

Ausschreibung

„warum „lesons learned“ das falsche Konzept ist und wie im (agilen) Projektgeschäft viele Potenziale für wirkungsvolleres Lernen gehoben werden können“

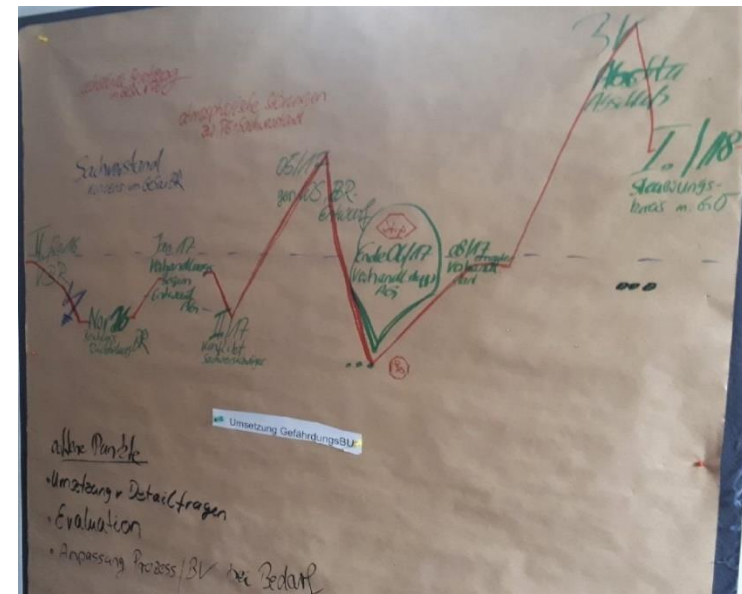
Termine/Orte: ganz aktuell über das Bildungsprogramm der GPM: 21./22.11.22 in Nürnberg; ansonsten auch gerne inhouse oder online – ggf. verteilt auf mehrere Tage - oder in Präsenz; Kosten: 480 €

Zielgruppe: SM, PO, Team-Mitglieder, auch PL/PM, agileCoachs, PMO-Mitarbeiter, Personal- und Organisations-Entwickler*innen

Ziele/ Ihr Nutzen

Grade in Zeiten der Agilisierung und weiteren Digitalisierung wird immer wieder betont, wie Arbeiten und Lernen mehr und mehr zusammenwächst, wie wichtig „aus Erfahrung lernen“ oder „Lernen aus Fehlern“ ist. Und dass ein Unternehmen nur überleben kann, wenn es bereit ist, sich an den Markt anzupassen = verändert – und das geht nur mit Lernen. Lernen braucht aber Raum für (evtl. zeitaufwendiges) Ausprobieren und für Reflexion, es braucht den Mut für dieses Ausprobieren und für das Zulassen von Fehlern und Offenheit für ehrliches Rückmelden, für kritischen Austausch.

Sie kennen aber alle den Druck in Ihrem Arbeitsalltag, wie stark Sie „durchgetaktet“ sind – wann soll da bitte noch Zeit sein für Reflexion oder Neues ausprobieren und sich darüber austauschen? Und wo werden die im Projektgeschäft teilweise schon lange verwendeten Formate (wie z.B. Reviews) neu-definiert, digitalen Tools, die seit Corona dankenswerter-weise fast flächendeckend einzug in die Arbeitswelt gehalten haben, klug und für neue Arbeitsformen nutzbar gemacht? Und wo herrscht Klarheit, wie Projekt-leiter/-manger oder andere Führungsleute im Rahmen ihrer neu-zu-definieren-den Führungsarbeit auch zukunftsweisende Rahmenbedingungen für anderes Lernen gestalten sollen?



Es geht uns also mit diesem WS um das Heben des Potenzials für wirkungsvolles und entwickelndes Lernen in der „agil-digitalisierten Arbeitswelt“ bevor der bereits deutlich spürbare Frust in den Projekten zur Demotivierung und zum Absturz des Veränderungs-Hypes führt und mögliche „Quantensprünge“ in Richtung „Excellence“ verspielt werden.

