

# AGILITÄT DURCH LERNKULTUR- ENTWICKLUNG



JOËL KRAPF, PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

DIE POST 

# LERNKULTUR ALS STELLHEBEL ZUR AGILITÄT

## UMSETZUNGSBEISPIEL AM TEAM PMG6



# Warum?

Gründe und Ziele



# WIR BEWEGEN UNS IN EINER VUCA-WELT

Der Begriff **VUCA** beschreibt **vier aktuelle Herausforderungen für Unternehmen:**

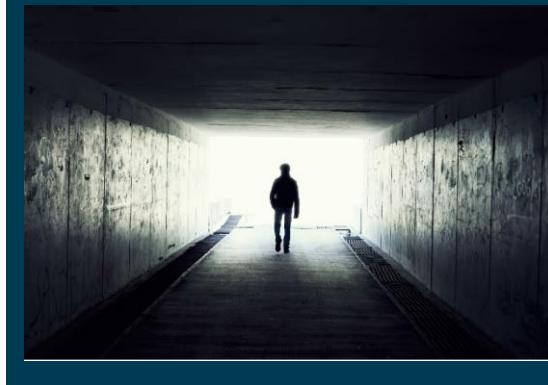
(V)olatilität

Mehr und schnellere  
Veränderungen



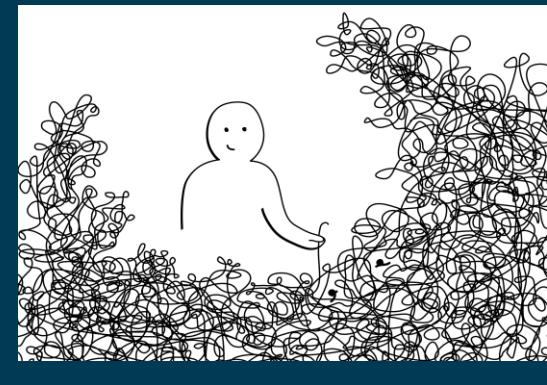
(U)nsicherheit

Abnehmende  
Zukunftssicherheit



(C)omplexität

Vielzahl von  
Entscheidungs-faktoren  
in vielfältigen  
Zusammenhängen



(A)mbiguität

Es gibt keine einzig  
richtige Antwort



# AGILITÄT ALS ANTWORT AUF DIE DIGITALE TRANSFORMATION

## Digitale Transformation

### Internet of Things

Smart Factory, Smart Offices, Cyber-Physical-Systems (CPS)

### Cloud Computing

Alle Daten sind überall und zu jeder Zeit verfügbar

### Big Data Analytics

Auswertung umfangreicher Daten zum besseren Verständnis der Welt bzw. des menschlichen Verhaltens

### Augmented-/ Virtual Reality

Kreation einer alternativen Realität bzw. Digitalisierung der Wahrnehmung dieser Realität

### Künstliche Intelligenz & Machine Learning

Maschinen denken und lernen wie Menschen

## Netzwerkökonomie

### Innovations- und Veränderungsdruck

Verkürzung der Lebenszyklen, Preiszerfall, abnehmende Kundenloyalität

### Auflösende Organisationsgrenzen

Crowd Sourcing, projektbasierte Arbeit, Integration von Kunden, Lieferanten oder Marktbegleiter in den Leistungserstellungsprozess

### Disruption Geschäftsmodell (Everything as a Service)

Durch den Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden werden auch Produktanbieter zu Dienstleistern

### Veränderte Arbeitsumgebung (Digital Workplace)

Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten, weil es technisch möglich ist und der Arbeitsinhalt bzw. Arbeitsoutput zunehmend digital wird

### Kompetenzarbeit anstatt Wissensarbeit

Notwendigkeit elaborierter Handlungskompetenzen, um komplementär zu den Maschinen einen Mehrwert zu generieren

