

# ALTEF

WORKPLACED INTEGRATED LEARNING

---

Output 3 aus dem ALTEF-Projekt

## Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz Der Ansatz „Agiles Lernen“

-

## Ein Leitfaden für Coaches

---



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union

## Inhalt

<b>ÜBERBLICK: DAS KONZEPT „AGILES LERNEN“</b> .....	<b>3</b>
ORIENTIERUNGSPHASE .....	3
PROTOTYPING-PHASE .....	3
VERSTETIGUNGSPHASE .....	3
<b>ROLLEN IM AGILEN LERNPROJEKT</b> .....	<b>4</b>
SPONSOR/IN .....	4
AUFTRAGGEBER/IN .....	4
TEAM .....	5
COACHES .....	5
<b>DIE ORIENTIERUNGSPHASE</b> .....	<b>8</b>
ENTWICKLUNGSFELDER .....	9
PROJEKT-SCOPING .....	9
ARBEITSORGANISATION .....	10
<i>Lernkarten</i> .....	11
<i>Kanban/Kanboard</i> .....	12
<b>DIE PROTOTYPING-PHASE</b> .....	<b>15</b>
KICK-OFF WORKSHOP .....	16
KOMPETENZBEDARFE ERMITTELN .....	16
ETAPPENPLANUNG .....	17
<i>Ablaufplan</i> .....	18
REVIEW .....	18
<i>Ablaufplan</i> .....	19
RETROSPEKTIVE .....	19
<i>Ablaufplan</i> .....	20
<b>DIE VERSTETIGUNGSPHASE</b> .....	<b>21</b>
EVALUATION UND ZERTIFIZIERUNG .....	22

## Autor

### Benjamin Höhne

Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut

[bhoehne@beuth-hochschule.de](mailto:bhoehne@beuth-hochschule.de)

Dieser Text ist ein Output des ALTEF Projekts:

“Arbeitsplatzintegriertes Lernen für qualifizierte technische Fachkräfte”

Berlin, Aalborg, Leiderdorp 2019

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



## Überblick: Das Konzept „Agiles Lernen“

Bei diesem Konzept werden im Unternehmen benötigte **Kompetenzen erworben** – in der Bearbeitung von realen Problemen aus ihrem eigenen Arbeitsgebiet. Dies bedeutet, dass

1. zunächst die neuen Kompetenzen, die für die MA relevant sind oder absehbar relevant werden („**Lernthemen**“) genau bestimmt werden, dann
2. aktuelle Fragestellungen aus der betrieblichen Praxis, in denen diese Kompetenzen benötigt werden („**Lernanlässe**“), identifiziert werden und schließlich
3. aus diesem Bereich **Lernprojekte** exemplarisch mit fachlicher und didaktischer Unterstützung („**Coaches**“) bearbeitet werden.

Dieses Lernen direkt an und in der realen Praxis hat mehrere **Vorteile**:

- Die MA lernen genau das, was sie für ihre Arbeit benötigen.
- Das Gelernte ist direkt im Alltag anwendbar, es wird nicht „auf Vorrat“ gelernt.
- Das Lernthema wird zugänglicher für die MA.
- Die Bearbeitung betrieblicher Aufgaben ist ressourcenschonend und die MA bleiben im Arbeitsprozess.

Die Anbahnung und Durchführung der Agilen Lernprojekte kann prototypisch in folgende Phasen unterteilt werden:

### Orientierungsphase

In der Orientierungsphase werden die notwendigen Analysen durchgeführt und Absprachen getroffen, die für die Eingrenzung des Lernfeldes nötig sind. Nach dieser Phase können die strategischen PE-Entwicklungsfelder benannt, wichtige Stakeholder eingebunden und relevante Zielgruppen auf Mitarbeitenden-Ebene identifiziert werden.

### Prototyping-Phase

In der Prototyping-Phase werden in einem Fast-Track Lernprojekt (2 Etappen) agile Methoden für die Arbeitsorganisation und das selbstgesteuerte Lernen erprobt. Für ein solches Fast-Track-Projekt eignen sich vor allem kleinere, zeitlich überschaubare Projekte. Nach dieser Phase hat das Team eine ergebnisorientierte Arbeitsweise erprobt, die sich die agilen Methoden zu Nutze macht und erste Erfahrungen damit gesammelt wie Arbeits- und Lernebene in einem solchen Projekt verbunden werden können.

### Verstetigungsphase

In der Verstetigungsphase wird ein umfangreicheres Lernprojekt implementiert, was die Kompetenzziele der Orientierungsphase aufgreift. Insgesamt sollte das Lernprojekt mindestens 4 Etappen umfassen, um ein ausreichendes Spektrum an neuen Fertigkeiten erproben zu können. Auf Basis des Prototypings können im Vorfeld des Lernprojektes noch Änderungen im Support-System und der Teamzusammensetzung vorgenommen werden. Nach dieser Phase wird eine Evaluation der

Lernergebnisse (ggf. mit Zertifikatübergabe) vorgenommen und eine Entscheidung über die Verstetigung der Agilen Lernmethode in den Regelprozess der Personalentwicklung getroffen.

## Rollen im Agilen Lernprojekt

Ein Lernen an realen Aufgaben aus der betrieblichen Praxis benötigt **vier Arten von Beteiligten**:

- Eine Person, die die Kompetenzentwicklung beauftragt und ihre Ziele festlegt: **„Sponsor“**;
- Eine Person, die über das konkrete Lernprojekt entscheidet und die fachlichen Ergebnisse prüft: **„Auftraggeber“**;
- Die Mitarbeiter/innen, welche das Lernprojekt als **Team** bearbeiten, sich das notwendige Wissen aneignen, Lernfortschritte teilen und die Ergebnisse präsentieren;
- Begleiter/innen, die den Lernprozess organisatorisch und didaktisch betreuen und die Reflexionen des Lernprozesses anleiten: die **„Coaches“**

### Sponsor/in

Der Sponsor des Agilen Lernprojektes ist vor allem in der Orientierungsphase wichtig. Er ist in der Regel ein Vertreter des höheren Managements oder der Personalabteilung und kann die Unternehmensstrategie mindestens in Bezug auf die Personalentwicklung mitgestalten. In der Orientierungsphase werden gemeinsam mit dem Sponsor und anderen wichtigen Unternehmensstakeholdern die Leitplanken für das Lernprojekt gelegt. Hier müssen Entscheidungen über das Lernfeld und geeignete Lernanlässe getroffen werden, sowie ein passendes Team ausgewählt werden. Zum Abschluss des Lernprojektes sollte mit dem Sponsor das Lernprojekt evaluiert und abgenommen werden. Zusammenfassend hat der Sponsor folgende Aufgaben und Ziele:

- **Strategische Entwicklungsfelder** des Unternehmens für das Lernprojekt berücksichtigen
- Aktuelle Stärken und **Entwicklungsbedarfe verschiedener Abteilungen** berücksichtigen und priorisieren
- Ein strategisch relevantes und vielversprechendes **Lernfeld auswählen**
- Das Lernprojekt mit den notwendigen **Ressourcen** (Zeit, Räume, Material, Personal) und **öffentlicher Unterstützung** ausstatten

