

Material zur GPM-Veranstaltung am 23.5.23 in Saarbrücken mit Fotos

zu „anders Lernen in Zeiten von
Agilisierung, Digitalisierung und
Nachhaltigkeit –
was muß in Projekten anders werden,
dass das geschieht und wirkt?“

**zusammengestellt von Dr. Klaus Wagenhals
metisleadership, Rhodt u.R.**



Sich
willkommen

Anders lernen in Zeiten
von Agilisierung, Digitalisierung
und Nachhaltigkeit -
was muß in den Projekten
anders werden, dass das ge-
schieht + wirkt?

Ever Begleiter/Impulsgeber:
Ulrich Wagner

10.12.18

Agenda

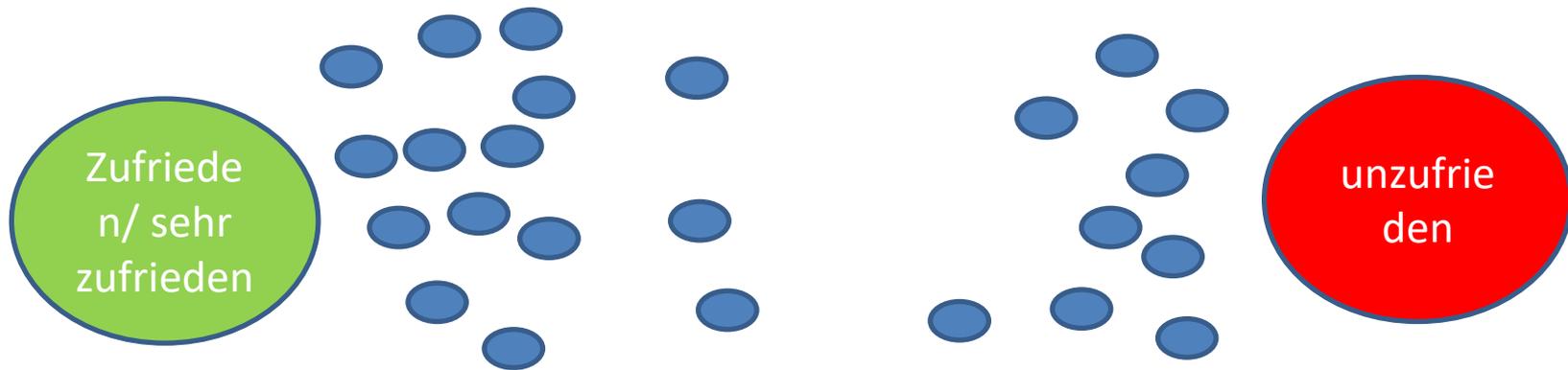
1. Begrüßung
2. Kennelernen mittels
Fragen und Aufstellen
3. Austausch zu Ihren Lern-
erfahrungen in Ihren
Projekten
↳ was fällt Ihnen auf?
4. kleiner Input aus der
Außen-Perspektive + aus
den Wissenschaften
5. Lösungsvorschläge +
Beantwortung von Fragen
6. wrap-up u. Feed-back

10.12.18

Erfahrungen zum Lernen im Projekt im Austausch der Teilnehmenden



Anknüpfungspunkt war die Frage aus der soziometrischen Aufstellung
„wie zufrieden bin ich mit dem Lernen in meinem/n Projekt/en?“

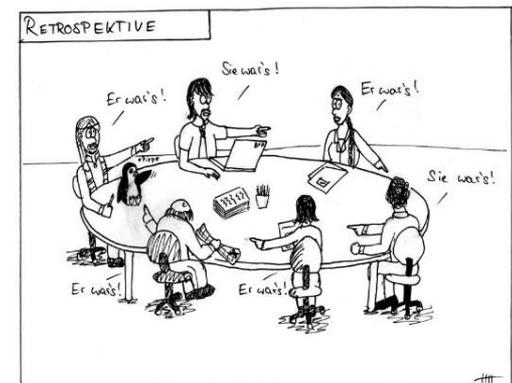


Oberbegriffe, unter denen die Erfahrungen zusammengefasst werden können

- Akzeptanz
- Transparenz
- Kommunikation
- Verbindlichkeit
- (◦ Ziele)
- Kultur / Mentalitäten
- Messbarkeit
- Kompetenz
- Projektergebnis vs.
Projektnutzen

