die Zusammenarbeit zwischen Abnehmer- und Zulieferbetrieben geschieht auf der Basis vertraglicher Kooperationsvereinbarungen.

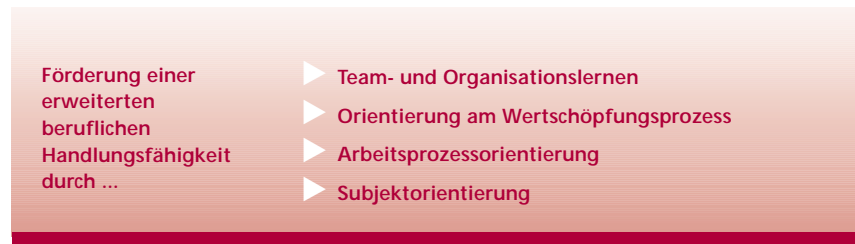


Abbildung 1 Merkmale des Weiterbildungskonzeptes

- **Arbeitsprozessorientierung:** Der gesamte Wertschöpfungsprozess wird einbezogen.
- **Situationsorientierung:** Problem-/Konflikt-/Spannungsfelder des Arbeitsprozesses und des Arbeitsalltags sind Ausgangspunkt.
- **Erfahrungsorientierung:** Es knüpft an bereits gewonnenen Erfahrungen an und ermöglicht durch das Angebot von Lernaufgaben den Erwerb neuer Erfahrungen.
- **Handlungsorientierung:** Ausgehend von einer Analyse des Problemfeldes/Spannungsfeldes, meist anhand eines vorgegebenen oder selbst entwickelten Fallbeispiels, werden Übungen angeboten, durch deren Bearbeitung die Handlungsfähigkeit in Hinblick auf die Problemlösung verbessert werden soll.
- **Teamorientierung:** Mit den Aufgaben, die sowohl Einzel- als auch Gruppenanliegen beinhalten, soll nicht nur die individuelle Problemlösefähigkeit, sondern gleichzeitig die der Projektgruppe erhöht werden.
- **Organisationsorientierung:** Die Übungen sollen zu einer reflexiven Auseinandersetzung mit der eigenen und der fremden Organisation und zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation anregen.

wiegend soziale und personale Kompetenzen. Entsprechend sind die angebotenen Lernaufgaben auch ganzheitlich orientiert. Sie beziehen unterschiedliche Lernformen und Herangehensweisen mit ein.

KOMPETENZBEREICHE

Das Lernen in unternehmensübergreifenden Gruppen ist orientiert am Wertschöpfungsstrom und beinhaltet Aspekte der inner- und zwischenbetrieblichen Kooperations- und Kommunikationszusammenhänge vor dem Hintergrund unterschiedlicher Unternehmenskulturen.

Wie bereits ausgeführt, verlangt die Arbeit eine um Teamfähigkeit und systemisches Denken erweiterte berufliche Handlungsfähigkeit. Darüber hinaus werden auch an die personale Kompetenz neue Anforderungen gestellt. Das einzelne Projektgruppenmitglied muss im Rahmen der Projektgruppe eigenverantwortlich handeln, sowohl bezogen auf den jeweiligen Bereich (z. B. Qualitätsmanagement) als auch das jeweilige Unternehmen. Getroffene Entscheidungen müssen später im eigenen Unternehmen gegenüber der Linienorganisation verantwortet werden.

Daraus ergeben sich drei Kompetenzbereiche, in denen Lernangebote entwickelt werden müssen:

1. Teamentwicklung und systemisches Denken im Rahmen der lernenden Organisation:

In diesem Bereich geht es z. B. darum, das Denken in übergreifenden Zusammenhängen zu fördern, die Lernenden mit unterschiedlichen Unternehmenskonzepten vertraut zu machen, Strategien zur aktiven Gestaltung des Spannungsverhältnisses zwischen Projektgruppen und Linie zu entwickeln und Teamlernen zu ermöglichen.