### Auftraggeber/in

Die Auftraggeberin im Agilen Lernprojekt ist vor allem während der Durchführung des Lernprojektes wichtig. Sie ist entweder eine direkte Vorgesetzte eines Großteils des Lernteams oder verantwortlich für ein Querschnittsprojekt welches einen geeigneten Lernanlass für das Team darstellt. Durch sie wird dem Team ein reales Arbeitsprojekt zur Verfügung gestellt anhand dessen neue Kompetenzen erarbeitet werden können. Sie prüft die fachliche Qualität der Aufgaben und ordnet das Kompetenzlevel des Teams damit anhand von Kriterien aus dem realen Arbeitskontext ein. Zusammenfassend hat die Auftraggeberin folgende Aufgaben und Ziele:

- Bereitstellung eines **realen Arbeitsprojektes** mit relevanten Aufgaben für die Lernziele
- **Prüfung und Abnahme** der fachlichen Aufgaben und Feedback zur Einordnung der Arbeitsqualität

- Verständnis dafür, dass in einem Lernprozess Fehler gemacht werden dürfen und unterschiedliche Lösungsstrategien ausprobiert werden können → **Positive Fehlerkultur und Arbeit in Prototypen**

## Team

Das Team für ein Lernprojekt ist nicht zwingend auch ein Team in der Unternehmensstruktur. Für die agilen Lernprojekte sollte vor allem darauf geachtet werden, dass die Teilnehmenden ähnlich gelagerte Kompetenzziele haben und durch das geplante Lernprojekt einen Lern-Canvas bereitgestellt bekommen, der es ihnen ohne nennenswerte Transferverluste erlaubt neue praxisrelevante Kompetenzen zu erlangen. Durch den Fokus auf die Passung in Bezug auf Kompetenzziele und das Lernprojekt, lassen sich dadurch auch unternehmensübergreifende Lernprojekte realisieren, die in einem oder mehreren Praxisprojekten den Resonanzraum des Teams zur kollegialen Beratung nutzen. Für die Haltung der Teammitglieder sind folgende Grundsätze hilfreich:

- Selbstwert aus der Fähigkeit stetig Neues zu lernen
  - Vom Fachexperten zum eigenen Lernexperten werden
  - Neugier und intrinsische Motivation zur Entwicklung
- Durchhaltevermögen in der Entwicklung eines selbstgesteuerten Lernstils
- Bereitschaft sich im Team zu reflektieren und Feedback anzunehmen
- Fail-Fast Fail-Better Mentalität
  - Positive Fehlerkultur entwickeln
  - Arbeit in Prototypen wertschätzen

## Coaches

Der Coach sollte, sobald der thematische Rahmen des Projektes klar genug ist, hinzugezogen werden. Er oder sie muss keine extreme fachliche Tiefe in dem zu bearbeitenden Thema haben, allerdings in der Lage sein, dass Thema zu überblicken und in Grundzügen zu verstehen. Handelt es sich um ein komplexes Thema mit hoher fachlicher Tiefe, kann es sinnvoll sein ein Coaching-Tandem zu bilden, um die Begleitung des Prozesses und die fachliche Begleitung zu trennen.

Prinzipiell treten die Coaches in ihrer Haltung als Gruppencoaches auf. Die Gruppenmitglieder haben individuelle Kompetenzziele und die Gruppe wird in diesem Fall als Vehikel für die eigene Zielerreichung und als Feedbackschleife genutzt. Der Zusammenhang der Gruppe entsteht demnach über die ähnlich gelagerten Kompetenzziele und nicht über die organisationale Verbundenheit. Der Coach agiert als Katalysator für die selbstgesteuerte Zielverfolgung und aktiviert die Gruppe als Resonanzraum für die kollegiale Beratung.

- **Informieren** und Wissen vermitteln
- **Individuelle Lernvoraussetzungen** berücksichtigen und explizit machen
  - Richtige Lernmaterialien auswählen und geeignete Lernwege anbieten
- **Prozess anleiten** und implementieren
  - Etappenplanung, Review, Retrospektive durchführen
  - Nötige Ressourcen und Experten für Impulse organisieren
  - Agile Methoden und agiles Selbstverständnis vermitteln (Arbeiten in Prototypen, Positive Fehlerkultur)
- **Motivation** der Lernenden stützen

- Stärken der Bereitschaft der TN zur aktiven Mitarbeit
- Die TN zum Selbstlernen animieren
- Unterstützung der Lernenden bei **organisatorischen und technischen Fragen**
  - mögliche Hemmschwellen gegenüber den neuen Medien abbauen
  - Unterstützung bei der Einführung neuer Tools in den Arbeitsprozess

Zur Erfüllung dieser Aufgaben benötigen die Coaches folgende Kompetenzen

- **Fachkompetenz**, mindestens ein Überblick über das Fachthema des Lernprojektes
- **Methodisch-didaktische Kompetenz** in der Anleitung des Lernprozesses und im Prozess des Agilen Lernprojektes
- **Medienkompetenz** in der Nutzung und Anleitung zur Nutzung des digitalen Unterstützungssystems

Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Akteure in Prozess einer Etappe finden sich in der folgenden Abbildung prototypisch dargestellt.

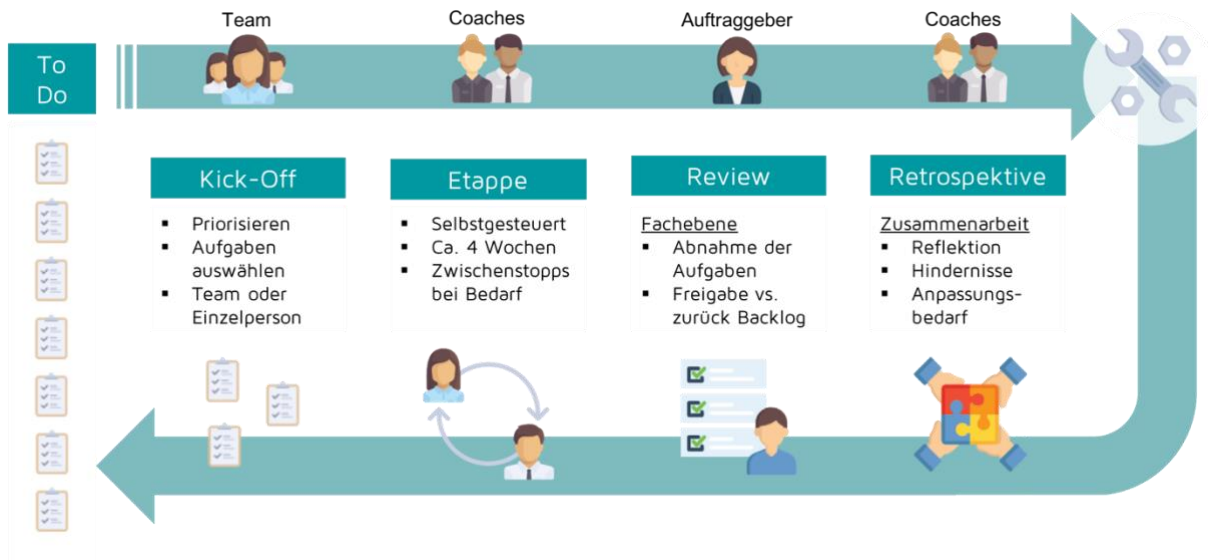


Abbildung 1. Rollen und Aufgaben im Prozess einer Lernetappe<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Icons used by Freepik from www.flaticon.com is licensed by CC 3.0 BY