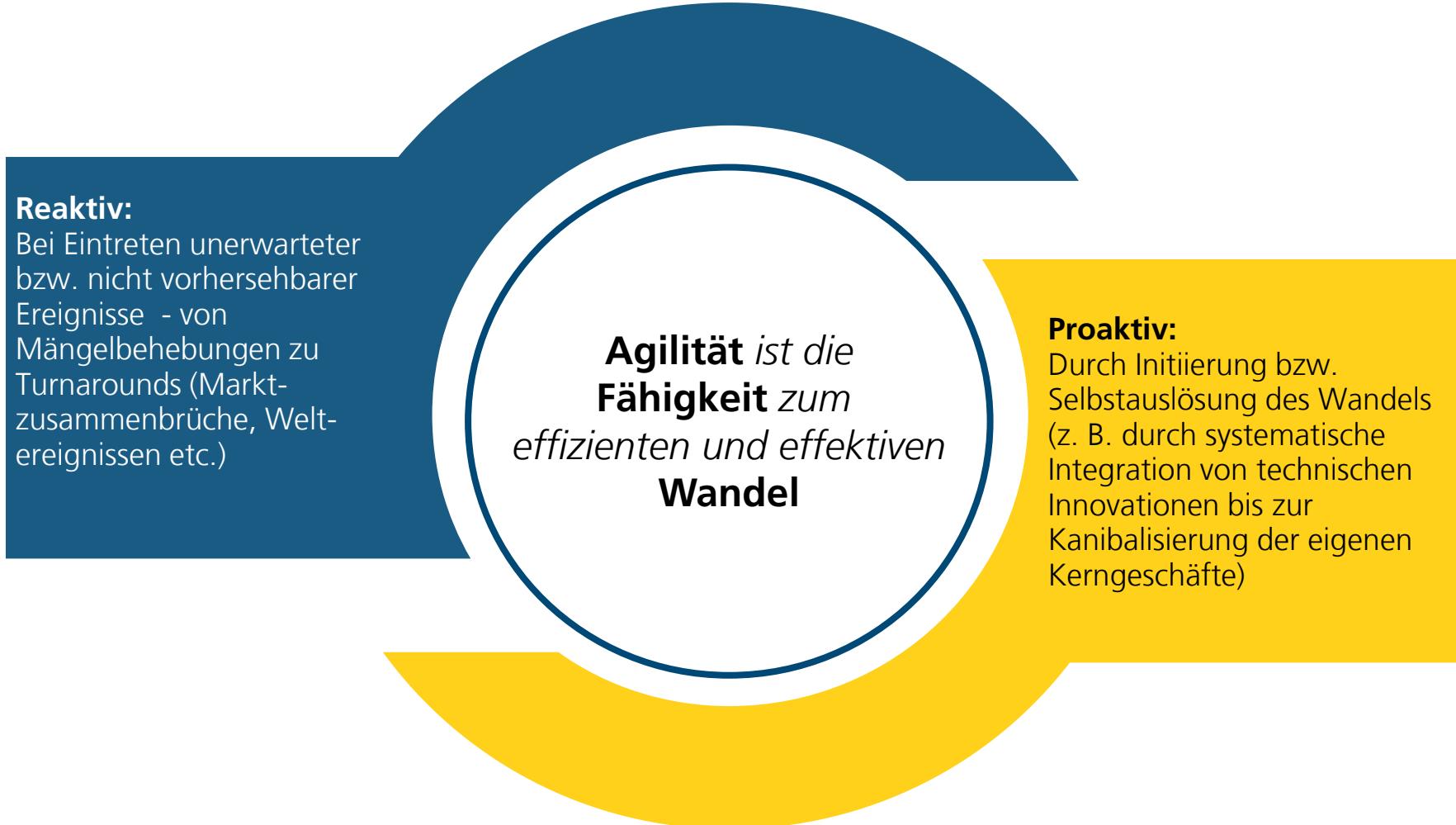
## Agilität als Antwort auf die Digitale Transformation

Agilität als Fähigkeit zum effizienten und effektiven Wandel zum Umgang mit der gesteigerten Komplexität

(KRAPF 2017, S. 36)