Unsere Lern-Erfahrungen im Projektgeschäft

- Projektauswertungen laufen im klassischen PM – wenn überhaupt – eher zum Ende eines Projekts nach einem festgelegten, problematischen Ritual
- Klassischerweise wird in Reviews überprüft, ob bzw. inwieweit die Regeln des PM oder eines Qualitäts-Leitfadens erfüllt wurden („innerer Kreislauf“)
- Oft fehlt die Organisations- und individuelle Perspektive völlig: was kann die Organisation aus den Projekten lernen? Wie können die Projekte noch besser auf die Erreichung der Organisations-Ziele eingestellt/ ausgerichtet werden? Wie können die Kompetenzen des cross-funktionalen Teams noch besser mit den Herausforderungen umgehen? Diese Perspektiven gewinnen aber in VUCA-Zeiten immer mehr an Bedeutung...
- Im Konzept des agilen PM ist Lernen grundsätzlich ständiger Begleiter des Projekt-Teams – umgesetzt in mindestens 2 Formaten: Reviews und Retrospektiven
- **das darin steckende Potenzial wird aber leider häufig nicht gehoben,**
 - weil nach wie vor ein veralteter Lern-Begriff verwendet wird (Vermittlung von Wissen, Erkenntnisse werden aufgeschrieben und es wird gehofft, dass das Andere lesen...)
 - weil neben der Optimierung des Projektgeschehens/ z.B. des nächsten Sprints, sowohl der Einzelne, als auch der Projektzusammenhang zu kurz kommt,
 - weil in einer zunehmend hektischeren Projektwelt wie gehabt wenig Zeit für das Lernen eingeplant ist und zu wenig selbstorganisiert läuft
 - weil...



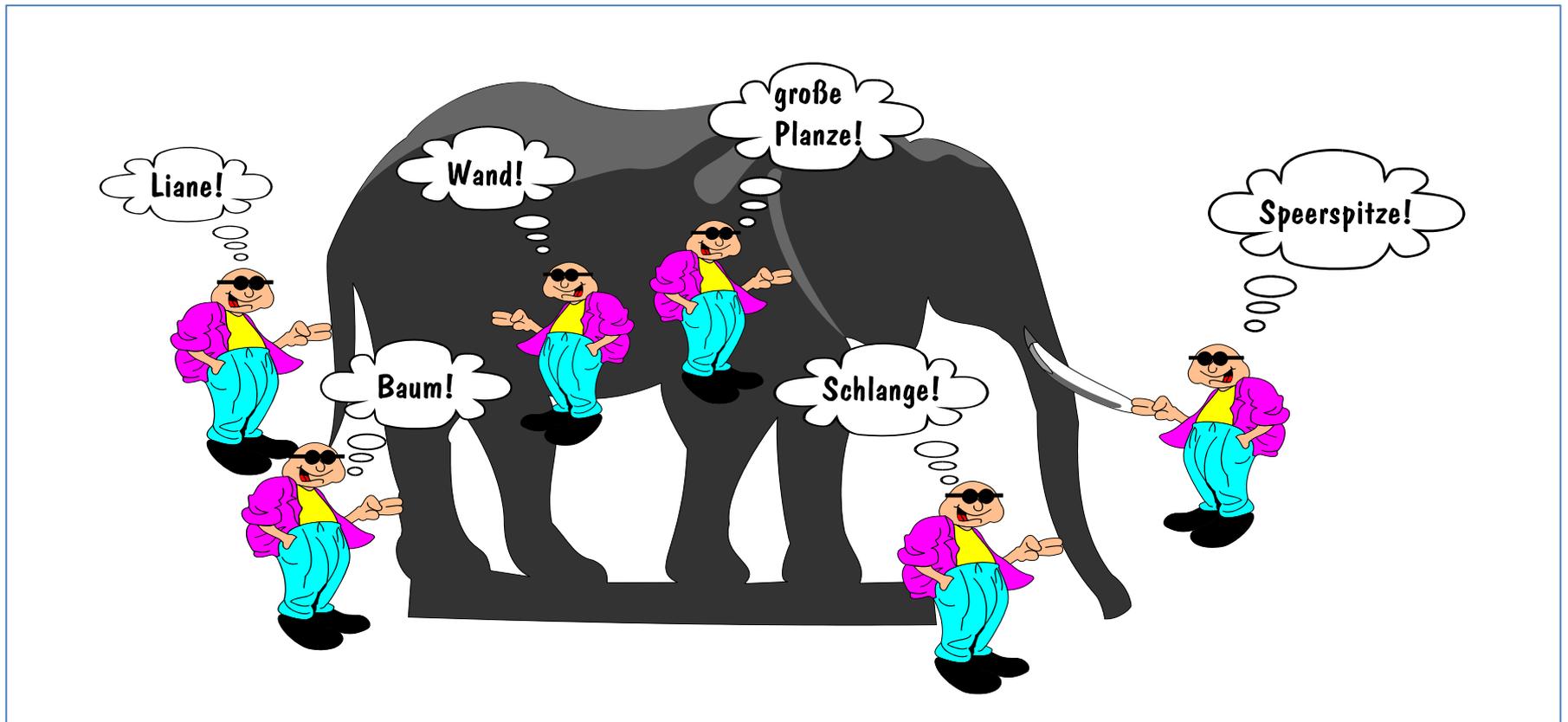
Traditionelles Lern- Verständnis behindert „anderslernen“