### Beispiel aus der Praxis: **Lernprojekt aufsetzen**

Nach einer Unternehmensfusion sollen die Führungskräfte des neuen Tochterunternehmens neue Aufgabenbereiche übernehmen (Mitarbeitergespräche führen, Personalauswahl und -entwicklung organisieren, Mitgestaltung der Organisationsentwicklung, etc.). Folgende Schritte wurden durchgeführt:

1. Gemeinsam mit der Geschäftsführung (Sponsor) wurden in mehreren Strategieworkshops die wichtigsten Lernfelder für die neuen Führungskräfte herausgearbeitet und gemeinsam mit dieser Gruppe priorisiert.
2. Mit einem Teil der neuen Führungskräfte (Sondierungsteam) wurden die wichtigsten neuen Kompetenzen (Konfliktfähigkeit, Gruppenmoderation, Kommunikationsmethoden) und geeignete Lernanlässe (Neue Struktur für eine Arbeitsbesprechung, Aufbau einer digitalen Austauschplattform) um sich diese zu erarbeiten herausgearbeitet.
3. Im Lernprojekt werden mit den Coaches diese Lernanlässe in ToDos und zu erarbeitende Zwischenprodukte (z.B. Papier zu Meeting-Regeln, Ablaufplan) aufgeteilt und in Etappen bearbeitet. Einer der Geschäftsführer tritt in regelmäßigen Abständen als Auftraggeber auf und bewertet in den Reviews die Arbeitsergebnisse.

## Die Orientierungsphase

Beschreibung	Aktivitäten	Ergebnisse
Strategie-Workshop	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betrachtung der PE-Strategie</li> <li>▪ Digitale Agenda herausarbeiten</li> <li>▪ Change Projekte identifizieren</li> <li>▪ Betrachtung der Innovationsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die wichtigsten Entwicklungsfelder für die Belegschaft sind identifiziert.</li> <li>▪ Eine Priorisierung der PE-Strategie auf Grundlage wichtiger Innovationsbereiche und der Digitalen Agenda wurde vorgenommen.</li> </ul>
Entwicklungsfelder	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompetenzfeldanalyse auf Grundlage des Strategie-Workshops</li> <li>▪ Zusammenstellung von Kompetenzfeldgruppen zu möglichen Lernprojekten</li> <li>▪ Abstimmung der Optionen und Entscheidung für Pilotprojekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine Kompetenzfeldanalyse für mögliche Lernprojekte wurde durchgeführt.</li> <li>▪ Entscheidung für ein Lernprojekt und Festlegung eines Ziel-Profiles auf Kompetenzebene wurde getroffen.</li> </ul>
Projekt-Scoping	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geeignetes Lernprojekte identifizieren</li> <li>▪ Auftraggeber identifizieren</li> <li>▪ Zielgruppe festlegen</li> <li>▪ Ressourcen klären</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ein Lernprojekt für das Prototyping (2 Etappen) wurde festgelegt.</li> <li>▪ Ein/e Auftraggeber/in und ein Team (max. 8 Personen) wurde festgelegt.</li> <li>▪ Die Ressourcen und Zeitabstände wurden vereinbart.</li> </ul>
Support System	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kanban-Board zur Projektorganisation implementieren.</li> <li>▪ Lernkarten als E-Learning Material implementieren.</li> <li>▪ Ggf. zusätzliches Kommunikationsmedium (Slack, Messenger, etc.) einführen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ein Support System für den reibungslosen Ablauf des Lernprojektes wurde implementiert.</li> <li>▪ Alle Teilnehmenden haben einen Zugang zum Support System und wurden in dessen Nutzung eingewiesen.</li> </ul>



## Entwicklungsfelder

Zur Eingrenzung und Priorisierung der Entwicklungsfelder muss ein Analyseprozess stattfinden. Dieser kann auf unterschiedliche Weisen durchgeführt werden, je nach Bedarf des Unternehmens und Grad der Klarheit über die Zielkompetenzen. Dazu sind in der Regel drei Perspektiven einzuholen:

- Die der **Vorgesetzten**, in vielen Fällen ergänzt von Fachabteilungen und der Abteilung für Personalentwicklung: Wo sehen sie die aktuellen Stärken und Bedarfe der Mitglieder der Zielgruppe, wohin sollen sich diese entwickeln, welchen zukünftigen Aufgaben sollen sie gerecht werden, welche Anforderungen wird das Unternehmen in Zukunft stellen?
- Die der **Zielgruppe**: Wo sehen sie ihre Stärken, wo ihre Entwicklungsbedarfe, was würden sie gerne noch lernen, wo sehen sie ihre persönliche Perspektive?
- Eine externe **Expertensicht**: Was könnten nicht erkannte Implikationen der Planungen sein, was ist in diesem Bereich in anderen Unternehmen üblich / wichtig, wo gibt es schon Gute Praxis, die weiterhelfen könnte?

Folgende Aktivitäten können bei der Eingrenzung des Entwicklungsfelds helfen:

- **Strategie-Workshop** mit dem Sponsor und relevanten Stakeholdern (Personalabteilung, HR, Betriebsrat, Abteilungsleitern, etc.) um die wichtigsten strategischen Entwicklungsfelder herauszuarbeiten und zu priorisieren.
- **Teilstrukturierte Interviews** mit dem Sponsor, potentiellen Auftraggeber/innen und Mitarbeitenden.
- **Kurzfragebogen** für potentielle Zielgruppen über eigene Entwicklungswünsche, Kompetenzbedarfe und Innovationsideen.
- **Kompetenzfeldanalyse** auf Basis vorangegangener Gespräche oder Workshops als Zusammenstellung von Kompetenzclustern, die für ein Lernprojekt von Umfang und Breite realistisch sind.