Sie lernen in unserem WS

- wie Sie diesen Widerspruch zwischen Zeitdruck und Zeitbedarf für Lernen beseitigen und damit den Anforderungen in Zeiten des Wandels Rechnung tragen können, um alte Routinen zu verlassen, mehr aus Ihren Projekten herauszuholen und um den Menschen, die in mit in Ihren Projekten arbeiten Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten,
- wie Sie anhand der Projekte, in denen Sie arbeiten, sowohl deren Umgebung auf Lernförderlichkeit „abklopfen“, als auch bei sich und ihrem Team Lernbereitschaft erzeugen und Möglichkeiten schaffen, dass diese Bereitschaft sich mehr und mehr im Selbsttun umsetzt,
- welches neue Verständnis von menschlichem Lernen, von hilfreichen Rahmenbedingungen und Konstellationen der Zusammenarbeit obiges möglich macht bzw. unterstützt und wie wir in der methodisch-didaktischen Aufbereitung und mit nützlichen Hilfsmitteln Ihnen bereits Hinweise geben, wie Sie Content aus Ihren Projekten für andersLernen aufbereiten können.

Einführung ins Thema

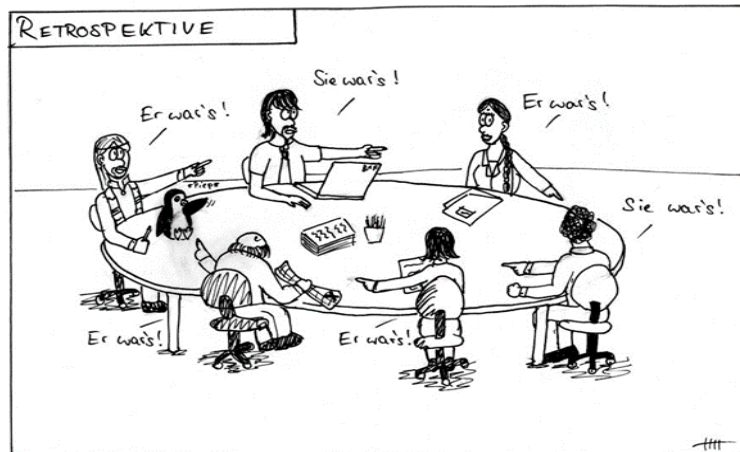
Wenn die schon vor 30 Jahren von Peter Senge getroffene Aussage stimmt, dass nur diejenigen Unternehmen überleben bzw. eine wichtige Rolle im globalen Wettbewerb spielen werden, die nicht nur tolle Ideen schnell auf den Markt bringen und qualitativ besser und ggf. günstiger als die Konkurrenten sind. Sie müssen auch selbstbewusste, kompetente, flexible, experimentier- und lernbereite Mitarbeiter haben und deren Rahmenbedingungen so setzen, dass diese auch ihre Potenziale einsetzen können, Freiräume für neue Ideen bekommen und Spaß an der Entwicklung des Unternehmens und sich selbst haben.

Leider ist dies in vielen Firmen zwar im Kopf angekommen. Doch die Umsetzung ist häufig mangelhaft oder trifft nur einige ausgewählte Beschäftigte. Auch weil man glaubte, in dem „best-practice“-Ansatz ein Patent-Rezept für die schnelle Veränderung oder den „best way“ gefunden zu haben. Es hat sich aber oft gezeigt, dass das Nachahmen von Praxen anderer Unternehmen, nicht unbedingt erfolgreiche Verbesserungen im eigenen Unternehmen bringt.

Natürlich kann man von guter Praxis Anregungen mitnehmen, die platte Übertragung von Strukturen, Prozesse, Verhalten - möglichst auch noch standardisiert - ohne die Berücksichtigung der jeweils eigenen Kultur, den dort wirkenden Menschen, den eigenen Rahmenbedingungen ist aber oft zum Scheitern verurteilt.

Nun scheint die letzten Jahre eine neue Chance für besseres Lernen entstanden zu sein: inkrementelles Abarbeiten der User-Stories im agilen Projekt und die zunehmende Digitalisierung der Projektgegenstände erfordert ständiges experimentieren, Fehler machen,

nachsteuern oder verändern und damit Lernen (was sich ja auch in den agilen Werten und Prinzipien findet). Lernen bekommt damit einen zentralen Stellenwert und daher neben den klassischen Reviews mit der Retrospektive auch ein neues Format. Dazu kommt, dass sich die weitere Digitalisierung – nicht erst seit der Corona-Pandemie mit ihrem massiven Homeoffice-Schub – auch in einer zunehmenden Verlagerung der Projektarbeit auf elektronische Austauschplattformen und in der Cloud ausdrückt, was ebenfalls neue Anforderungen generiert und Lernaktivitäten nach sich zieht.



Quelle Cartoon: [projekt\(B\)LOG](https://www.projekt(B)LOG.de)

Allerdings zeigt sich schon seit einiger Zeit, dass dieser Bedeutungszuwachs häufig dadurch ausgebremst wird, dass natürlich auch im agilen Projekt der Zeitdruck enorm ist – also die Dauer und damit die Qualität von Retrospektiven leidet – und dass auch in modernen Formaten nicht gewährleistet ist, dass ein zeitgemäßes Lernverständnis umgesetzt wird.

