

Neues Lernen in Projekten

Gastbeitrag von [Leonhard Limburg](#) | 21.02.2019 | [Projektmanagement](#) | [2 Kommentare](#)

Inhaltsverzeichnis

[Problemlösungs- und Handlungskompetenz statt „Malen nach Zahlen“](#)
[Die Antwort: „Neues Lernen direkt im Projekt“](#)
[„Neues Lernen im Projekt“ versus Seminausbildung](#)
[Fazit](#)

Aktuelle Situation stellt zunehmend neue Herausforderungen.

Komplexe Projekte haben auch schon in der Vergangenheit nach kompetenten und erfahrenen Mitarbeitenden verlangt. Das ist auch vor dem Hintergrund der ständig zunehmenden Herausforderungen (disruptive Strategien, New Work, Digitalisierung, „Moderne Führung“, immer kürzere Entwicklungszyklen, ...) nicht anders.

Die Vielzahl der anstehenden, teilweise neuen Aufgaben, deren Komplexität und die wechselseitigen Abhängigkeiten sowie Zeitdruck und knappe Ressourcen erfordern gut ausgebildete Mitarbeitende, eine adäquate Arbeits- bzw. Organisationsform sowie die richtigen Werkzeuge und Prozesse. Alle Methoden und Tools bleiben jedoch ohne den gewünschten Effekt, wenn sie nicht wirkungsvoll und mit Bedacht eingesetzt werden. Tom de Marco hat es schon vor vielen Jahren auf den Punkt gebracht: „A fool with a tool is still a fool“. So können Collaboration-Tools zwar als Weiterentwicklung von Projektmanagement-Tools verstanden werden, sie reduzieren jedoch nicht die Komplexität der vor uns liegenden Aufgaben.

Problemlösungs- und Handlungskompetenz statt „Malen nach Zahlen“

In vielen Personalabteilungen fehlt die Erfahrung, Mitarbeitende auf diese Herausforderungen vorzubereiten. Damit dies gelingt, muss das Thema Personalentwicklung anders „gedacht“ werden. Die Antwort lautet nicht „Lernen“ im Seminar anhand eines Schulungsbeispiels auf dem Niveau „Wir planen den nächsten Kindergeburtstag“. Die tatsächliche Situation eines Projektes kann nicht realistisch simuliert werden. Als Antwort auf die zunehmende Komplexität sind auch Webinare oder computerbasiertes Lernen keine adäquate Antwort. Auch die „intelligente“ Kombination verspricht keinen nachhaltigen Erfolg.

Die Antwort kann auch nicht lauten „weiter wie bisher – aber agil muss es sein!“ Es ist auch mehr als das strikte Anwenden eines wie auch immer gearteten klassischen oder agilen Vorgehens- oder Prozessmodells gefordert. Auch das entsprechende Mindset reicht alleine nicht aus. Stattdessen benötigen wir Mitarbeitende, die bereit und gerüstet sind, sich diesen neuen Herausforderungen zu stellen; also

- systemisch Denken und Handeln.
- ihr Verhalten hinterfragen.
- ihr Tun (nicht nur in der [Retrospektive](#)) reflektieren.
- alte „Rezepte“ in Frage stellen.

- ein hohes Maß an Eigenverantwortung entwickeln.
- die Kompetenz des gesamten Teams nutzen.
- eine hohe soziale Kompetenz haben.
- über einen gut gefüllten Handwerkskoffer (Metapher eines Handwerkmeisters ...) für die Projektarbeit verfügen.

Die Antwort: „Neues Lernen direkt im Projekt“

Stattdessen ist eine **neue Form des Lernens** gefragt: *Echte Entwicklung und tatsächliches Lernen findet direkt im Projekt statt.*

Wie gehen wir vor

Wir haben in den letzten Jahren sehr gute Erfahrungen mit dem folgenden Vorgehen gemacht.

- Der Coach arbeitet **im Projekt** mit Team und Leitung in der vorhandenen Projektmanagement-Infrastruktur zusammen, identifiziert und konkretisiert Lern- und Projektziele; verankert diese in den Unternehmenszielen,
- begleitet und steuert – gemeinsam mit Team und Leitung – den Prozess,
- bringt seine fachliche und methodische Kompetenz sowie seine Projekterfahrung aus einer Vielzahl anderer Projekte ein,
- findet den richtigen Methodenmix,
- identifiziert Risiken und adäquate Maßnahmen
- ...