## Projekt-Scoping

Nachdem die Entwicklungsfelder benannt und priorisiert wurden, kann ein konkretes Lernprojekt festgelegt werden. Die Coaches sollten in diesem Prozess bereits eingebunden sein, um ihre Perspektive und ihre Erfahrungen in der Ressourcenplanung und Bewertung des Praxisprojekten mit einfließen zu lassen. Folgende Punkte sind in diesem Prozess zu klären:

- **Die Teilnehmenden**, die konkret an diesem Lernprojekt teilnehmen sollen. Soweit vorab möglich bereits Unterschiedlichkeiten innerhalb der Zielgruppe klären und berücksichtigen.
- **Ein geeignetes Praxisproblem** (entweder für das Team insgesamt oder individuell für jeden Teilnehmer) in Abstimmung mit Auftraggeber und Team **als Lernaufgabe**. Dabei kann sich die Lernaufgabe nach den Teilnehmenden richten oder die Teilnehmenden einer Lerngruppe danach bestimmt werden, wer am sinnvollsten bei einer spezifischen Aufgabe mitarbeitet.
- Die **Ressourcen im Detail** klären
  - **Zeiten**: Wieviel Zeit steht den Teammitgliedern für die Bearbeitung der Lernaufgabe zur Verfügung, pro Tag, pro Woche und insgesamt?
  - **Räume**: Kann ein Arbeitsraum eingerichtet werden, in dem das Team und ggf. einzelne Mitglieder ungestört arbeiten und in dem Moderationswände, Flip Charts

und ein Kanban-Board bei Bedarf stehen bleiben können? Wenn nicht: Wie wird ansonsten sichergestellt, dass das Team ungehindert arbeiten kann?

- **IT:** Mit welchen Programmen und Plattformen soll gearbeitet werden, z.B. Sharepoint, Jira, OneNote mit Kanban-Erweiterung etc.? Ist es getestet und stabil? Beherrschen es alle? Gibt es einen Ansprechpartner bei Problemen, der zur Verfügung steht und schnell reagiert?
- **Lernmittel:** Werden weitere Lernmittel benötigt, z.B. eine Moderationsausrüstung, Firmenunterlagen, besondere Rechner / Server etc.? und mit den Beteiligten fest vereinbaren
- Die **Rollen der Beteiligten:** Wer ist der Auftraggeber, wer der Vertreter der Aufgabenstellung, in welchen Umfang müssen betriebliche Fachexperte einbezogen werden, sind die direkten Vorgesetzten einbezogen?  
Nach der Rollenklärung ist zudem sicherzustellen, dass von allen Beteiligten ein ausreichendes Commitment vorliegt.
- Den **Ablaufplan** festlegen. Welche Termine für welche Aufgaben? Wie wird die Kommunikation organisiert innerhalb des Teams, mit den Coaches und mit dem Auftraggeber? Bis wann soll welcher Stand erreicht werden?

Speziell für Teams, die im weiteren Verlauf auch in virtuellen Gruppensituationen miteinander arbeiten sollen, ist es sinnvoll ein Screening in Bezug auf die Eignung für den Prozess durchzuführen. Hier sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Was ist die Herausforderung, die die Teilnehmer/innen ansprechen möchten? Ist sie im Einklang mit dem Fokus des Lernprojekts?
- Haben die Teilnehmer/innen ein klares Verständnis dafür, welche Interaktionen im Gruppenprozess nötig sind?
- Haben die Teilnehmer/innen eine ausreichende digitale Kompetenz um auch im virtuellen Raum effektiv miteinander zu arbeiten?
- Sind die Teilnehmer/innen in der Lage, für die Rückmeldung von anderen offen zu sein und sich in einer Gruppensituation auszudrücken?

## Arbeitsorganisation

Ein agiles Lernprojekt wird üblicherweise neben der regulären Arbeit durchgeführt und steht daher immer unter einem hohen Ressourcendruck. Um diesen Ressourcendruck nicht durch weitere Koordinations- und Kommunikationsverluste zu erhöhen, ist es wichtig im Vorfeld des Lernprojektes eine funktionale, zuverlässige und möglichst niedrigschwellige Kommunikations- und Kollaborationsstruktur zu implementieren. Die folgende Tabelle führt die wichtigsten Bedarfe und möglichen Lösungen für ein Lernprojekt auf:

Bedarf	Lösungsoptionen
<b>Bereitstellung von Lernmaterial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geeignet für ein Lernen in kleinen Zeitetappen</li> <li>▪ Möglichst handlungs- und ergebnisbezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Firmeneigene Lernplattform</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stark abhängig von der Qualität und dem Format der Lernmaterialien</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Externe Lernplattform</b> (bspw. Agile Learning Academy) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lernkarten-Format für handlungs- und ergebnisbezogene Selbstlernmaterialien</li> </ul> </li> </ul>
<b>Kommunikationskanal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niedrigschwellig, also bekannt und leicht einsetzbar</li> <li>▪ Dateiaustausch und im besten Fall kollaborative Arbeit an Dateien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>E-Mail und firmeneigene Gruppenlaufwerke/Sharepoint</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verteiler der Emailkommunikation fehleranfällig</li> <li>○ Sharepoint und Gruppenlaufwerke schwer für Externe und Benachrichtigungsfunktion häufig nicht vorhanden oder ungenügend</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Kanboard und ggf. Messenger</b> (Slack, Telegram, etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kanboard erlaubt Kommentarfunktion und Dateiupload aufgabenbezogen</li> <li>○ Benachrichtigungen ebenfalls individuell einstellbar</li> </ul> </li> </ul>
<b>Aufgabenkoordination</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leicht einsehbare Übersicht über die verschiedenen Aufgaben, den Status der Bearbeitung und die Verantwortlichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Analoges Kanban</b> an der Metaplanwand (Pull-Prinzip) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Möglichst rollbar und in einem frei zugänglichen Raum für alle Teammitglieder</li> <li>○ Sollte leicht zu aktualisieren sein und regelmäßig vom Team registriert werden (Stand-Ups)</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Digitales Kanboard</b> (Push-Prinzip) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Für alle zugänglich und mit Benachrichtigungsfunktion bei Änderungen</li> <li>○ Erlaubt Kommentare und Dateiupload</li> </ul> </li> </ul>
<b>Raum für Arbeitstreffen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mit Möglichkeit zur Kleingruppenarbeit</li> <li>▪ Moderationsmaterial</li> <li>▪ Ruhe von Alltagsanforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei einem <b>firmeninternen Team</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Meetingraum, in dem auch Material verbleiben kann</li> </ul> </li> <li>▪ Bei einem <b>firmenübergreifenden Team</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ für alle leicht erreichbarer Ort</li> <li>○ wenn nicht möglich, mehr virtuelle Meetings</li> </ul> </li> </ul>
<b>Virtueller Raum für Arbeitstreffen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zuverlässig und ohne hohen technischen Wartungsaufwand</li> <li>▪ Möglichkeit Präsentationen zu übertragen</li> <li>▪ Videokonferenz mit ausreichender Auflösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adobe Connect, Zoom, Skype for Business (Lync), GoToMeeting, Appear.in</li> <li>▪ Bisher keine Lösung sowohl technisch zuverlässig und vom Funktionsumfang zufriedenstellend</li> </ul>

## Lernkarten

Um ein agiles Lernprojekt bedarfsorientiert zu begleiten und das selbstgesteuerte Lernen zu stärken, ist es sinnvoll Selbstlernmaterialien zur Verfügung zu stellen, welche die Teammitgliedern in der Bearbeitung der neuartigen Projektaufgaben unterstützen. Zunächst sind dafür folgende Fragen zu klären:

- Welche Inhalte sollen im Rahmen der Kompetenzentwicklung / in der Bearbeitung der Lernaufgabe vermittelt werden?