- **Lernen** ist keineswegs die Anhäufung von Wissen, sondern das Begreifen von Wirklichkeiten/ Situationen durch eigenes und/ oder Sekundär-Erleben und das darauf basierende individuelle Bewerten und Schlüsse ziehen
- **Wissen** ist nicht zu definieren als zweck-orientierte Verbindung von Informationen, sondern ist das Ergebnis eines sozialen Konstruktionsprozesses und damit untrennbar an die individuelle Sichtweise der Welt gekoppelt – insofern ist Wissens-Transfer nicht einfach über die Abfrage oder Dokumentation von Wissen organisierbar
- **Insofern gilt: Ohne Handeln keine neuen Erkenntnisse und ohne Reflexion kein Lernen aus Erfahrungen – also sind Experimentieren und Reflektieren zentrale Aktivitäten, die Lernen provozieren – dabei ist Reflektieren mit immer denselben Glaubenssätzen oder aus derselben Perspektive auch nicht hilfreich (also ist sog. Reload nützlich)**

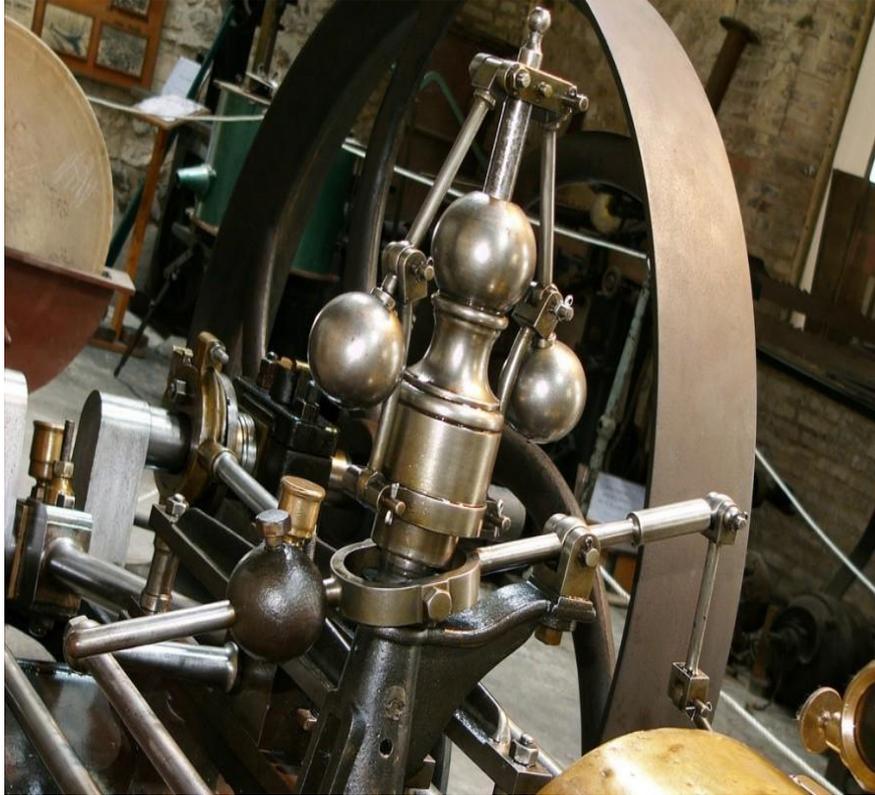


- **Lust am Lernen** wird erzeugt, wenn man sich erproben kann und Fehler bzw. Überforderung ein Anreiz sind, etwas besser zu machen und/ oder der kollegiale Austausch neue Erkenntnisse bringt, die in die Arbeit einfließen und der Raum dafür auch da ist/ zugestanden wird
- **Hirnforschung** zeigt, dass wir zeitlebens lernen können und das Hirn enorm flexibel ist, dass wir auf mehreren Ebenen lernen (Kurzzeit-Lernen, längerfristiges Memorieren, emotionales Lernen im Unbewußten, körperliches Lernen) und nur das lernen, was uns wichtig ist und mit dem wir glauben, etwas anfangen zu können (Vorteile „agilen Lernens“), Lernen braucht Wiederholungen und Stimulation

Was bringt systemisches Denken? die Anerkennung individueller Wirklichkeitskonstruktionen und das Erkennen von Handlungs-Mustern und Kulturmerkmalen