Die bestehende Infrastruktur und Projektprozesse werden in Abstimmung zwischen Auftraggeber, Projektleitung & Team sowie Coach genutzt und in der Projektpraxis verifiziert. Erfahrungen aus den Projekten werden in die Organisation rückgekoppelt und helfen, zukünftige Projekte effektiver und effizienter zu realisieren.

*Der Transfer des Gelernten in die Praxis entfällt, da das Lernen bereits in der Praxis erfolgt! Echte Handlungskompetenz wird entwickelt! **Man kann es auch agil nennen ...aber es passt in keine Schublade!***

So findet Entwicklung (inkl. Lernen) nicht mehr im Seminarraum statt, sondern direkt im Projekt. Davon partizipieren die Mitarbeiter und das Unternehmen:

- Entwicklung der Handlungskompetenz der Mitarbeitenden erfolgt parallel zum Projekt(fortschritt) und Organisationsentwicklung (ist integriert); kein Lernen „auf Halde“.
- Transfer des Gelernten in die Praxis erfolgt fortlaufend und integriert.
- Projektrisiken werden minimiert.
- „Alle“ sprechen die gleiche Sprache.
- Teams entwickeln sich und werden effektiver.
- Unterstützt einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung (vgl. Total Quality Management).
- Liefert einen Beitrag zur „Lernenden Organisation“.
- Kann kombiniert werden mit bewährten PE-Methoden wie kollegiale Beratung, Mentoring ... und/oder durch Lernplattformen, [Collaboration-Tools](#), ...
- ...

„Neues Lernen im Projekt“ versus Seminarausbildung

Seminarteilnehmende treffen auf „Alte Hasen“ und andere Hindernisse.

Das Seminar ist beendet; zurück im Kollegenkreis wird berichtet was so alles gelernt und erarbeitet wurde. Das ist die Stunde der „alten Hasen“: „das ist alles nur schöne Theorie, ... funktioniert doch nur in der Schulung, ..., kennen wir – funktioniert aber bei uns nicht, ... bei uns machen wir das immer schon so ...“. Eine Vielzahl von „Killer-Argumenten“ erschweren, wenn nicht gleich verhindern die Auseinandersetzung mit neuen Methoden und Vorgehensweisen. Der erste Schwung, nach dem Seminar Neues auszuprobieren erhält zu mindestens einen gehörigen Dämpfer.

Neues Lernen im Projekt hingegen bietet „alten Hasen“ wenig Gelegenheit ihre Vorurteile bzw. Skepsis auszuleben. Die Themen und eventuell auftretende Probleme bei der Anwendung von Methoden, Werkzeugen usw. werden gemeinsam bearbeitet – und eventuell der Projektpraxis angepasst. So können auch alte Hasen noch etwas lernen und ihre langjährige Erfahrung in das Team einbringen.

Der Tag danach

Zurück im Linien- oder Projektalltag holt die Realität die Mitarbeiter wieder ein. Die Emails und unbeantwortete Anrufe werden abgearbeitet. Es bleibt keine Zeit die Lernergebnisse aus dem Seminar zu sichten und sie auf die Anwendung im „Alltag“ zu überprüfen. Oft geht es nach kurzer Zeit „weiter wie bisher“ – der angestrebte Nutzen verpufft wirkungslos.

Neues Lernen im Projekt ist handlungsorientiertes Lernen. Methoden, Werkzeuge usw. werden angewendet, wenn sie tatsächlich benötigt werden und einen Nutzen stiften; Erfahrungen werden gemacht, ausgewertet und in den persönlichen Handwerkskoffer übernommen.

Kein Lernen „auf Halde“

Die Ausbildung in Seminaren erfolgt meist nicht zum erforderlichen Zeitpunkt (ungleich Projektstart); das führt dazu, dass das „Gelernte“ schon oft vergessen (weil nicht angewendet) ist, wenn es endlich zum Einsatz kommt.

„Neues Lernen im Projekt“ findet immer zum erforderlichen Zeitpunkt statt. Methoden und Tools kommen dann zum Einsatz, wenn sie benötigt werden. Sie werden erprobt und reflektiert im realen Einsatz. So entsteht auch Handlungskompetenz für zukünftige Projekt- und Linienarbeit.

Die Wirkung von Musterlösungen

Im Seminar werden häufig einfache Aufgabenstellungen oder Fallbeispiele eingesetzt. So kann die Methode oder Arbeitsweise besser verstanden werden. Der Transfer auf die Realität bzw. das Projekt muss jedoch von jedem Teilnehmenden in eigener Regie geleistet werden. Hier zeigt sich nun jedoch, in wie weit die tatsächliche Problematik bzw. Komplexität einer Vorgehensweise tatsächlich verstanden wurde.