# AGILITÄT ZUM ERFOLGREICHEN UMGANG IN EINER VUCA-WELT

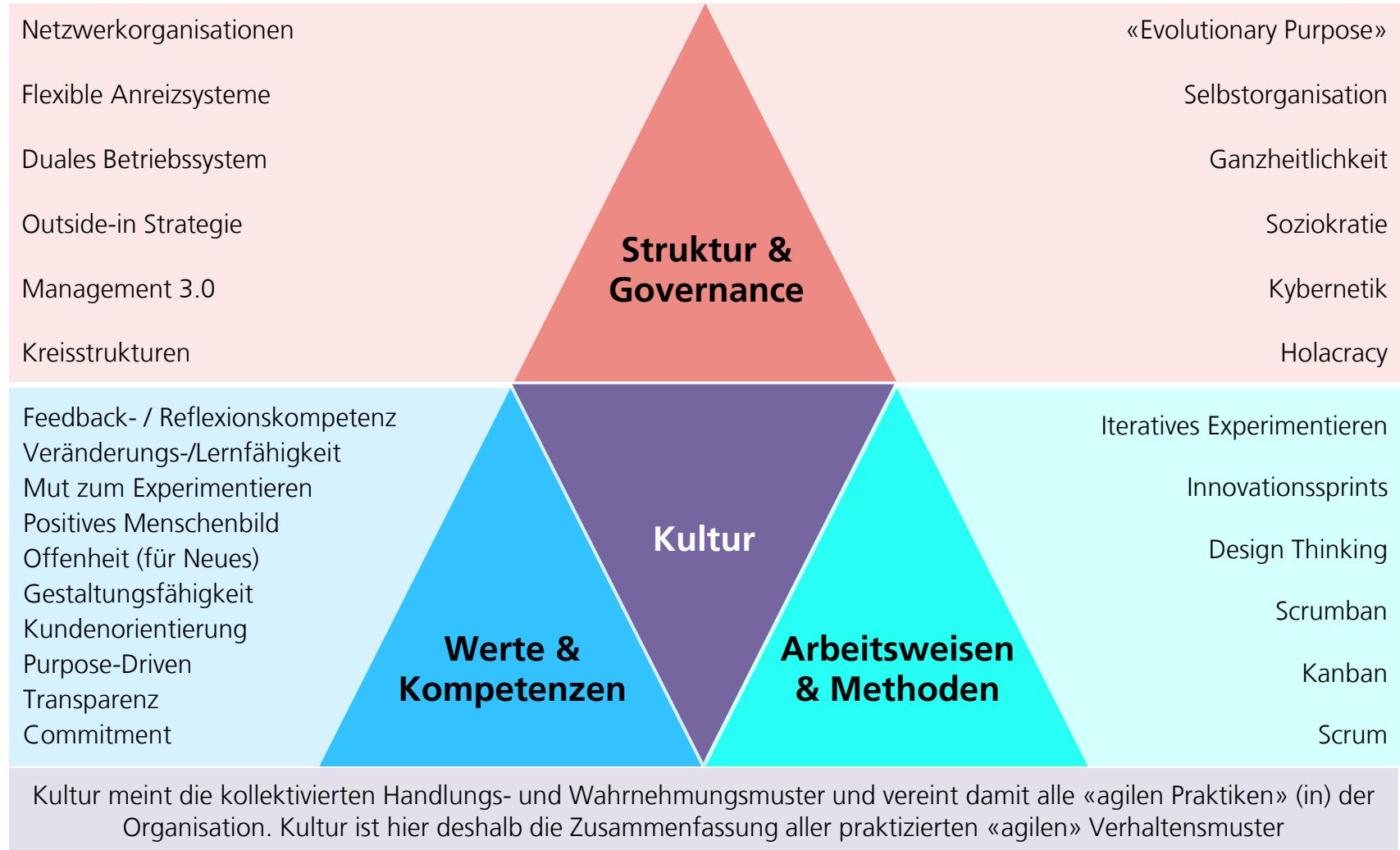
## FÄHIGKEIT ZUM EFFIZIENTEN UND EFFEKTIVEN WANDEL



Agilität bedeutet *Wandel als Chance* zu sehen und bei Veränderungen *schnell* zu (re-)agieren.  
Agilität ist die *dynamische Stabilität*, die das Überleben der Post in Zeiten des *permanenten Wandels* sichert.