2. Kooperationskompetenz als wesentliche Dimension der sozialen Kompetenz:

Nach empirischen Untersuchungen von ENDRES/WEHNER⁶ sind Gruppen in Kooperationsbeziehungen produktiver als Gruppen in Konkurrenzbeziehungen. Grundlage für eine gute Kooperationsbeziehung sind dabei die Qualität und der Umfang der Kommunikation der Kooperationspartner. Wesentliche Aspekte von Kooperationskompetenz sind nach HILLIG⁷ die Fähigkeit zur Selbstorganisation, die Beobachtungsfähigkeit, die Fähigkeit zur Entwicklung eines gemeinsamen Sinns und Nutzens, die Vertrauens- und Konfliktfähigkeit.

3. Erhöhte Anforderungen an die personale Kompetenz:

Die Dezentralisierung von Verantwortung, die stärkere Kundenorientierung und das Selbstverständnis als lernende Institution erfordern die Entwicklung von Selbstverantwortung, eine Vertiefung der Fähigkeit zur Selbstreflexion, eine Bereitschaft, Risiken einzugehen und unkonventionelle Wege zu gehen, sich immer wieder infrage zu stellen und neu zu definieren.

Abbildung 2 Elemente des Weiterbildungskonzeptes



- **Systemische Orientierung:** Übungen regen zu einer aktiven Auseinandersetzung mit vorhandenen Abteilungs- und Organisationsgrenzen an und zeigen Wege zu ihrer konstruktiven Überwindung für eine zwischenbetriebliche Kooperation auf. Ein Weg, um das grenzüberschreitende, systemische Denken zu erlernen, ist die Orientierung an Wertschöpfungsprozessen.
- **Selbststeuerung:** Mit der Entwicklung von Selbstlernmaterialien (Medien) wird dem Lernenden die Entscheidung für den Zeitpunkt, den Ort, die Abfolge und Dauer der Bearbeitung weit gehend überlassen.
- **Organisationsübergreifend:** Im Zuge der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationen findet ein Wissenstransfer von einer Organisation zur anderen statt.
- **Ganzheitlich:** Das Arbeiten in unternehmensübergreifenden Gruppen erfordert neben den fachlichen über-

Umsetzung des Lehr-/Lernkonzeptes in exemplarische Lernmaterialien

Der Erwerb erweiterter beruflicher Handlungsfähigkeit ist gebunden an ein konkretes Handeln in entsprechenden, ganzheitlichen und komplexen Arbeitssituationen, die zu Lernsituationen gestaltet werden und die eine reflexive Auseinandersetzung mit den Arbeits- und Lernergebnissen ermöglichen. Lernen und Arbeiten ist deshalb als ein fortwährender Prozess zu verstehen, in dessen Verlauf Handeln, Reflektieren, das Sammeln von Erfahrungen und der Versuch der Neuorientierung, der Erwerb neuen Wissens und neuer Fähigkeiten einander ablösen bzw. sich durchdringen. Praxisorientierung bedeutet, charakteristische und komplexe Handlungssituationen aus dem betrieblichen Arbeitsalltag aufzugreifen und medial so aufzubereiten, dass sie in die individuellen Lern- und Arbeitsumgebungen eingebettet werden können und sich darüber eine selbstständige und eigenverantwortliche Auseinandersetzung mit dem Material entfalten kann.

Auf der Grundlage des ermittelten Weiterbildungsbedarfs der Beschäftigten in den zwischenbetrieblichen Kooperationsbereichen und der formulierten Merkmale und Elemente eines Weiterbildungskonzepts erfolgte die Umsetzung in Lernmaterialien.

Dies geschah in drei Schritten:

1. Auswahl von Themen für die Weiterbildungsmodule,
2. Entwicklung eines Grundstruktur, die die Themen in Weiterbildungsbausteine bündelt,
3. Entwicklung von Lernaufgaben für die einzelnen Module.

Grundlage für die Auswahl der Themen war, dass sie das Tätigkeitsfeld der unternehmensübergreifenden Projektgruppen erfassen und sich an den dort auftretenden Problem- und Spannungsfeldern orientieren. Spannungsfelder können z. B. auftreten zwischen individuellem und organisationalem Lernen, Projektgruppe und Linienorganisation, dem eigenen Unternehmen und dem Partnerunternehmen und der Kooperationsbeziehung, die häufig gleichzeitig eine Konkurrenzbeziehung ist.