- Welche dieser Inhalte sind im Unternehmen vorhanden / ausgearbeitet / dokumentiert, in welcher Form sind sie verfügbar (als Lernmaterial geeignet)?
- Zu welchen Inhalten gibt es interne Fachleute, die sie vermitteln können? In welchem Umfang stehen diese Fachleute zur Verfügung?
- Welche Inhalte müssen von Externen vermittelt werden (weil es keine Internen dafür gibt oder weil diese nicht zur Verfügung stehen)?
- Wie werden die Inhalte dem Team zugänglich gemacht?

Um eine möglichst ergebnisorientiertes Lernen zu ermöglichen, sollten die Selbstlernmaterialien im besten Fall folgenden Anforderungen genügen:

- **Leichte Orientierung** über den Inhalt und die möglichen Ergebnisse nach der Beschäftigung mit dem Material
- Bearbeitung in einem **überschaubaren Zeitrahmen** (ca. 30 Minuten)
- **Lösungsorientierung** → Nach der Bearbeitung bin ich der Lösung meiner Arbeitsaufgabe bereits einen konkreten Schritt näher

Für diesen Zweck wurde ein neuartiges Format entwickelt, welches explizit für den Einsatz in agilen Lernprojekten geeignet ist. Das **Lernkarten**-Format hat eine einheitliche Struktur und kann als E-Learning-Paket in verschiedene Lernmanagementplattformen eingebunden werden. Die Charakteristika einer Lernkarte sind folgende:

- **Schnelle Orientierung durch Übersichtsansicht**
  - Zwei bis vier arbeitsrelevante **Anlässe** (z.B. Moderation einer Kleingruppe), bei denen die Bearbeitung der Karte hilfreiche Ergebnisse liefern kann
  - Zwei bis vier konkrete **Ergebnisse** (z.B. Kann einen Zeitplan für einen Arbeitsmeeting erstellen), die nach Bearbeitung der Karte direkt zur Verfügung stehen (Download eines konkreten Ergebnisdokuments)
- **Lösungsorientierter Inhalt**
  - Wird in Abhängigkeit von den Anlässen und Ergebnissen zusammengestellt
  - Fokus auf direkt einsetzbare Methoden und Tools, theoretische Hintergründe als Verweis auf weiterführende Literatur
  - Passung der Inhalte und der Darstellungsform (Grafiken, Videos, Präsentationen, etc.)
- **Transfer-Checkliste**
  - Konkrete Checkliste, die den Bearbeitenden im Transfer der Inhalte auf ihren oder seinen Arbeitskontext begleitet
  - Möglichkeit des Downloads des eigenen Transferdokuments

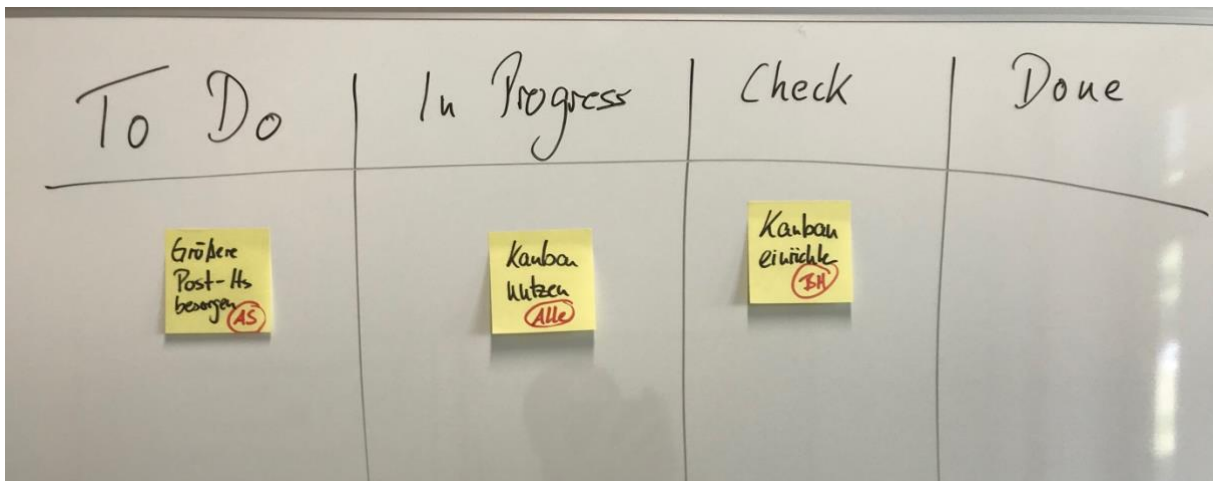
Auf der Seite <https://academy.agile-learning.eu> sind einige beispielhafte Lernkarten hinterlegt, die diesen Anforderungen entsprechen und für agile Lernprojekte eingesetzt werden können.

## Kanban/Kanboard

Kanban (jap. Karte) ist eine Möglichkeit, die Arbeit an komplexen Aufgaben in kleinere Tasks aufzuteilen und zu visualisieren. Das Prinzip eignet sich vor allem für agile (Lern)Projekte, da zu Beginn des Projektes der nicht alle Aufgaben bereits bekannt sind und sich Priorisierungen häufig ändern können. Ein Kanban-Board besteht in seiner einfachsten Forma aus drei Spalten, in denen die Arbeitspakete organisiert werden (To Do, Doing, Done).



Für die Organisation eines agilen Lernprojekts hat es sich etabliert mit vier Spalten zu arbeiten und den ToDos direkt Verantwortliche zuzuordnen. Die Check-Spalte wird eingeführt um im Arbeitsprozess signalisieren zu können, dass die Aufgabe aus Sicht des Teams abgeschlossen ist. Wenn das Ergebnis im Review-Meeting abgenommen wurde, kann die Karte auf Done verschoben werden.



Wenn mit einem analogen Kanban-Board gearbeitet wird, sollte dafür Sorge getragen werden, dass dieses allen Teammitgliedern leicht zugänglich ist und dass die Aktualisierung des Boards regelmäßig vorgenommen wird. Wenn man den Status der Aufgaben nicht „im Vorbeigehen“ sehen kann, sollten regelmäßige Stand-Up-Meetings zwischen den Teammitgliedern durchgeführt werden (ca. 15 Minuten) um alle Beteiligten über den Status der Bearbeitung zu informieren. Ein analoges Kanban-Board folgt damit einem Pull-Prinzip, da die Teammitglieder eigenständig dafür sorgen müssen, dass sie über Statusänderungen informiert bleiben.