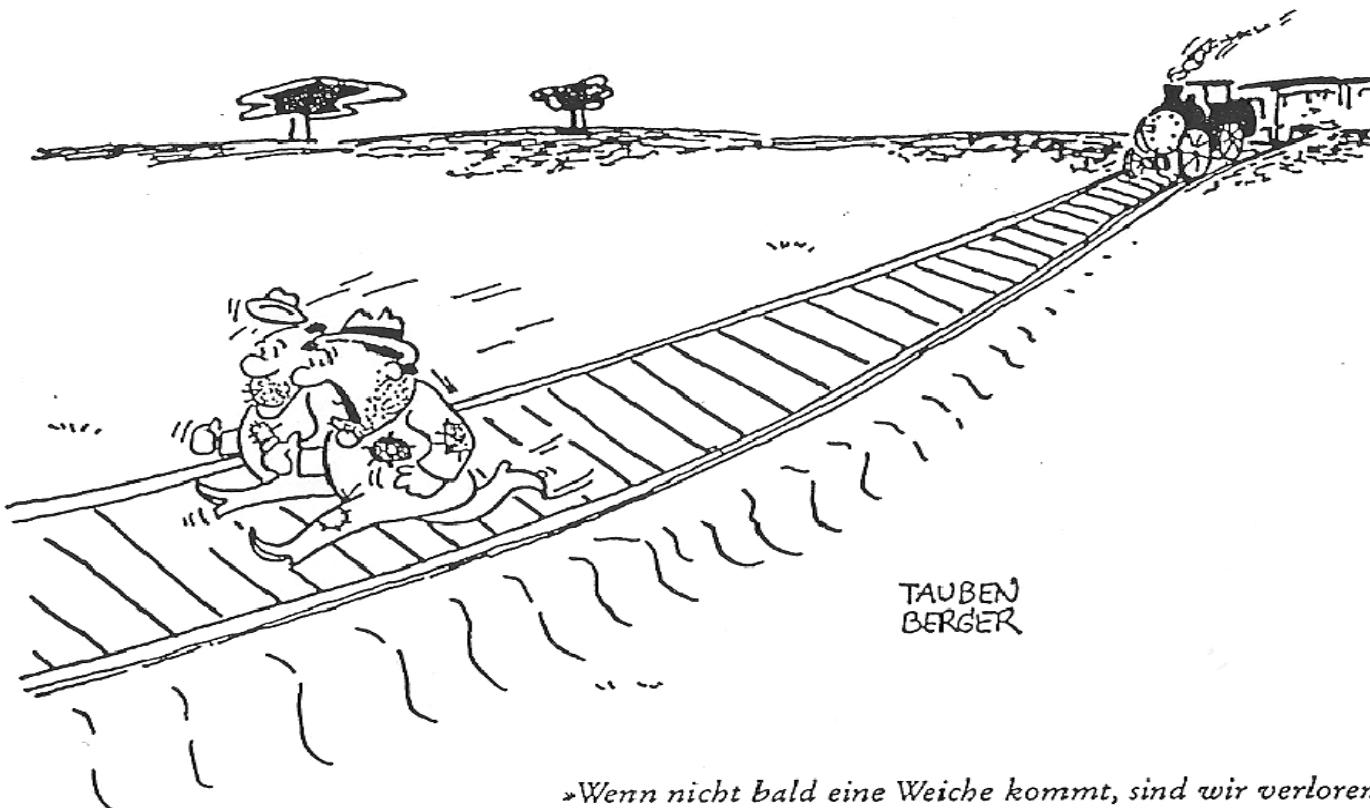
# GESTALTUNGSFELDER DER AGILITÄT

## KULTUR ALS INTEGRATIVER STELLHEBEL FÜR DIE AGILITÄT



# WARUM IST LERNKULTUR DER ZENTRALE KULTURASPEKT ZUR AGILITÄT?

«WENN NICHT BALD EINE WEICHE KOMMT, SIND WIR VERLOREN»



Was müssen die beiden Lernen?

«Exploit»/Effizienz  
=  
schneller Laufen

«Explore»/Effektivität  
=  
anders Laufen

**Agilität** bedingt die Fähigkeit, schneller und besser zu «laufen».  
Hierfür braucht es eine entsprechende (**Lern-)**Kultur

# Wie?

Vorgehensweisen und Instrumente

# LERNKULTURENTWICKLUNG BEI EINZELNEN POST-TEAMS IM RAHMEN EINER DOKTORARBEIT

**Hauptziel:** *Entwicklung eines Massnahmenplans zur Lernkulturentwicklung als Stellhebel für ein agiles Team*

## 1. Schritt: IST-Analyse

IST-Analyse der bestehenden Lernkultur als Ausgangspunkt zur gemeinsamen Zielbestimmung

