

## „lessons learnt“ ist gescheitert – wie kann Erfahrungs-Lernen im (agilen) Projekt wirkungsvoller werden?“

**Termine/Orte:** 10. November 2020 in Frankfurt (ggf auch online)

**Zielgruppe:** Le

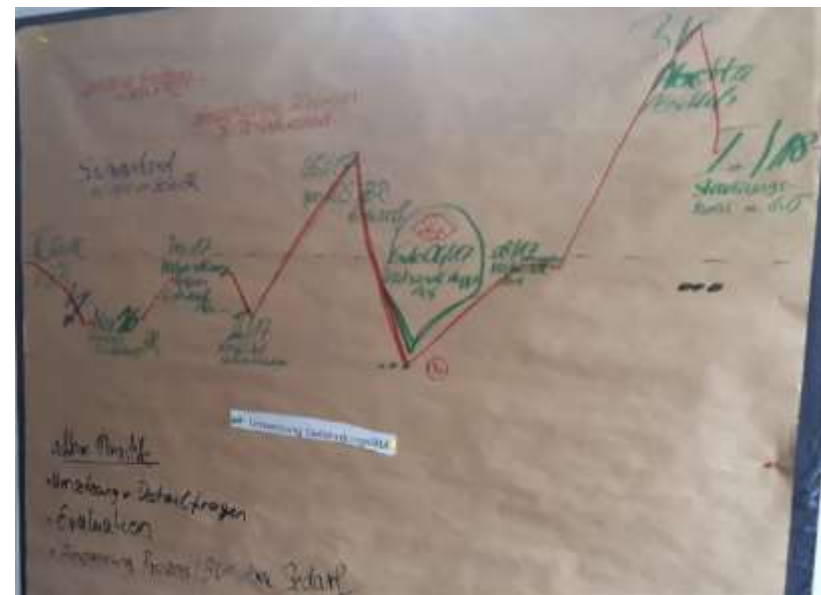
**Alle Beteiligten im agilen Projekt:** SM, PO, Team-Mitglieder, auch PL/PM, agileCoachs, PMO-Mitarbeiter, PE- und OEler u.a.

### Ziele/ Ihr Nutzen

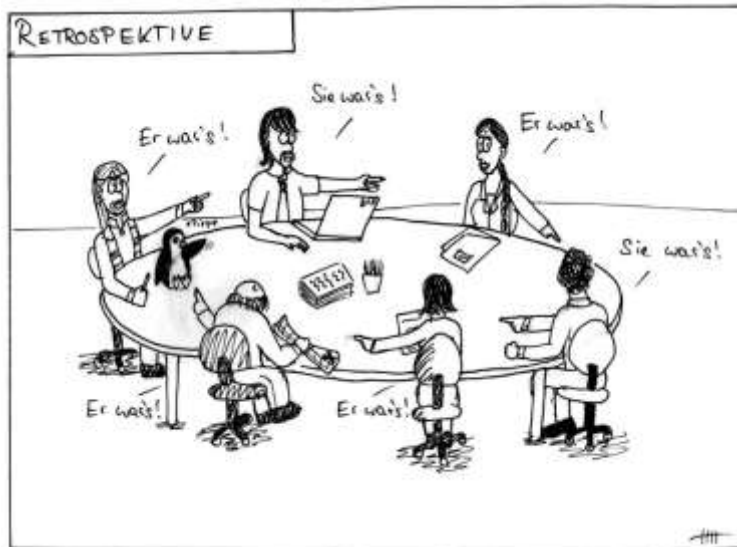
Überall wird betont, wie wichtig „aus Erfahrung lernen“ oder „Lernen aus Fehlern“ sei und dass ein Unternehmen nur überleben kann, wenn es bereit ist, sich an den Markt anzupassen und das geht eben nur mit ausprobieren und lernen. Gleichzeitig wissen Sie aber auch, wieviel Druck Sie in Ihrem Arbeitsalltag haben und wie stark Sie „durchgetaktet“ sind – wann soll da Zeit sein für Reflexion oder für Neues ausprobieren und sich darüber austauschen? Wie und wo lernen Sie, wenn Sie ein Projekt machen? Welche Rahmenbedingungen brauchen Sie und/ oder schaffen Sie, dass Lernen gelingt und dass sich Lernen im „besser werden“ zeigt? Sie werden sich also in unserem WS mit diesem Widerspruch zwischen Zeitdruck und Zeitbedarf für Lernen beschäftigen, aber auch mit den Anforderungen in Zeiten des Wandels, sich auf Neues einzustellen, alte Routinen zu verlassen.

Sie werden anhand Ihrer Projekte und Ihrer Projekt-Umgebungen, aber auch aus unseren Beispielen heraus mit der Frage beschäftigen, was Lernen ist und was es braucht, dass es gut gelingt.