„Neues Lernen im Projekt“ ermöglicht, unter Anleitung des Coaches, die gemeinsame Anwendung (neuer) Methoden und Arbeitsweisen. Die Aufgaben werden gemeinsam gestartet, eventuell auftretende Probleme und Hindernisse gemeinsam im Team bearbeitet.

Hoher Zeit- und Ergebnisdruck

„Wir haben keine Zeit die Messer zu schärfen – wir müssen Kartoffeln schälen.“

Hoher Zeitdruck – den schon oft das Wort „Projekt“ suggeriert – verlangt vermeintlich nach schnellen Ergebnissen. Fehlt jedoch das planvolle Vorgehen, so führt das schnell zu Verwirrung, unbrauchbaren Ergebnissen, mangelnder Orientierung etc. und trägt nicht zum Projekterfolg bei.

Neues Lernen im Projekt ist planvoll und methodisch fundiert. Der Coach schafft Orientierung und erarbeitet mit Projektleitung und Team den Prozess. Es werden die Methoden und Vorgehensweisen eingesetzt, welche das Projekt tatsächlich weiter bringen.

Ein guter Coach verfügt über ein hoch entwickeltes analytisches Denkvermögen, umfangreiches Methoden-Repertoire (Handwerksmeister) und kann sich schnell in neue Problemstellungen eindenken. Er bringt umfangreiche Erfahrungen der Projektarbeit mit und hat eine hohe Problemlösungskompetenz. Er hält eine kritische Distanz zum Projekt und fokussiert u.a. seinen Blick auf Strukturen, Muster, ...

Weiterentwicklung der Projektinfrastruktur

Oft ist die in Organisationen vorhandene Projektmanagementinfrastruktur den Mitarbeitenden nicht bekannt. Entweder ist das erforderliche Fachwissen nicht vorhanden oder sie werden so tief im Intranet oder Wiki „vergraben“, dass sich niemand die Mühe macht, sie zu finden. Hinzu kommt, dass Wirkungsweise und Nutzen nicht bekannt sind, weil nicht erfahren wurde! Eventuell vorhandenen Projektmanagement-Büros (PMO) sind in der Organisation häufig nicht wirkungsvoll geankert. Eine erforderliche Unterstützung der Leitung ist ebenfalls nicht im erforderlichen Umfang vorhanden.

Neues Lernen in Projekten nutzt entweder die vorhandene Infrastruktur oder entwickelt diese. Im Verlauf des Projektes werden eine Vielzahl von Hilfsmitteln, Formblättern und Checklisten für die Projektarbeit eingesetzt oder entwickelt. Alle Hilfsmittel werden unmittelbar in der Projektpraxis eingesetzt und fortlaufend an die tatsächlichen Bedürfnisse angepasst. Sie stehen auch anderen Projekten zur Verfügung.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Lernen in Projekten den herkömmlichen Lernformaten deutlich überlegen ist. Zum einen aufgrund der Nachhaltigkeit des Lernerfolges, sowie zum anderen aufgrund des „Nebeneffektes“ der positiven Auswirkungen für das Projekt. Dieser Nebeneffekt ist – in der Gesamtsicht betrachtet – ein deutlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg; bringt er doch gleichzeitig das Projekt und die gesamte Organisation voran. Des Weiteren ist oft ein Multiplikatoreffekt zu beobachten: andere Projekte in der Organisation übernehmen diese Form der Verbindung von Projektarbeit und Lernen.

Hinweise:

Interessieren Sie sich für „Neues Lernen in Ihren Projekten“? Dann sprechen Sie mich gerne an und wir tauschen uns über Ihre Situation und die Herausforderungen in Ihrer Organisation aus. Vereinbaren Sie einfach einen Rückruf unter <https://www.qui.de>



Leonhard Limburg

Leonhard Limburg unterstützt als Geschäftsführer der QUI, Gesellschaft für Qualität und Innovation mbH, Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams in ihrem konkreten Arbeitsumfeld. Dabei sind Konzeption und Realisierung von Produkten und Prozessen gemeinsam mit Kunden und Partnern ein wichtiger Teil seiner Arbeit. Nach seinen Erfahrungen können wir Menschen nicht ändern, aber die Verhältnisse in denen Menschen agieren.

-