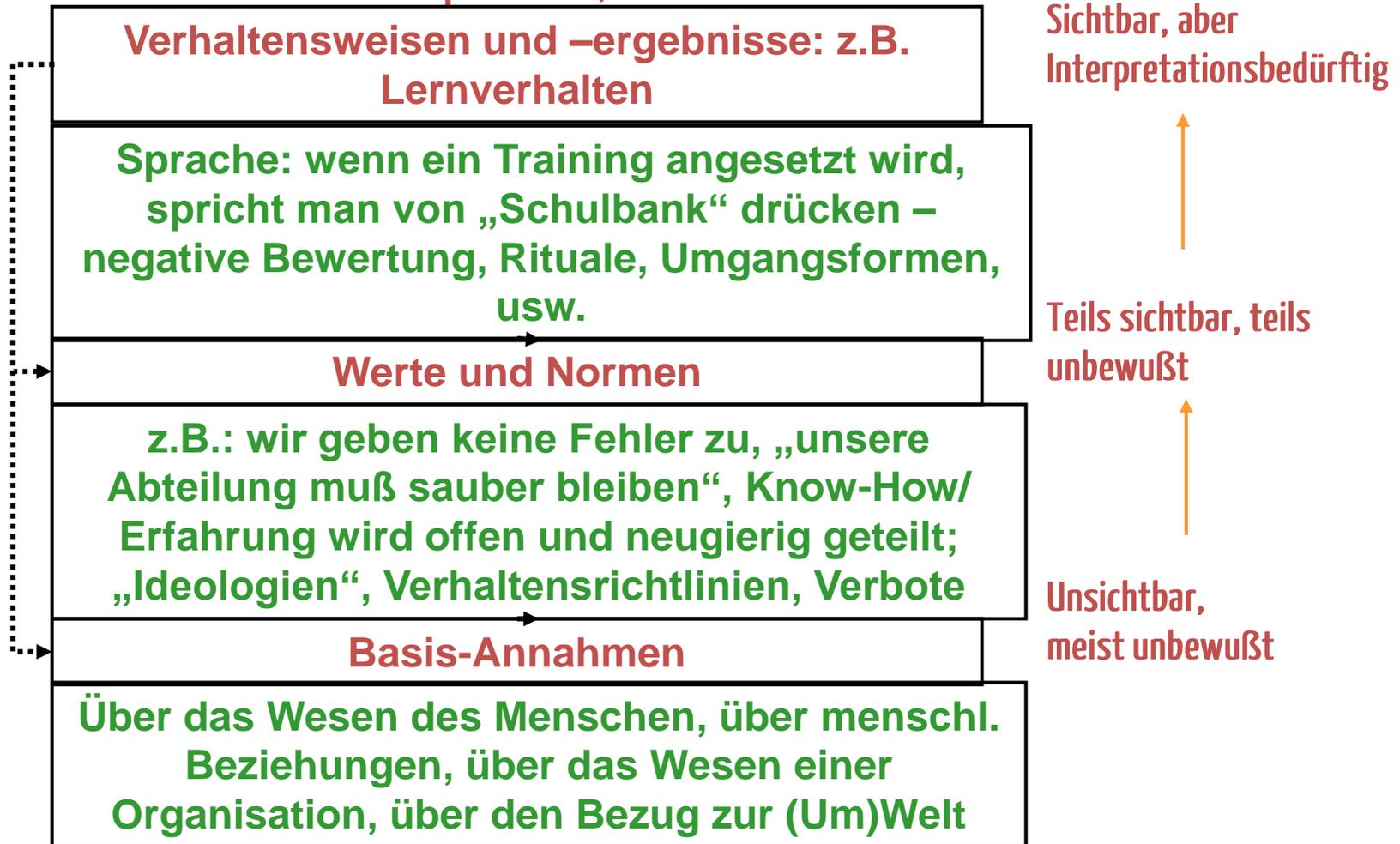
unser Bild unseres Lern-Kontextes ist wichtig für
die Prägung des Lernens und für das Erkennen von
Handlungsmöglichkeiten:



Vom Maschinenbild der Organisation

zum Bild des sozialen, lebendigen Organismus

Und jede Organisation hat ihre eigene Kultur –
welchen Stellenwert hat dort Lernen - welches Bild
davon wird transportiert, welche Praxen?



Nach E.H. Schein, Sloan Management Review 1984, 25. Jg., Heft 2, S. 4

Einige wichtige Erkenntnisse aus den Neuro-Wissenschaften



Das Gehirn lernt immer. Lebenslang.

„Wie der Albatros für das lang andauernde Fliegen, so ist das menschliche Gehirn optimal angepasst für das Lernen. Es kann nichts besser und tut nichts lieber als Lernen.“ **Spitzer, 2003**

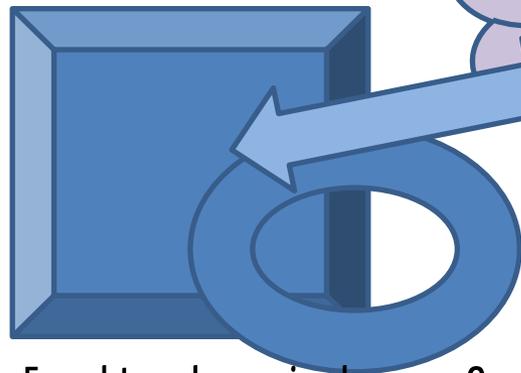
Was ermöglicht es ihm?