Daher scheint es uns wichtig, hier auf einige grundlegenden Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften und der Psychologie sowie der Medien- und Erwachsenenpädagogik hinzuweisen, um so zu ermöglichen, dass diese mit in die in unserem WS zu erarbeitenden Vorschläge für die Verbesserung oder gar komplette Veränderung der „Lern-Arrangements“ in den Projekten einfließen können. Dadurch können Sie durch die Anwendung dieses Know-Hows/ dieser Erfahrung in Zukunft besser gesammelte Projekterfahrung nutzen, weitertragen und gewinnbringend verbreiten.

wichtige Grundlagen-Erkenntnisse aus der Forschung:

- **Wir Menschen sind tatsächlich lebenslang in der Lage zu lernen und unser Gehirn passt sich ständig neuen Anforderungen an.**
- **Das Gehirn ist für das langfristige Lernen geschaffen („es tut nichts lieber“ (Spitzer, 2003))**
- **Am besten lernen wir, wenn Neues erprobt wird durch Handeln (action-learning, Eigen-Projekte, u.a. – allerdings braucht es Wiederholungen und Feedback – auch auf der „Meta-Ebene“. Insofern ist „verzögertes“ oder „Voraus“-Lernen – ungünstig.**
- **Je mehr Erfahrung, desto mehr können neue Erkenntnisse mit bereits vorhandenem Wissen verknüpft werden – man hat eine „Einordnungs-Folie“; für unbekannte Situationen/ Krisen braucht es einen B-Plan und selbstsicheres Erproben neuer Wege.**
- **Lernen ist eng mit allen Sinnen verbunden – also ist die vielerorts noch anzutreffende Wissensvermittlung (Behaltens Quote liegt bei ca. 12%) Zeitverschwendung; insbesondere der emotionalen Bewertung von Informationen kommt zentrale Bedeutung zu.**
- **Lernen ist ein sozialer Akt (Hüther, Singer u.a.) – daran ändert auch der Einsatz digitaler Medien (wie z.B. Twitter u.ä.) nichts.**
- **Selbstorganisiertes Lernen muß gelernt werden und braucht passende mediale Unterstützung – sonst erzeugt es Stress.**

- **Viele hilfreiche und flexibel einsetzbare Tools harren auf Ihre Anwendung in der Projekt-Arbeit – die Anstrengung ist, sich parallel zum Arbeitsprozess didaktisch hilfreiche Lerndesigns je nach Bedürfnis auszudenken und die Lernpfade dann gemeinsam zu begehen und die dazu nötigen Kompetenzen sich „on-the-fly-anzueignen“**
- **Lernen geht dann besser, wenn wir belohnt werden, wenn an unsere Kompetenzen geglaubt wird und wenn andere Fehler machen (die können wir besser vermeiden, wie unsere eigenen).**

Es macht Sinn, sich vor diesem Hintergrund und mit Bezug auf modernes Projektmanagement (PM) wie z.B. dem „agilen Ansatz“ erneut mit der Frage auseinanderzusetzen, wie Mann und Frau die Möglichkeiten im Projektablauf nutzt, gemachte Erfahrungen so gemeinsam zu reflektieren, dass sowohl das aktuelle Projekt als auch zukünftige Projekte und die Organisation davon profitieren können (im Sinne von KVP und Verbesserung der Performance der Projekt-Beteiligten).

Wenn sich nun – wie wir das derzeit erleben – die Notwendigkeit abzeichnet, Arbeiten und Lernen sehr viel schneller und konkreter auf die momentane Aufgaben-Situation und Rollenübernahme zu beziehen – unter Berücksichtigung des organisationalen und Beziehungsmässigen Umfeldes jedes Projekts – und viel enger zusammenzubinden, als dies bisher der Fall war, dann muß sich sowohl der Rahmen von Lernprozessen, als auch das dazugehörige Konzept inkl. Methodik-Didaktik ändern. In diesem Sinne ist es an der Zeit sowohl Reviews, als auch Retrospektiven und anderer Zusammenarbeits-Formate nach ihrem Potenzial für nützliches Lernen abzuklopfen und entsprechende Anregungen aus den oben skizzierten Erkenntnissen in die Praxis umzusetzen. Das wird nicht gehen ohne fest eingebaute Feedback-Schleifen, die sich auf unterschiedliche Projekt-Gegenstände beziehen. Und das geht nicht ohne Kulturveränderung mit gegenseitiger Akzeptanz und Offenheit, gegenseitigem Vertrauen(svorschuß).