Eine Alternative zum analogen Kanban ist die Einführung eines digitalen Kanban-Boards, wie der Implementation für die Agile Learning Academy. Der Vorteil eines digitalen Kanboards ist die Möglichkeit eine automatisierte Benachrichtigung bei einem Statuswechsel von Aufgaben zu implementieren, Kommentare zum Status zu erlauben oder Zwischenstände in Form von Dokumenten zu den Karten hochzuladen.

# Lernprojekt: Gesprächsführung 360°

**Etappe 1** Review: Montag, 02.07.2018

To Do	In Progress	Check	Done
<p>Arbeitsbespr. </p> <p>JL BH</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Gesprächsführ. </p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Konfliktphasen </p> <p>AS EM CB</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Gesprächsreg. </p> <p>JL AS</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>MPM-Tools </p> <p>EM</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	

**Gesprächsregeln: Meetings**

AS EM

Es sollen Gesprächsregeln für Teammeetings definiert werden.

**Tasks**

- Entscheidung für Methodenkatalog
- Netiquette für Gespräche
- Gliederung erstellen
- Umfang/Zielgruppe klären

**Uploads**

Für diesen Einsatzzweck können aber auch Tools wie Jira, Trello oder ähnliche genutzt werden.

## Die Prototyping-Phase

Beschreibung	Aktivitäten	Ergebnisse
Kick-Off Workshop	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was sind Agile Methoden und wie werden Sie in Lernprojekten genutzt?</li> <li>▪ Welches Mindset ist für ein Team im Agilen Lernprojekt hilfreich?</li> <li>▪ Wie ist der Prozess und was sind die wichtigsten Treffen, Absprachen und Eckpunkte in unserem Projekt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Team hat einen Überblick über agile Methoden und versteht welchen Zweck sie im Lernprojekt erfüllen.</li> <li>▪ Team, Auftraggeber/in und Coaches haben sich auf einen gemeinsamen Prozess und Absprachen zur Zusammenarbeit geeinigt.</li> </ul>
Kompetenzdiagnostik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle oder teamweite Kompetenzprofile erstellen</li> <li>▪ Ziel-Profile mit Sponsor und Auftraggeber/in abstimmen</li> <li>▪ Profilrelevante Lernkarten vorbereiten und aufgabenbezogen bereitstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zur Orientierung im Lernprojekt wurden individuelle oder teamweite Kompetenzprofile mit Ist- und Zielwerten erstellt.</li> <li>▪ Die Coaches bereiten auf Basis der Profile relevante Lernkarten vor.</li> </ul>
Prototyp-Projekt (2 Etappen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeit an realen Aufgaben (Einzel- und Gruppenarbeit)</li> <li>▪ Input durch aufgabenspezifische Lernkarten</li> <li>▪ Nach jeder Etappe: Abnahme der Ergebnisse, Reflektion der Zusammenarbeit und der Kompetenzentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verständnis für agiles Arbeiten in testbaren Prototypen in einem überschaubaren Projektzeitraum (2 Etappen)</li> <li>▪ Reale Ergebnisse aus dem Arbeitsprojekt.</li> <li>▪ Qualitätssicherung durch die Abnahme der Arbeitsergebnisse durch den/die Auftraggeber/in.</li> <li>▪ Direkte Umsetzung neuer Fertigkeiten im eigenen Arbeitskontext (kein Transferverlust).</li> </ul>

## Kick-Off Workshop

Das Hauptziel des Workshops ist es, den Ansatz des Agilen Lernens zu erklären und erfahrbar zu machen. Konkret können dem Team dafür agile Methoden (z.B. SCRUM, Design Thinking) zur Arbeitsorganisation vermitteln und ein Verständnis für den Prozess, die Bestandteile und Tools in einem Agilen Lernprojekt aufgezeigt werden. Ein beispielhafter Aufbau für einen Halbtagesworkshop könnte so aussehen:

Agile Methoden - Ein Überblick	Die TN erhalten einen kurzen Einblick in die agile Denkweise und versch. agile Methoden und deren sinnvolle Anwendungsbereiche <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Stacey-Matrix und agiles Mindset</li><li>▪ Design Thinking, Lean Startup, Scrum, Kanban, Lean Thinking</li></ul>
Scrum	Die TN lernen Begriffe, Rollen und Vorgehen in Scrum als Methode kennen. Übertragung zu Agilen Lernprojekten werden vermittelt.
LEGO-Simulation	Die TN simulieren in einem Spiel das Vorgehen in einem Agilen Lernprojekt. Beispielhafte Lernkarten am Flipchart. Erleben wie Arbeitsziele und Kompetenzentwicklung miteinander verwoben werden können.
Retrospektive	Reflexion des Spiels und Retrospektive der bisherigen Zusammenarbeit: Die TN resümieren die Ergebnisse und Erfahrungen der bisherigen Zusammenarbeit und erkennen Schwierigkeiten und deren Ursachen.
Vereinbarungen	Treffen von gemeinsamen Vereinbarungen zur Zusammenarbeit und zum Prozess auf Basis des Workshops.

Die Teilnehmenden werden dadurch in das Konzept eingeführt und erleben den Arbeits- und Lernprozess in einem interaktiven Mikro-Lernprojekt.

## Kompetenzbedarfe ermitteln

Die Innovationsfähigkeit und Ertragskraft eines Unternehmens hängt heutzutage maßgeblich davon ab, wie vorhandene Kompetenzen im Unternehmen genutzt und weiterentwickelt werden. Hieraus ergibt sich eine eigene Managementdisziplin – die des Kompetenzmanagements. Das Kompetenzmanagement ermöglicht es Unternehmen, den Bestand an Kompetenzen ganz gezielt zu steuern. Daraus ergeben sich Nutzen sowohl auf persönlicher wie auch auf institutioneller Ebene:

- das Bewusstsein für Wissen und Können wird gestärkt
- die Wahrscheinlichkeit, dass bestehende Kompetenzen genutzt werden, wird erhöht
- das berufliche Handeln wird reflektiert und kontinuierlich weiterentwickelt
- die strategischen Anforderungen werden bis auf die Ebene der Kompetenzen heruntergebrochen
  - Kompetenzlücken werden identifiziert und Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet
- die Entwicklung von MitarbeiterInnen wird an Unternehmensziele angepasst
  - daraus resultiert eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation



Für die Planung eines Lernprojektes ist es sinnvoll bereits im Voraus festzulegen, in welchen Kompetenzen die MitarbeiterInnen in dieser Maßnahme gefördert werden sollen. Eine mögliche Kompetenz könnte die *Adressatengerechte Kommunikation* sein. Für die Ausformulierung eines Kompetenzprofils sollte eine einzelne Kompetenz stets näher beschrieben werden. Hierzu eignen sich besonders kann-Formulierungen. Eine Person, die die Kompetenz besitzt, adressatengerecht zu kommunizieren, *kann* sich auf Kommunikationspartner und -situation einstellen und *kann* die Auswahl der Inhalte nach Rückmeldung durch den Kommunikationspartner anpassen.