Als Grundstruktur für die Bündelung der Themen in Weiterbildungsmodule wurden die Themenkomplexe „Wertschöpfung“; „Organisation“ und „Person“ ausgewählt. Die Anschlussfähigkeit der Medien an die eigenen Erfahrungen als eine grundsätzliche Voraussetzung für das Lernen wird durch eine Rahmenhandlung gewährleistet, die die drei Module⁸ durchzieht.

MODUL 1 – WERTSCHÖPFUNG

Schwerpunkt des Moduls ist der Wertschöpfungsstrom als gemeinsamer Bezugspunkt für die beteiligten Betriebe.

Titel/Struktur	Themen/Lernfelder	Spannungsfelder/Kompetenzen
Modul 1 Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> • organisations- und bereichsübergreifendes Denken/vernetztes Denken/ganzheitliches Denken/systemisches Denken • Kundenorientierung – Endkunde muss frühzeitig beachtet werden • Qualität muss durchgängig gesichert sein • zwischenbetriebliches Lernen • Prozessorientierung (ökonomischer Prozess) • das Lernen von und mit dem Kunden/Lieferanten • betriebsübergreifende Transparenz 	Eigenes Unternehmen – fremdes Unternehmen Kunde – Lieferant (hierarchische Beziehung) – (partnerschaftliche Beziehung) Preisdiktat – Preisgestaltung Produktorientierung – Prozessorientierung • Entwicklungs-/Prozesskompetenz • systemisches Denken
Modul 2 Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • organisationsübergreifendes Lernen/Lernen in unterschiedlichen Unternehmenskulturen • einzelbetriebliche Organisationsentwicklung (lernende Organisation) durch die Arbeit in einer organisationsübergreifenden Projektgruppe 	Netzwerk – Hierarchie Projektgruppe – Linie Projekt – Umsetzung in die Produktion individuelles Lernen – organisatorisches Lernen Kooperation – Konkurrenz • Gestaltungskompetenz • Organisationskompetenz
Modul 3 Person	<ul style="list-style-type: none"> • prozessuales Lernen (Gruppenprozess, Teamlernen) • Begegnung/Dialog • hierarchieübergreifend • persönliche/berufliche/betriebliche Identität • Haltungen: Wertschätzung, Akzeptanz, Empathie 	Projektgruppe – Linie (Rollenstress) Kooperation – Konkurrenz individuelles Lernen – Teamlernen • personale Kompetenz • soziale Kompetenz

Abbildung 3
Grundstruktur der Weiterbildungsbausteine, inhaltliche Schwerpunkte und Spannungsfelder

Lernziel ist die Fähigkeit zur bewussten Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses unter quantitativem und qualitativem Aspekt, zum einen in Hinblick auf das schlanke (und lernende) Unternehmen, zum anderen in Hinblick auf eine verstärkte Kundenorientierung.

Konfliktfelder, die in diesem Zusammenhang entstehen, ergeben sich aus der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit. Es treffen unterschiedliche Unternehmensstrukturen und -kulturen aufeinander, bezogen auf die Entwicklungsphase des Unternehmens, sein Selbstverständnis als lernendes Unternehmen, die Betrachtung des Wertschöpfungsstroms hinsichtlich seines wertbildenden Charakters und hinsichtlich der Bedeutung für den Endkunden.

Problemfelder/Konfliktfelder können in diesem Zusammenhang aus den unterschiedlichen ökonomischen Zwängen entstehen, in denen sich Zuliefer- und Abnehmerbetriebe befinden, aus der unterschiedlich starken Verpflichtung gegenüber den Aktionären und aus dem Machtgefälle zwischen Abnehmer- und Zulieferbetrieb.

MODUL 2 – ORGANISATION

Inhaltlicher Schwerpunkt dieses Moduls ist die Verortung der betriebsübergreifenden Projektgruppe in einem lernenden bzw. sich verändernden Unternehmen mit dem Ziel des Abbaus hierarchischer Strukturen, der Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen und der Neuschneidung der Arbeit in Richtung ganzheitlicher Arbeitsprozesse.