1. das Speichern und Zugänglich-machen von Informationen in verschiedenen Gedächtnis-Systemen und der ständige Umbau von neuronalen Verschaltungen (erfahrungsabhängige Plastizität)
2. die Fähigkeit, Situationen mit allen Sinnen zu erfassen – am besten geht lernen über Handeln
3. und im Austausch mit Anderen (Lernen ist ein sozialer Akt, in dem das Gehirn gefordert wird; s.z.B. Singer, Hüther); insofern wichtige Verknüpfung mit Erfolg und mit dem Lernen von Fehlern Anderer
4. Das Gehirn bewertet Information über das limbische System in rasendem Tempo und speichert die dazu gehörenden Gefühle (das berühmte Bauchgefühl – vgl. Gigerenzer)
5. Das Gehirn wächst mit den Herausforderungen (Problemlöse-Fähigkeit)
6. und verknüpft alt mit neu (stark bildlich geprägt - darin liegt ein Teil der menschlichen Kreativität – was eine der Grundlagen von Innovation ist!)

Anders/Neues Lernen im/aus dem Projekt könnte bedeuten



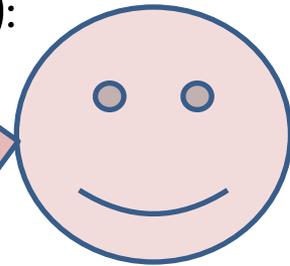
Die Herausforderungen der Digitalisierung und Vernetzung wahrnehmen, interpretieren und in Lerngegenstände umsetzen...



Es geht auch um eine bessere Organisation des Lernens (z.B. Einrichten und Pflegen von Formaten wie Retrospektiven) und die Entwicklung lernförderlicher Rahmenbedingungen ... (Kennzeichen?)

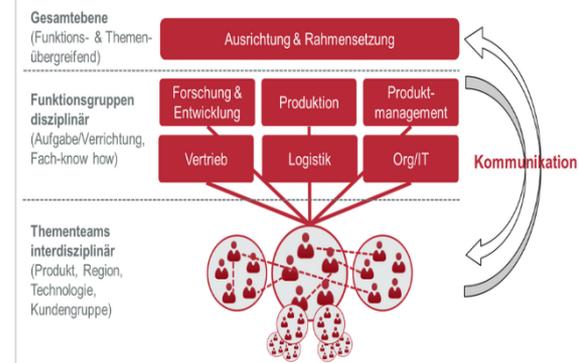


dem Menschen je nach Lern-Typ im Zusammenspiel mit seinen jeweiligen Kompetenzen entgegenkommen und ihm Lern-Möglichkeiten on the job bieten (bei der Ausübung seiner Rollen, bei der Erarbeitung von Lösungen usw): Entfaltung des menschlichen Potenzials...



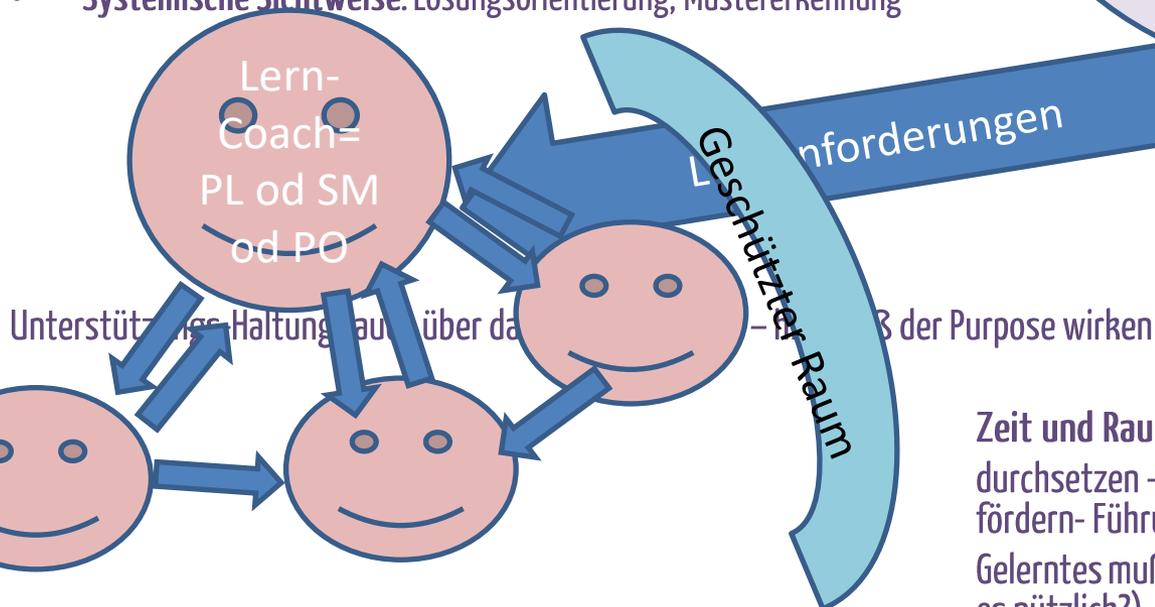
Alle sind sich einig: Zusammenarbeit verändert sich: mehr cross-functional, virtuell, selbstorg., veränderlich, anpassungsfähig - d.h. es braucht andere Führung, anderes Individual-Verhalten und eine dazu passende (Lern-)Kultur... was bedeutet das aber?