Mit der Ausformulierung eines Kompetenzprofils wird festgelegt, welche Kompetenzen adressiert werden sollen. Zusätzlich können Kompetenzstufen festgelegt werden, die noch einmal verdeutlichen in welchem Ausmaß eine Kompetenz vorhanden sein sollte. Diese erwünschten Kompetenzausprägungen bilden ein **Ziel-Profil**. In einem nächsten Schritt – besonders wenn Weiterbildungsbedarfe identifiziert werden sollen – geht es dann darum, das Vorhandensein dieser spezifischen Kompetenzen zu untersuchen. Die wohl häufigste Methode ist eine individuelle Einschätzung durch die MitarbeiterInnen selbst oder deren Vorgesetzten. MitarbeiterInnen und/oder Vorgesetzte schätzen also ein, in welchem Ausmaß die spezifische Kompetenz bei einer Person ausgeprägt ist. Diese Abfrage kann direkt in einer solchen Tabelle anhand von vorgegebenen Kompetenzstufen stattfinden oder MitarbeiterInnen/Vorgesetzte erhalten einen Fragebogen, in dem einzelne Fähigkeiten abgefragt werden ("Person X kann..."). Hieraus resultiert ein entsprechendes **Ist-Profil**.

Aus einer solchen Gegenüberstellung eines Ziel- und Ist-Profiles werden Kompetenzlücken direkt sichtbar. Hieraus lassen sich kompetenzorientiert Entscheidungen ableiten. So können sich einzelne Teammitglieder vornehmen vor allem Aufgaben zu bearbeiten, die ihnen dabei helfen in einer spezifischen Kompetenz besser zu werden. Die Coaches wiederum haben im Prozess die Möglichkeit die Kompetenzprofile und Schwerpunkte für die Auswahl der Lernmaterialien und die Retrospektive zu nutzen.

Je nach Bedarf kann der Umfang eines Kompetenzprofils variieren und im Prozess können weitere Kompetenzen hinzugefügt oder nach Beendigung einer Weiterbildungsmaßnahme erneut eingeschätzt werden, um festzustellen, ob die Förderung erfolgreich war. Kompetenzprofile können außerdem als Grundlage für Mitarbeitergespräche herangezogen werden, um auf Potenziale und Bedarfe hinzuweisen – hierfür eignet sich besonders eine grafische Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Profil.

## Etappenplanung

Für den Ablauf der Etappen und die Verfolgung der Etappenziele ist es wichtig, dass diese in einem eindeutigen, vorher bestimmten Zeitraum (Sprintetappe) erreicht werden sollen und es die Möglichkeit gibt, während der Zielverfolgung Feedback zu erhalten (regelmäßige Abstimmung mit den Coaches und untereinander). Die Formulierung der Etappenziele findet in einem initialen Treffen des Teams vor Beginn der nächsten Lernetappe statt. Die Lernziele der Teammitglieder werden öffentlich gemacht und sichtbar dokumentiert (Kanban), um die Verantwortungsübernahme zur eigenen Zielerreichung sowohl intern zu stärken als auch eine externe Verantwortung gegenüber dem eigenen Team herzustellen.

Für die Etappenplanung sind gemeinsam mit dem Team folgende Punkte zu klären:

- Für die Etappenplanung sollten mindestens **30 Minuten** eingeplant werden. Je nach Teamgröße und Aufgabenumfang auch mehr.
- **Ressourcen der Teammitglieder** in der nächsten Etappe?
  - Wie viel Arbeit kann realistisch geleistet werden?
  - In der Regel sollten eher weniger Aufgaben gewählt werden
- **Priorisierung** der Aufgaben und Besprechung von Abhängigkeiten
- Schätzung des **Arbeitsaufwands** pro Aufgabe
- Brauch es noch **externen Input** oder andere Ressourcen?

## Ablaufplan

- Welche Aufgaben sind aus der **letzten Etappe** noch vorhanden?
  - Wie sind diese zu priorisieren (zurückstellen, direkt bearbeiten, Input fehlt)
  - Welche Ressourcen braucht es zur Bearbeitung?
  - Wer ist für die Bearbeitung verantwortlich?
- Welche **neuen Aufgaben** sind in dieser Etappe dazu gekommen?
  - Wie sind diese zu priorisieren (zurückstellen, direkt bearbeiten, Input fehlt)
  - Welche Ressourcen braucht es zur Bearbeitung?
  - Wer ist für die Bearbeitung verantwortlich?
- Absprachen zur Beseitigung von Hindernissen und/oder Beschaffung der fehlenden Ressourcen
- **Nächstes Treffen** vereinbaren
  - Teamintern und mit den Coaches

## Review

Am Ende jeder Arbeits- bzw. Lernetappe eines Projekts wird ein Review abgehalten. Das Team präsentiert dem Auftraggeber sowie allen interessierten Stakeholdern das Ergebnis seiner Arbeit und holt Feedback (Meinungen, Verbesserungsvorschläge, Lob und Kritik) ein. Der Fortschritt wird überprüft, dann nimmt der Auftraggeber entweder die Ergebnisse ab oder verweist sie zur Weiterarbeit zurück an das Team. Anschließend werden die nächsten Schritte vereinbart.

Gründe für ein Review:

- Zwischen den Projektbeteiligten erfolgt ein **direkter Austausch** ohne Umwege.
- Der Fortschritt des Projekts ist anhand **konkreter Ergebnisse** ersichtlich.
- Die **Identifikation** des Teams mit dem eigenen Arbeitsergebnis steigt.
- **Änderungswünsche** können direkt angebracht und (nach Entscheidung durch den Auftraggeber) für eine der nächsten Etappen eingeplant werden.
- Es gibt ein **gemeinsames Bild** aller Beteiligten, was Aufgaben und Vorgehen in der nächsten Etappe sind.

Was passiert im Review:

- Für das Review sollten mindestens **30 Minuten** angesetzt werden. Je nach Teamgröße und Aufgabenumfang auch mehr.
- Fokus auf die **fachliche Abnahme** und eventuelle offene Punkte, kein Einstieg in die operativen Schritte zur Zielerreichung für die nächste Etappe

- Nutzung des **Kanban-Boards**, Sammlung von Karten, Nutzung der Lernkarte zum Review
- Dem Auftraggeber den **Stand der Arbeit** vorstellen
- **Inhaltliche Bilanz** der letzten Etappe ziehen
- Das **weitere Vorgehen** vereinbaren

Der Coach stellt sicher, dass das Team, der Auftraggeber und bei Bedarf weitere Stakeholder eingeladen sind und ein gleiches Verständnis von Ziel und Inhalt des Treffens haben.

### Ablaufplan

- Welche **Ziele** hatte sich das Team in der letzten Etappe gesetzt?
  - In welchem Umfang wurden diese erfüllt?
  - Was ist offen geblieben?
- Sind der Auftraggeber/Coach und das Team mit den **Ergebnissen einverstanden**?
  - Wenn nicht, welche Aufgaben ergeben sich daraus für die nächste Etappe?
- Welche **Hindernisse** sind in der letzten Etappe aufgetreten?
  - Können diese durch den Auftraggeber/Coach beseitigt bzw. künftig vermieden werden? Was ist dazu konkret erforderlich?