Sie werden dann in der geleiteten Reflexion Ihrer bisherigen Erfahrungen neue Erkenntnisse gewinnen, wie Sie die von Ihnen gewünschten Ergebnisse von Lernen im und aus dem Projekt so entwickeln und in ihren Kontext einbauen können, dass eine möglichst gute Wirkung entsteht und Ihre Projekte dadurch einen qualitativen Sprung machen. Dafür verarbeiten wir neueste Erkenntnisse aus der Lernpsychologie und den Neurowissenschaften und gestalten das Ganze beispielhaft lernförderlich – Wir hoffen auf Ihre Neugier und freuen uns über Ihre Anmeldung.



## Ausgangssituation



Quelle Cartoon: [projekt\(B\)LOG](http://projekt(B)LOG)

Alle wissen, dass wohl nur diejenigen Unternehmen überleben bzw. eine wichtige Rolle im globalen Wettbewerb spielen werden, die nicht nur tolle Ideen schnell auf den Markt bringen und qualitativ besser und ggf günstiger als die Konkurrenten sind, sondern die selbstbewusste, kompetente, flexible, experimentier- und lernbereite Mitarbeiter haben und deren Rahmenbedingungen so setzen, dass diese auch ihre Potenziale einsetzen können, Freiräume für neue Ideen und Spaß an der Entwicklung des Unternehmens und von sich selbst haben.

Leider ist dies in vielen Firmen zwar im Kopf angekommen, aber eben nicht bis in die Handlungen – oder wenn, dann eher rudimentär – vorgedrungen. Häufig wurde die Illusion genährt, man könne über den „best-practice“-Ansatz Patent-Rezepte für die schnelle Veränderung oder den „best way“ (der eh eine Illusion ist) bekommen. Nun scheint die „Agilisierung“ der Projektlandschaften, die sich mittlerweile in vielen Unternehmen auch in andere Unternehmensbereiche ausbreitet, die Bedeutung ständigen Lernens wie die Notwendigkeit zu experimentieren und Fehler zu machen neu zu beleben.

Wenn Lernen wieder eine größere Bedeutung bekommt, dann scheint es uns angemessen – nicht zuletzt aufgrund vieler wichtiger Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften – die durchaus guten Ansätze für neue „Lern-Arrangements“ aufzugreifen und diese ebenfalls zu optimieren. Zu diesen Erkenntnissen gehört auch die Tatsache, dass jeder Mensch anders lernt – auch abhängig von seinem Persönlichkeitstyp, seinen Fähigkeiten und seiner Arbeitssituation. Das hat gravierende Folgen für die gesamte bisherige Organisation und die methodisch-didaktische Gestaltung von Lernen im Projekt, aber auch im gesamten Unternehmen.

### Einige wichtige Grundlagen-Erkenntnisse aus der Forschung:

- Wir Menschen sind tatsächlich lebenslang in der Lage zu lernen: alle Erfahrungen und Erlebnisse haben Einfluß auf die Aktivitäten unserer Nerven, Synapsen usw. und verändern die neuronale Architektur unseres Gehirns ständig – die Fachleute nennen das Neuroplastizität. Das geht bei jungen Menschen schneller, als bei alten.

- Das Gehirn ist für das langfristige Lernen geschaffen – „es tut nichts lieber“ (Spitzer, 2003) – weil es ständig in der Lage ist, eine ungeheure Menge an Informationen aufzunehmen, zu sortieren, neu zuzuordnen, Muster zu erkennen, den Großteil dieser Informationen in einem „oberflächlichen Speicher“ zu halten für Wiedererkennung (das passiert häufig nachts wg. geringen neuen Reizen)
- Am besten lernen wir, wenn Neues erprobt wird durch Handeln (action-learning, Eigen-Projekte, Experimente, Simulationen) - häufig in der Form von schnellen Teilhandlungen mit Feedback-Schleifen inkl. Reflexion auf der Meta-Ebene (das Gehirn arbeitet also schon ewig agil)
- Je mehr Erfahrung, desto mehr können neue Erkenntnisse mit bereits vorhandenem Wissen verknüpft werden – man hat eine „Einordnungs-Folie“ (Vorteil für die ältere Generation), was aber nicht immer hilfreich ist.
- Lernen ist eng mit allen Sinnen verbunden – daher ist es eine große „Verschwendung“, wenn vielerorts heute immer noch nur kognitiv Wissen „gepaukt“ wird (BEhaltensquote liegt bei ca. 12%) – und mit emotionaler Bewertung der wahrgenommenen Informationen: man lernt daher auch leichter und schneller, wenn man das, was man lernt/lernen soll, gut, interessant und wichtig für das weitere Handeln findet (und auf Belohnung hoffen kann)
- Lernen ist ein sozialer Akt (Hüther, Singer u.a.) – von daher geht zwar viel über twitter, whatsapp u.ä. Medien, die individuelles Lernen unterstützen, aber insgesamt braucht es einen guten Mix zwischen diesen und sozialen Austausch-Formen inkl. Sehen und Gesehen-werden