„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

Leider werden trotz aller Modernität in neuen Lernformaten noch alte Lernkonzepte verwendet: es bleibt undiskutiert, wie denn das Gehörte, Gesehene und Erlebte in konkrete Handlungsanleitungen für zukünftiges Handeln übersetzt werden kann – ganz zu schweigen von hilfreicher Weitergabe von Wissen und Erfahrung an Andere (z.B. und oft unterschätzt von Älteren an Jüngere). Man hat manchmal den Eindruck, dass – grade im „agilen Umfeld“ - schon der Einsatz von Gruppenspielen als Garant für wirkungsvolles Gruppen-Lernen gesehen wird. Es bleibt allzu oft unhinterfragt, ob das Spielerische – was ja eigentlich hilfreich ist, wenn es das Handeln in bezug auf neue Anforderungen befördert – genau diese Anforderungen trifft und den Transfer in den Arbeitsalltag ebenso befördert, wie das Einlassen des Einzelnen auf diese Situation ohne Beschämung. Dafür muß die Organisation die Rahmenbedingungen entsprechend festlegen und die Führung ihr Verhalten entsprechend erneuern.

All dies trägt aus unserer Sicht das Potenzial in sich, die von Senge schon vor 30 Jahren eingebrachte Idee, der „lernenden Organisation“ über die Projekte wieder auferstehen zu lassen und in die gesamte Organisation zu tragen.

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 verändernden Projekt-Landschaft und Unternehmensorganisation und -kultur.

Auf dieser Basis bieten wir Ihnen an, in diesem WS Ihre bisherige Lernorganisation inkl. der genutzten Formate (wie z.B. Reviews, Retrospektiven, individuelles Lernen über WhatsApp, Twitter u.ä.) ebenso auf den Prüfstand zu stellen, wie die genutzten Verfahren und Prozesse – und auf allen Ebenen Neues zu lernen im Interesse der besseren Performance Ihrer Projekte.

Inhalte – Themen im WS

- 1. Ihre Projekte und der jeweilige Kontext inkl. Fehler-und Lernkultur**
- 2. Bewertung der bisherigen Lern-Arrangements in den Projekten und des fördernden bzw. beschränkenden Rahmens; welche Formate erprobt? Welche guten/ schlechten Erfahrungen?/ was geht mit dem Personal? Welche Medien/ Hilfsmittel?**
- 3. der erste Schritt zum erfolgreichen Lernen: Selbstanalyse (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. Erkenntnisse zum Lernen aus verschiedenen Disziplinen – gemappt auf Ihre Projekt-Situation: was bedeutet das für unsere Lern-Organisation, für den Lern-Prozess, für die Führungs-/ Personalentwicklungs-Arbeit?**
- 5. Lernen und seine Wirkung: wie kann man Effekte sehen, spüren, messen? Übersetzung in Lernziele auf Projekt-/ Portfolio-/ Organisations-/ Personal-Ebene**
- 6. Welche Anregungen für die Optimierung /Veränderung der Gestaltung von Lernen in unseren Projekten nehmen wir mit?**
- 7. Lernen im WS – Prozessbetrachtung und Feedback**

Methoden: weil Lernen am besten gelingt, wenn man anhand dessen lernt, was man motiviert verändern/ verbessern will und wenn man handelt, sollten Sie in Vorbereitung dieses WS gut überlegen, was Sie unbedingt warum verändern wollen und wir überlegen uns dann, wie wir sie zum Handeln (z.B. in Simulation) bringen; zusammen überlegen wir dann im WS, wie Sie Anregungen aus dem WS in Ihr Projekt-Umfeld wirkungsvoll einbinden können

- 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: charakteristische Merkmale? Hilfreiche Strukturen, motivierender Austausch
- Simulationen verschiedener Lern-Formate im Projektablauf – unterschiedliche Reflexions-Ebenen, Lerngegenstände, Rollen
- Kurze Inputs zu Modellen/Theorien
- Übungen zur Unterscheidung von Lernen für das Projekt und Lernen für mich
- Übungen zur lernförderlichen Gestaltung von Problemlösungen und Erproben neuer Wege

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 – s. 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 verschiedenen Fachgruppen und bei den Wirtschaftspsychologen Rhein-Main.

Fragen zu diesem WS und Anmeldungen bitte an info@metisleadership.com ;

Für den GPM-Workshop im November 22: seminare@gpm-ipma.de