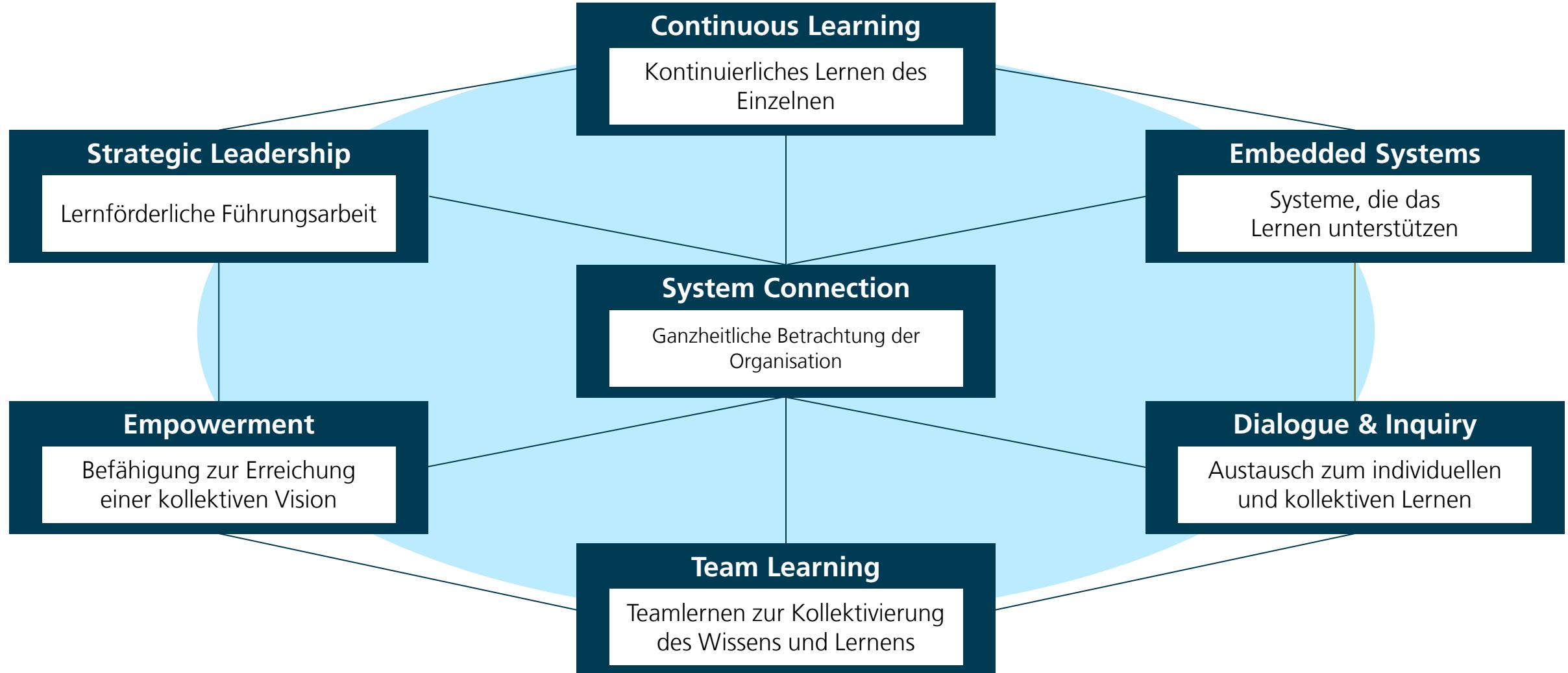
## 2. Schritt: Handlungsfelder

Gemeinsame Erarbeitung eines teamspezifischen **Zielbildes** (Handlungsfelder), das die Agilität fördern kann

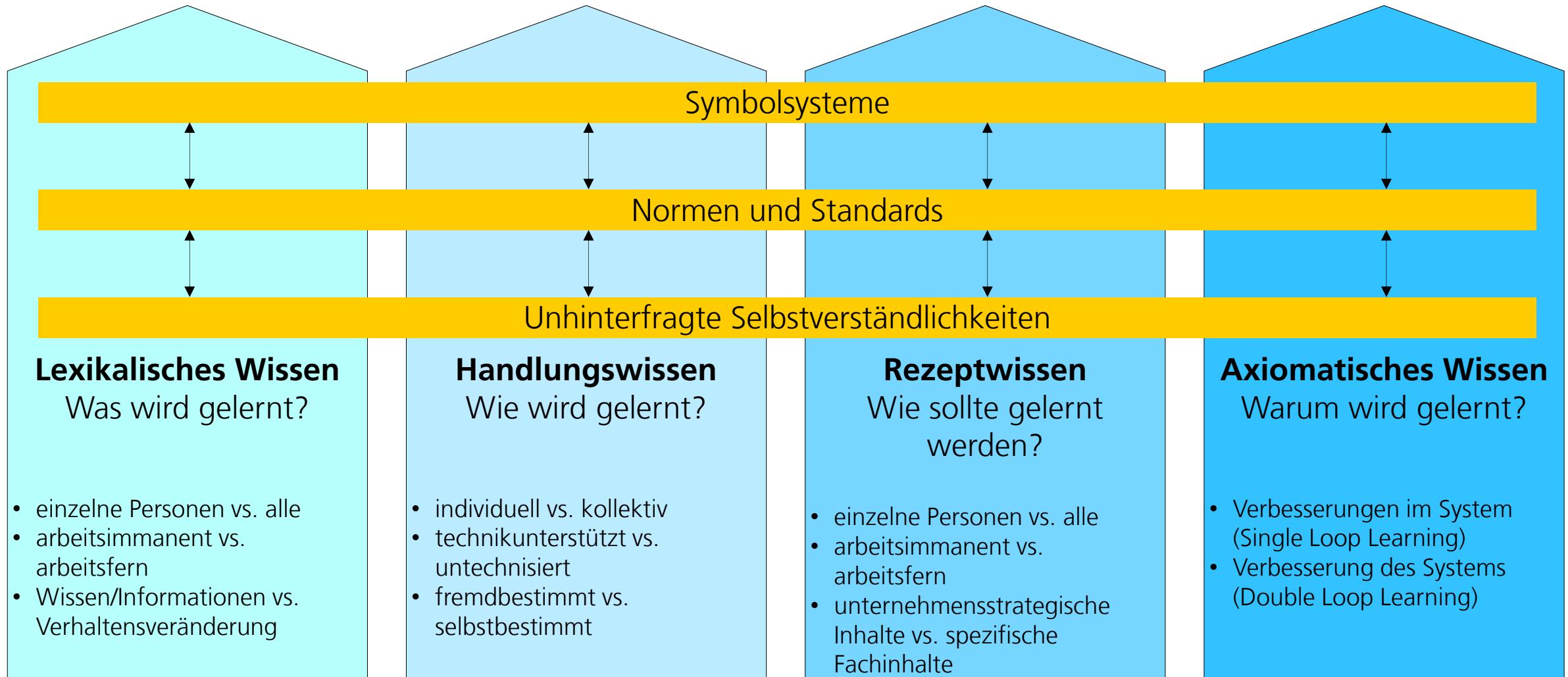
## 3. Schritt: Massnahmenkatalog

Iterative Konzeption eines teamspezifischen **Massnahmenplans** zur Lernkulturentwicklung