» Weg von der klassischen Organigrammenke!



Anders Lernen braucht:

- **Dialogische** statt verteidigende **Kommunikation** –
- **Neugier** und verschiedene Sichtweisen statt Einmauern und Eindimensionalität
- **Systemische Sichtweise**: Lösungsorientierung, Mustererkennung



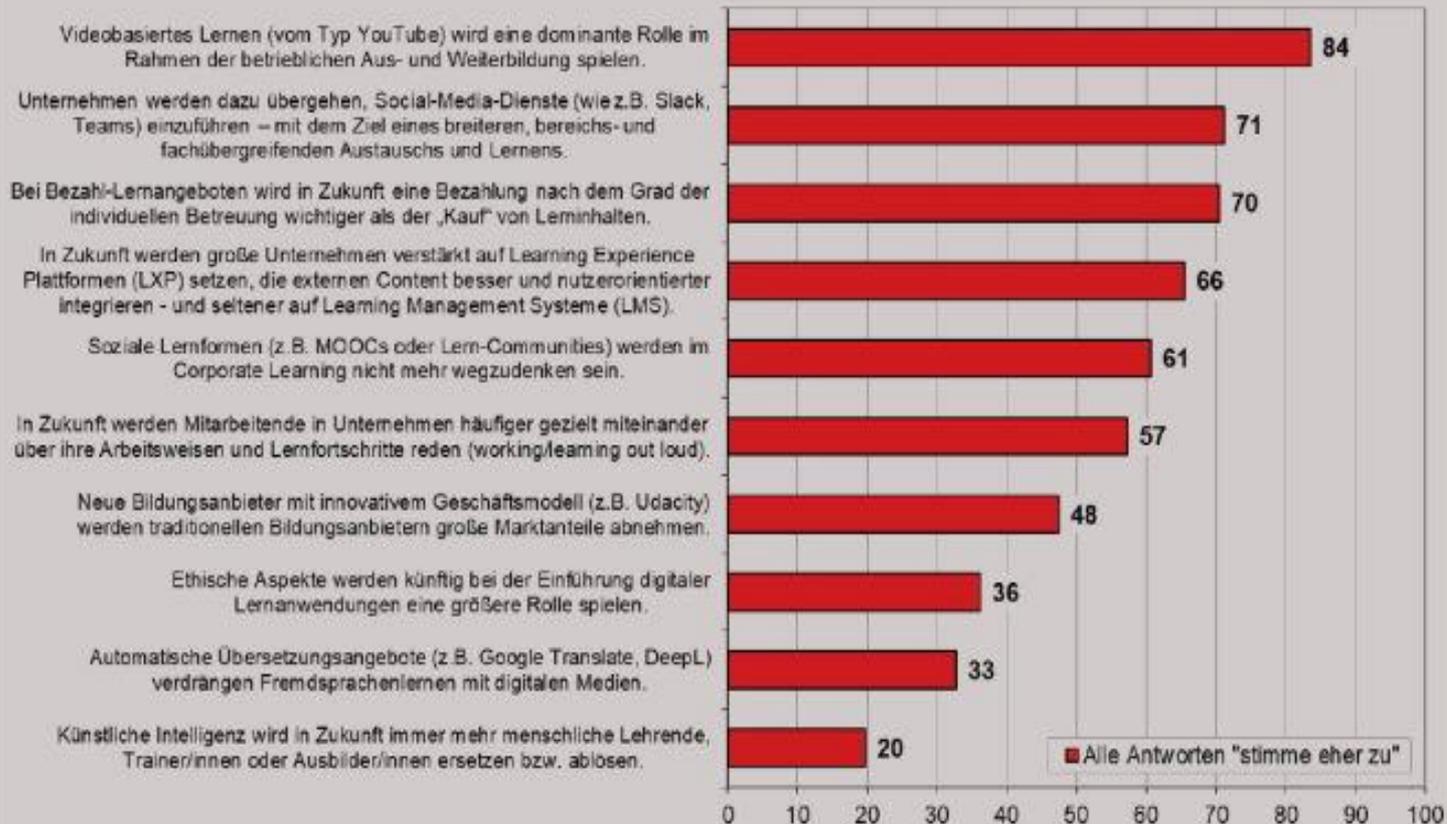
Zeit und Raum dafür einplanen und ggfs durchsetzen – auch „nach oben“ – „learning on demand“ fördern- Führung wird zum Lern-Coach;
Gelerntes muß sich zeigen (was wurde gelernt? Wofür war/ ist es nützlich?) –