Insofern macht es Sinn, sich vor diesem Hintergrund und mit bezug auf modernes Projektmanagement (PM) wie z.B. dem „agilen Ansatz“ nach vielen Jahren nochmal neu mit der Frage auseinanderzusetzen, wie mann und frau die im Projektablauf gemachten Erfahrungen so gemeinsam reflektiert, ggf dokumentiert und in Handlungsaufforderungen übersetzt, dass sowohl das aktuelle Projekt als auch die zukünftigen Projekte, als auch die Organisation davon profitieren können im Sinne von KVP und dass auch die Projekt-Beteiligten ihre Performance verbessern können. Schon sehr früh war es üblich, im Rahmen von sog. Projekt-Reviews, die teilweise nicht erst am Ende, sondern während des Projekts durchgeführt worden sind, die gemachten Erfahrungen zu reflektieren – gebunden an definierte Qualitätskriterien. Aufgrund der Rahmen-Bedingungen sowie der Ziele/Interessen beteiligter Disziplinen gerieten diese Reviews zu einer schnell zu absolvierenden Pflicht, die Anforderung des QM „abhaken“ zu können mit sehr prozess- und techniklastiger Orientierung. Die „eigentlichen“ Probleme wurden nicht deutlich adressiert und alle Beteiligten versuchten sich/ Ihre Abteilung aus der „Schußlinie“ zu bekommen.

„Schneller als die Wettbewerber zu lernen, ist unser einziger verbleibender nachhaltiger Wettbewerbsvorteil ...  
... aber Verzögerungen /Fehler in unserem Feedback-System hindern uns daran zu lernen.“



Peter Senge

Mit Durchsetzung des „agilen Ansatzes“ – verbunden mit den dazu gehörigen Werten und Prinzipien - scheint sich wieder stärker das Interesse durchzusetzen, aus den Erfahrungen während der Sprints, aber aus der Zusammenarbeit im Team sowie mit dem Kunden u.a. Stakeholdern zu lernen. Neben den Reviews mit dem Kunden wurden Retrospektiven eingeführt mit dem Ziel direkt nach jedem Sprint oder nach einer bestimmten Sprint-Anzahl Raum für die Reflexion verschiedener Aspekte der Zusammenarbeit zu haben (von „wie hat die Zusammenarbeit funktioniert?“ bis hin zur Frage, „waren die Rahmenbedingungen förderlich?“). So kann der Geist der „lernenden Organisation“ (Senge) wiederauferstehen und leben.

Allerdings machen wir auch die Erfahrung, dass neu-definierte Reviews und Retrospektiven noch keinen „Lern-Sommer“ machen: es werden oft noch alte Lernkonzepte verwendet und es bleibt undiskutiert, wie denn das Gehörte, Gesehene und Erlebte in konkrete Handlungsanleitungen für zukünftiges Handeln – ganz zu schweigen von der Weitergabe von Wissen und Erfahrung an Andere (z.B. von Älteren an Jüngere) am besten übersetzt werden kann. Und häufig hat man den Eindruck – grade im „agilen Umfeld“, - dass schon der Ersatz von (langweiligen) Austauschrunden durch Spiele die Wirksamkeit des Lernen beweisen sollen. Unhinterfragt bleibt, wie denn das Gelingen des Transfers in den späteren Alltag überprüft wird und was die Organisation dafür tun sollte/ muß, dass Lernen wirklich gelingen kann und Wirkung in der weiteren „Agilisierung“ zeigt.

Aus der Begleitung zahlreicher Workshops in verschiedenen Branchen und Projekt-Typen verfügen wir über langjährige Erfahrung mit vielen verschiedenen Review- und Retrospektive-Typen und mit der Lösung der oben angesprochenen Transfer-Probleme im Sinne einer sich ständig verbessernden Projekt-Landschaft und Unternehmensorganisation und -kultur. Auf dieser Basis bieten wir Ihnen an, Ihre bisherigen Verfahrensweisen inkl. der genutzten Formate (wie z.B. Reviews, Retrospektiven, individuelles Lernen über whatsapp, Twitter u.ä.) im Hinblick auf wirkliche Verbesserungen, erhöhte Performance sowie zukunftsorientierte Lern-Arrangements in Ihrer Projektlandschaft zu überprüfen und daraus Anregungen zur Veränderung oder Neu-Gestaltung dieser Arrangements abzuleiten und erste Umsetzungsschritte zu planen. Ausdrücklich mitenthalten sind auch diejenigen „learnings“, die den Transfer vom Projekt in die Organisation (mindestens in den Branchen, in denen die Projekte zentrale Wertschöpfungs-Prozesse darstellen und deren Erfolge essentiell für den Unternehmenserfolg sind) betreffen (Übergang Projekt-Optimierung zu organisationaler Veränderung=Change)