# LERNKULTUR: IST-ANALYSE NACH DEM «DIMENSIONS OF LEARNING ORGANIZATION QUESTIONNAIRE» (DLOQ) ALS «RICHTUNGSGEBER»



# LERNKULTUR: IST-ANALYSE NACH SACKMANN (1991) UND SCHEIN (1997) ALS «VERSTÄNDNISGEBER»



# VORGEHEN IN VIER PHASEN

## WELCHE AKTIVITÄTEN FÜHREN ZU WELCHEM ERGEBNIS?

### IST-Lernkultur erfassen

**Aktivitäten:**  
*Einzelinterview mit Leitungsteam (60')*

*Gruppendiskussionen mit Teams (~4 Personen pro Gruppe à 60')*

*DLOQ-Fragebogen zur (Lern-)Kultur (online, 20' pro Tn)*

**Ergebnis:**  
Quantitative und qualitative Auswertung der Lernkultur als Stellhebel zur Agilität

### Handlungsfelder bestimmen

**Aktivitäten:**  
*Teamworkshop zur Analyse des IST-Bildes sowie zur gemeinsamen Ausarbeitung der wichtigsten Handlungsfelder (Teamworkshop à 90')*

**Ergebnis:**  
Teamspezifische Handlungsfelder zur Lernkulturentwicklung im Sinne der Agilität

### Massnahmenkatalog entwickeln

**Aktivitäten:**  
Iterative Entwicklung des Massnahmenplans (min. 60' mit Leitungsteam)

Iterationen ebenfalls mit Experten zum Thema Agilität und (Lern-) Kulturentwicklung

**Ergebnis:**  
Iterativ ausgearbeiteter, teamspezifischer Massnahmenkatalog

### Massnahmenkatalog umsetzen

**Aktivitäten:**  
Begleitung und Unterstützung der Umsetzung (inkl. Iterative Verfeinerung)

**Ergebnis:**  
Umgesetzter, iterativ verfeinerter Massnahmenkatalog

# Was?

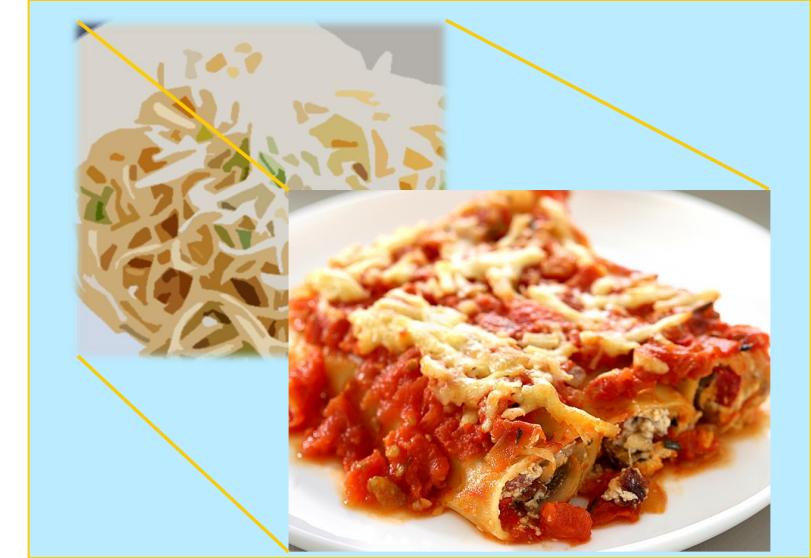
Resultate am Fallbeispiel des Teams PMG6

## ECKDATEN ZUM TEAM PMG6

- Teil der Organisationseinheit «Geschäftsentwicklung» von PostMail (Geschäftsbereich Briefpost der Schweizerischen Post)
- Aufgabenfelder: «Letzte Meile» und «Kundenlösungen»
  - Bei «Letzte Meile»: Innovation von neuen Produkten in der Postzustellung
    - Stromzähler ablesen
    - Abfall zum Recyceln mitnehmen
    - etc.
  - Bei «Kundenlösungen»: Bearbeitung von konkreten Probleme/Bedürfnisse der Grosskunden
    - Potenzial zur Skalierung auf andere (Gross-)Kunden
- Das Team besteht aus rund 15 Teammitgliedern, die aufgeteilt sind in die beiden Aufgabenfelder.

# IST-BILD ALS AUSGANGSLAGE ZUR ENTWICKLUNG VON HANDLUNGSFELDER

- Derzeit ist die Lernkultur noch mit einem Teller Spaghetti vergleichbar: Die Teammitglieder haben ihre einzelne Themen, die sie verfolgen. Da viele dieser Themen noch aus dem alten Team stammen und somit nicht zum Thema «Letzte Meile» gehören, besteht noch keine gelebte Fokussierung.
- Sobald die «alten» Projekte abgeschlossen werden und alle bearbeiteten Themen dem entsprechenden Teamzweck («Letzte Meile und Business Solutions») zugeordnet werden können, soll aus dem noch etwas unkoordinierten Spaghetti-Teller Cannelloni werden. Also selbstverantwortliche Projektleiter/-innen mit klaren Verantwortlichkeiten, die jedoch untereinander mit einem gemeinsamen Fokus vernetzt sind.
- Die Fokussierung bei gleichzeitiger Vernetzung ist eine der zentralen Herausforderungen in der Lernkultur von PMG6. Denn eine zu enge Fokussierung führt dazu, dass der teaminterne sowie teamübergreifende Austausch (Sparrings etc.) vernachlässigt wird. Zu breiter Fokus bedeutet hingegen, dass beim Lernen zu wenig auf den Mehrwert für die geforderte Arbeit geachtet wird. Die Ist-Analyse deutet eher darauf hin, dass es dem Team weniger schwer fallen wird, den Fokus einzuziehen. Eine grösitere Herausforderung scheint es zu sein, sich die Zeit für das Lernen ohne unmittelbarem Nutzungspotenzial zu nehmen.
- Eine weitere Frage, die sich für PMG6 stellt, ist jene nach der Art des Austausches. Also welche Inhalte sollen untereinander geteilt werden. Hier scheint noch keine Einigkeit zu bestehen, inwiefern Methoden, Arbeitsinhalte oder Feedback auf konkrete Arbeiten ausgetauscht werden sollen. Wichtig ist dem Team, dass sowohl Informationsgeber als auch Informationsnehmer vom Austausch profitieren und dass dieser effizient ausgestaltet ist.