Verschiedene Kanäle in die Organisation

- **Nutzung vielfältiger Methoden aus verschiedenen Disziplinen** (z.B. Hypothesen-bildung, serious games, design thinking, appreciate inquiry, Evaluation)
- **Fehler- und Experimentierkultur entwickeln und schützen**
- **Verschiedene Reflexions- und Austauschformen** ins Projekt bzw. in die Organisation **einbauen** (wie z.B. „kollegiale Beratung“, Working out loud, Retrospektiven u.ä.) und dabei weder die organisationale noch die individuelle Perspektive vernachlässigen (alle Projektmitarbeitende sollen Entwicklungsmöglichkeiten bekommen)
- **Mentor-System aufbauen...**
- **Neue Medien und entsprechende Software** erproben und nutzen

Trends im corporate learning

Abb. 1: Allgemeine Trends im Corporate Learning



Frage: Im Folgenden nennen wir Ihnen einige Trends im Corporate Learning. Bitte geben Sie zu den Aussagen jeweils an, ob Sie diesen – mit Blick auf die kommenden drei Jahre – eher zustimmen oder eher nicht zustimmen. | N=58-61 | Angaben in % | © mmb Institut GmbH, 2020

Beispiele

moderner, hirngerechter Lernformate:

- Simulationen,
- Definition von Lernaufgaben im laufenden Projekt mit Reflexions- und Feedback-Schleifen
- job-rotation
- Einarbeitung mit Begleitung eines Mentors
- Erarbeitung einer Lern-Landkarte mit Lern-Coach
- „kollegiale Beratung“,
- Rollenspiele mit Erprobungen „on stage“,
- Einsatz von „serious games“ (z.B. LEGO)
- webbasierte Problemlösung mit Austausch
- ...

Kontakt Daten:

Dr. Klaus Wagenhals

metisleadership, Theresienstr. 76, 76835 Rhodt u.R.

Fon: 06323-988436 oder 0177-7991210

info@metisleadership.com

www.metisleadership.com



ich wäre dankbar, wenn Sie in Ihrem feedback eine Aussage treffen könnten, ob und in wieweit Sie bereit/ neugierig wären auf eine vertiefende Fortsetzung (z.B. WS gegen eine Gebühr)