Die Mitglieder der Projektgruppen werden in doppelter Weise mit dem Thema „Unternehmensorganisation und -kultur“ konfrontiert. Zum einen arbeiten sie parallel zu ihrer Projektgruppenarbeit in der Linienorganisation des eigenen Unternehmens, zum anderen werden sie in der Projektgruppe mit Unternehmensstrukturen und -kulturen des Partnerunternehmens konfrontiert.

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur und die Entwicklung der Fähigkeit zur Selbststeuerung in sich verändernden „lernenden“ Unternehmen ist Lernziel dieses Moduls. Konfliktfelder, die in diesem Zusammenhang entstehen können, ergeben sich aus dem Nebeneinanderbestehen „alter“ und „neuer“ Unter-

nehmensstrukturen, sowohl im eigenen Unternehmen als auch zwischen den miteinander kooperierenden Unternehmen.

MODUL 3 – PERSON

In diesem Modul geht es verstärkt um die individuellen Verhaltensdispositionen der Projektgruppenmitglieder.

Zielsetzung ist die Förderung der personalen und sozialen Kompetenzen des Einzelnen. Die weit gehende Selbstorganisation der Arbeit im Rahmen eines kooperativen Zusammenhangs mit anderen Bereichen, Abteilungen und Betrieben setzt ein hohes Maß an Kommunikations-, Kooperations-, Innovations- und Konfliktfähigkeit voraus. Grundlage dafür ist eine ständige Selbstevaluation, die durch Selbstreflexionsprozesse gefördert wird. Die Lernaufgaben des Moduls beziehen sich sowohl auf die Reflexion des eigenen Kommunikations- und Konfliktverhaltens als auch auf die Entwicklung einer Vision für die Gruppe im Sinne einer zwischenbetrieblichen bzw. Interorganisationskultur.

Konfliktfelder, die in diesem Zusammenhang entstehen können, beziehen sich insbesondere auf persönliche Erwartungen, die mit der Arbeit in der Projektgruppe verbunden sind, weiter auf die innerbetriebliche Stellung der Projektgruppe im Gesamtgefüge und darüber hinaus auf unterschiedliche Verhaltensanforderungen in Projektgruppe und Linie.

Resümee

Das im Projekt entwickelte Weiterbildungskonzept für ein Handeln in zwischenbetrieblichen Kooperationsfeldern und dessen Umsetzung in Lernmaterialien hat in Zeiten zunehmender Kooperation und Vernetzung von Unternehmen und Organisationen eine besondere Relevanz. Da der Schwerpunkt auf der Entwicklung personaler und sozialer Kompetenzen liegt, ist es in weiten Teilen auch auf andere Arbeitsfelder übertragbar, die ein Handeln in organisationsübergreifenden Zusammenhängen erfordern. ■

Anmerkungen

1 Vgl. Frank, I.; Zimmermann, H.: Wertschöpfungspartner-schaften in der Automobilindustrie – Lernen in neuen Kooperationsfeldern, BIBB (Hrsg.), Bielefeld 2002

2 Vgl. dazu auch Prange, Ch.: Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen. In: Schreyögg, G.; Conrad, P.: Managementforschung 1996, S. 163–189

3 Vgl. dazu die Umsetzung des Weiterbildungskonzepts in Lernmaterialien

4 Vgl. Arnold, R.; Schübler, I.: Wandel der Lernkulturen. Ideen und Bausteine für ein lebendiges Lernen. Darmstadt 1998, S. 120 ff.

5 Vgl. Arnold, R.; Gieseke W. (Hrsg.): Die Weiterbildungsgesellschaft, Band I: Bildungstheoretische Grundlagen und Analysen. Neuwied 1999, S. 12

6 Vgl. Endres, E.; Wehner, T.: Kooperation – die Wiederentdeckung eines Schlüsselkategorie. In: Howaldt, J./Minssen, H. (Hrsg.): Lean, leaner ... Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund 1993, S. 201–222

7 Vgl. Hillig, A.: Die Kooperation als Lernarena in Prozessen fundamentalen Wandels – ein Ansatz zum Management von Kooperationskompetenz. Wien 1997, S. 184–209

8 Vgl. Frank I.; Zimmermann H.: Teamlernen für die Arbeit in unternehmensübergreifenden Projektgruppen. BIBB (Hrsg.), Konstanz 2002