Dimension	IST	SOLL	Diff.
Continuous Learning	4.62	5.43	0.81
Dialogue & Inquiry	4.82	5.56	0.74
Team Learning	4.50	5.28	0.78
Embedded Systems	4.08	5.07	0.98
Empowerment	4.65	5.28	0.63
System Connection	4.71	5.38	0.67
Strategic Leadership	4.88	5.42	0.54

# TEAMSPZIFISCHE HANDLUNGSFELDER UND MÖGLICHE MASSNAHMEN

## Lernkulturentwicklung als Stellhebel zur Agilität

### Handlungsfelder PMG6

Netzwerk (zum Lernen)

Erfahrungs- und Wissensaustausch (im Team)

Zeit und Raum für (kollektives) Lernen

Kontinuierliches Lernen des Einzelnen

Gemeinsamer Lern- und Handlungsfokus

Dritt-Formate nutzen

Als Team aus (Projekt-) Erfahrungen lernen

Rahmen schaffen für Erfahrungsaustausch

Methodisches Vorgehen individuell bestimmen

Gemeinsame, systematische Priorisierung der Projekte

Vernetzung im Betrieb (Leistungsempfänger)

Vorhandenes Wissen intern «besser» verteilen

Erfahrungen und Learnings explizit machen

Erfahrungslernen als Eigenverantwortung

Organisatorische (Lern-)Ziele dokumentieren und teilen

Wissen von Aussen in die Organisation «holen»

Detaillierter Austausch zu relevanten Themen

Daily Scrum für Informationsaustausch

Persönliche Lernziele dokumentieren und teilen

Lessons Learned mit DB 50 als Teamziel

Das eigene Netzwerk pflegen

Bewusst Zeit für Debriefing/Review/Retro

Fachwissen pflegen

Innovationsportfolio aktiv leben

### Massnahmenkatalog

# MASSNAHMENPLAN: INSTRUMENT ZUR UMSETZUNG DES MASSNAHMENKATALOGS (I/II)

Lernkulturentwicklung als Stellhebel zur Agilität

## Handlungsfelder PMG6

Netzwerk (zum Lernen)

Erfahrungs- und  
Wissensaustausch  
(im Team)

Zeit und Raum für  
(kollektives) Lernen

Kontinuierliches Lernen  
des Einzelnen

Gemeinsamer Lern- und  
Handlungsfokus

## Massnahmenkatalog

Bemerkungen / Vorschläge für die Realisierung von (Lern-)Kulturentwicklung

**Kulturentwicklung =  
Verhaltens-  
veränderung**

Kulturentwicklung heisst: Wir verändern unser persönliches und unser kollektives Verhalten

**Verhaltens-  
veränderung =  
kontinuierliches  
Reflektieren**

Verhaltensveränderung passiert, wenn wir konkretes und effektives Verhalten kontinuierlich reflektieren

**kontinuierliches  
Reflektieren =  
Fokus setzen**

Die Reflexion des eigenen Verhaltens bedingt, dass ein gewisser Fokus gelegt wird

**Fokus setzen =  
Nicht alle  
Massnahmen  
gleichzeitig**

Lernkulturentwicklung heisst deshalb, dass nicht alle Verhaltensziele im Massnahmenkatalog auf einmal umgesetzt werden können und sollen

**Fazit: Einzelne  
Massnahmen  
reflektieren, bis sie  
selbstverständlich  
sind**

Es geht darum, den Fokus auf die wichtigsten Verhaltensziele zu setzen und diese kontinuierlich zu reflektieren, bis sie zur Selbstverständlichkeit werden

# MASSNAHMENPLAN: INSTRUMENT ZUR UMSETZUNG DES MASSNAHMENKATALOGS (II/II)

1.

<b>Etappendauer:</b>	(Grundsatz für die Reflexion: regelmässig und in angemessenen Abständen)
<b>Moderation:</b>	(extern oder intern)
<b>Protokoll:</b>	(OneNote bietet sich hierzu als Tool an)
<b>Redezeit:</b>	(Redezeitbeschränkung: Ja/Nein sowie pro Team/pro Teammitglied)

2.