### Retrospektive

Ziel der Retrospektive ist, die realen Wege bei der Problembearbeitung auf den strukturellen Begriff zu bringen. Die Erfahrung zeigt dabei, dass lernende Praktiker in der Regel sehr gut darin sind, Praxisprobleme zu lösen, aber kaum Erfahrung darin haben, ihre Arbeitsprozesse auch zu reflektieren. Zentral ist es also gerade zu Beginn eines agilen Lernprojektes die Teilnehmer/innen darin anzuleiten ihr eigenes Lernen zu reflektieren. Mit welchen Methoden die Gruppe und der einzelne am besten zu einer Reflexion angeleitet werden kann ist dabei nicht eindeutig zu beantworten. Daher sollen in der Folge einige Fragen gesammelt werden, die den Reflexionsprozess anstoßen können.



Fragen zur **fachlichen Entwicklung** können z.B. lauten:

- Was haben Sie heute zum ersten Mal gemacht? Was beherrschen Sie schon gut? Was möchten Sie noch lernen?

- Hätten Sie die Arbeit, die Sie heute gemacht haben, auch mit anderen Techniken oder mit anderen Materialien umsetzen können? Wie wäre das Ergebnis gewesen?
- Unter welchen Bedingungen haben Sie gearbeitet (Kolleginnen/Kollegen, Raum, Geräte)? Hätten Sie sich etwas andere Bedingungen gewünscht?
- Wie waren Ihre Arbeitsergebnisse heute in Bezug auf Qualität, Schnelligkeit und Menge?
- Was haben Sie in der Ausbildung/Weiterbildung über solche Tätigkeiten gelernt? Gibt es etwas, das im Betrieb anders gemacht wird als Sie es gelernt haben?

Reflexionsfragen im Bereich **persönlicher Rollenfindung** können sein:

- Wie passt das, was Sie heute gemacht haben, zu Ihren beruflichen Vorstellungen?
- Haben Sie sich bei der heutigen Arbeit ein Ziel gesetzt? Inwieweit haben Sie es erreicht? Hat sich dieses Ziel zwischendurch möglicherweise verändert?
- Welche Verantwortung war mit diesen Tätigkeiten verbunden? Was passiert, wenn Sie diese Verantwortung nicht ernst nimmst?
- Wie unterscheidet sich Ihre Arbeit von der Arbeit Ihrer Kollegen?

Zum Bereich **Zusammenarbeit** mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten kann gefragt werden:

- Welche Bedeutung haben die Tätigkeiten, die Sie in der letzten Etappe ausgeführt haben, für den Betrieb?
- Wie haben Sie in der letzten Etappe mit Kollegen und Kolleginnen zusammengearbeitet?
- In welchen Bereichen war Teamarbeit besonders wichtig und warum?
- Wie viel Freiraum hatten Sie bei den Arbeiten in der letzten Etappe?
- Welche Qualitätsmaßstäbe hat der Betrieb an die Arbeiten, die Sie heute gemacht haben? Gibt es Qualitätskriterien, die in Ihren Arbeitsaufträgen letzte Woche nicht ausdrücklich benannt wurden, die aber trotzdem eingehalten werden mussten, beachtet werden sollten oder Ihnen persönlich wichtig waren? Wie wird normalerweise sichergestellt, dass solche Arbeiten, wie Sie sie heute gemacht haben, in der Qualität stimmen?

Zur Dokumentation kann auf das Kanban-Board, ein Logbuch, die Sammlung an der Metaplanwand oder Flipchart (abfotografieren) zurückgegriffen werden oder in digitaler Form mit Mindmaps, annotierten Screencasts/Videos, Podcasts oder digitalen Notizbüchern gearbeitet werden.

## Ablaufplan

- Für die Retrospektive sollten mindestens **30 Minuten** angesetzt werden
- **Sammlung von Karten** oder Nutzung der Lernkarte zur Retrospektive
- **Was lief gut** in der letzten Etappe?
- **Was können wir verbessern?**
  - Welche konkreten Änderungen vereinbaren wir dazu für die nächste Etappe?
  - Was brauchen wir dazu vom Coach bzw. vom Auftraggeber?

## Die Verstetigungsphase

Beschreibung	Aktivitäten	Ergebnisse
Entwicklungsprojekt (mind. 4 Etappen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeit an realen Aufgaben (Einzel- und Gruppenarbeit)</li> <li>▪ Input durch aufgabenspezifische Lernkarten</li> <li>▪ Nach jeder Etappe: Abnahme der Ergebnisse, Reflektion der Zusammenarbeit und der Kompetenzentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reale Ergebnisse aus dem Arbeitsprojekt.</li> <li>▪ Qualitätssicherung durch die Abnahme der Arbeitsergebnisse durch den/die Auftraggeber/in.</li> <li>▪ Direkte Umsetzung neuer Fertigkeiten im eigenen Arbeitskontext (kein Transferverlust).</li> </ul>
Co-Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begleitetes Coaching in einem Prototyping-Projekt</li> <li>▪ Kompetenzdiagnostik für die Coaches</li> <li>▪ Regelmäßiges Feedback durch erfahrene Coaches</li> <li>▪ Ggf. Supervision (kollegiale Beratung) wenn eine größere Gruppe qualifiziert wird.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die TN können agile Methoden als Tool zur Kompetenzentwicklung selbst bedarfsorientiert einsetzen.</li> <li>▪ Die TN können den Prozess agiler Lernprojekte als Coach steuern.</li> <li>▪ Die TN können zentralen Meetings (Review, Stand-Up, Retrospektive) selbstständig durchführen.</li> <li>▪ Die TN können hilfreiche Einstellungen des Teams, und der Auftraggeber fördern und hinderliche Einstellungen aufgreifen und thematisieren.</li> </ul>
Kompetenzen als Entwicklungstool	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Training in der Diagnostik mit Kompetenzen</li> <li>▪ Training in der Formulierung von Kompetenzen</li> <li>▪ Einsatzfelder von Kompetenzen als Entwicklungs- und Monitoring-Tool</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die TN können selbstständig neue Kompetenzen formulieren.</li> <li>▪ Die TN können eine Kompetenzdiagnostik anhand von Fragebögen, Interviews oder einer Gruppenmoderation durchführen.</li> <li>▪ Die TN kennen mögliche Einsatzfelder von Kompetenzen als Entwicklungstool.</li> </ul>

## Evaluation und Zertifizierung

Dazu gehören

- die **finale Präsentation**, wenn möglich vor einem erweiterten Kreis, um die Ergebnisse zu verbreiten und dem Team Respekt zu erweisen;
- die **abschließende Reflexion** des Lernprozesses, einschließlich des noch vorhandenen persönlichen Lernbedarfs jedes Teammitgliedes für die Zukunft, und
- ein würdiger Abschluss mit der Übergabe der **Zertifikate**.