## **Inhalte – Themen im WS**

- 1. Ihre Projekte und der jeweilige Kontext inkl. Fehler- und Lernkultur**
- 2. Bewertung der bisherigen Lern-Arrangements in den Projekten: welche Formate erprobt? Ggf Erfahrungen mit dem Übergang vom klassischen Review hin zur agilen Retrospektive; was war nützlich – was hat wenig gebracht – für ein einzelnes Projekt/ für die Projektlandschaft/ für Sie/ das andere Personal?**
- 3. Selbstanalyse = der erste Schritt zum erfolgreichen Lernen: Jeder lernt anders – wie ist es für mich sinnvoll – wann lerne ich sehr gut? Was war dafür nützlich – unter Berücksichtigung der Kombination unterschiedlicher Lernformen? welche Strategien verfolge ich, um mich vor Störungen, Frust und Unlust zu schützen?**
- 4. Was soll rauskommen beim Lernen? Wie kann man den Effekt sehen, spüren, messen? Wie kann dies sinnvoll und dennoch flexibel in Lernziele übersetzt werden auf 3 Ebenen: Einzel-Projekt-Optimierung, Optimierung der Projektlandschaft, Performance des Projektpersonals inkl. Zusammenarbeit**
- 5. Anregungen für die Optimierung oder sogar Veränderung der Gestaltung von Lernen in Projekten/ aus der Projekterfahrung: was nehmen wir mit und wollen es in unseren Projekten angehen?**
- 6. Lernen im WS – Prozessbetrachtung und Feedback**

## **Methoden**

Wir werden in diesem WS auf zahlreiche Übungen und Methoden zurückgreifen, die dem Thema angemessen sind – wie z.B.:

- Systemische Sichtweise von Projekt und Projektlandschaften über visuelle Darstellung oder Struktur-Aufstellung sowie über die Einführung der „Meta-Ebene“ und das Erkennen wichtiger Schnittstellen für das organisationale Lernen aus den Projekten
- Checkliste zu Fehler- und Lernkultur: was sind charakteristische Merkmale?
- Simulationen verschiedener Lern-Formate im Projektablauf – unterschiedliche Reflexions-Ebenen und Optimierungs- und Lerngegenstände
- Kurze Inputs zu Modellen/Theorien

- Übungen zur Unterscheidung von Lernen für das Projekt und Lernen für mich sowie zur motivierenden und lernförderlichen Gestaltung von Austausch/ Reflexionen
- Übungen zur Akzeptanz von Fehlern oder zum Leerlauf bei Problemlösungen und zu einem konstruktiven Umgang damit

Aus der Forschung ist bekannt, dass Menschen besonders gut lernen, wenn sie den Lernstoff aufgrund ihrer bisherigen beruflichen Erfahrungen selbst bestimmen können. Insofern bitten wir Sie, sich ausgewählte Beispiele mitzubringen und sich darauf vorzubereiten, an konkreten Fragen zur Verbesserung Ihrer „Lern-Arrangements“ in Ihren Projekten zu arbeiten.

### **Der WS-Leiter: Dr. Klaus Wagenhals**



geb 1953, hat als gelernter Industrie-Soziologe und Organisations-Psychologe einige Jahre in Projekten in unterschiedlichen Rollen gearbeitet, war dann 10 Jahre Geschäftsführer einer mittelständischen Beratungsfirma und ist seit 1998 freier Berater mit den Schwerpunkten Begleitung von Change-Prozessen in Richtung „agil“, Optimierung von Projekten Richtung „excellence“ sowie Unterstützung von Führungspersonen vorwiegend im mittleren Management.

2007 gründete er zusammen mit KollegInnen das Netzwerk metisleadership – näheres s. unter [www.metisleadership.com](http://www.metisleadership.com) ; Dr. Wagenhals hat sich in zahlreichen Disziplinen und Methoden weitergebildet und engagiert sich sowohl als Autor und Speaker zu obigen Themen, als auch ehrenamtlich z.B. für die Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) in der Regionalleitung der Region KA, aber auch in verschiedenen Fachgruppen und bei den Wirtschaftspsychologen Rhein-Main.

Fragen zu diesem WS und die Anmeldung bitte über [info@metisleadership.com](mailto:info@metisleadership.com).