Verhaltensziele für die Etappe

Handlungsfeld	Massnahme inkl. Zweck (vgl. Massnahmenkatalog)	Wie ist es uns ergangen (+/-/0)?	Was machte Freude?	Was hat frustriert?	Was sollten wir zukünftig anders machen?

3.

Diskussionsbedarf aus Reflexion festlegen und besprechen

4.

Handlungsbedarf eruieren und nächste Etappe planen

# NEBENPRODUKT: PROTOTYP, UM LEARNINGS NUTZBAR ZU MACHEN (I/IV)

AUSGANGSLAGE: UM WAS GEHT ES?

**Der Prototyp soll eine Lösung für folgende Frage sein:**

Wie profitieren wir effizient und effektiv aus eigenen  
und teaminternen Lernerfahrungen?



- Das Team möchte besser aus Erfahrungen lernen und diese (individuellen) Learnings für alle nutzbar machen.
- Das Lernen aus Erfahrungen soll die operative Arbeit unterstützen und nicht zusätzlich belasten.
- Der Lösungsansatz zum Erfahrungslernen muss zwei Ebenen berücksichtigen:
  - Operative Sicht: Was für ein «Instrument» nutzen wir, um unsere Learnings zu sichern und zu teilen?
  - Didaktische Sicht: Wie sichern bzw. formulieren wir unsere Learnings, damit wir alle davon profitieren können?

# NEBENPRODUKT: PROTOTYP, UM LEARNINGS NUTZBAR ZU MACHEN (II/IV)

## OPERATIVE SICHT: WAS FÜR EIN INSTRUMENT WIRD GENUTZT?

wann/wie reflektieren wir?

Kundenlösungen: EKO

Letzte Meile: EKO bei Piloten

Letzte Meile: Projekterfahrungen (gem. Hermes) bei Projekten (regelmässig, nicht nur am Schluss)

wann/wie notieren wir?

Kundenlösungen: Im EKO-Bericht, der im Projektordner unter 04\_Abschluss abgespeichert ist

Letzte Meile: Im Pilot/Projekt in einem separaten Ordner (analog Kundenlösungen) EKO bzw. Projektabschluss abspeichern

wann/wie teilen wir?

**Hier gilt es noch Fragen zu klären:**

- Kundenlösungen und letzte Meile gemeinsam?
- Wie wird sichergestellt, dass andere von den notierten Learnings erfahren?
- Falls mündliches Teilen durch den Verfasser der Learnings: Rahmen noch zu definieren:
  - Formeller oder informeller Rahmen (Teamsitzung, separates Meeting, Brown Bag etc.?)
  - Regelmässig oder ad hoc?

Massnahmen daraus:

- Bei Hermes-Projekten: mindestens nach jedem Meilenstein den Punkt «Projekterfahrungen» (provisorisch) ausfüllen
- Falls noch nicht vorhanden: EKO-Bericht für Piloten analog Kundenlösungen

Massnahmen daraus:

- Bei Letzte Meile: Sich auf eine gemeinsame Ablage einigen, bei der jedes Projekt einen «Abschluss»-Ordner für Learnings hat (analog Kundenlösungen)

Massnahmen daraus:

- Sich als Team auf eine Form einigen, wie die Learnings geteilt werden.
- Evtl. mit unterschiedlichen Varianten experimentieren, um herauszufinden, was für das Team am besten ist.

# NEBENPRODUKT: PROTOTYP, UM LEARNINGS NUTZBAR ZU MACHEN (III/IV)

## DIDAKTISCHE SICHT: WIE FORMULIEREN WIR UNSERE LEARNINGS?

	 <b>Feststellungen</b>	 <b>Learnings</b>	 <b>Handlungsprinzipien</b>
Reflexions-fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Herausforderungen wurden mit welchen Massnahmen angegangen?</li> <li>Welche Erfolgsfaktoren haben zum erfolgreichen Abschluss beigetragen</li> <li>Welche Erfolgsfaktoren haben gefehlt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was würde ich nächstes Mal anders machen?</li> <li>Was würde ich das nächste Mal wieder so machen?</li> </ul>	<p>Handlungsprinzipien, die auf andere Fälle übertragen werden können (KAMR-Logik):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>[K]: In welchem <b>Kontext</b>,</li> <li>[A]: führt welche <b>Aktion</b></li> <li>[M]: aufgrund welchen <b>Mechanismen</b></li> <li>[R]: zu welchen <b>Resultaten</b></li> </ul>
Idee dahinter	Bevor etwas interpretiert werden kann, muss uns das Unbewusste bewusst werden. Dabei nicht nur das Schlechte feststellen, sondern auch Dinge, die gut funktioniert haben und deshalb wiederholt werden sollen.	Nachdem die wichtigsten Lernpotenziale festgestellt wurden, müssen daraus auch Learnings abgeleitet werden. Also konkrete Handlungsabsichten, wie es beim nächstem Mal laufen soll.	Kein Fall ist gleich. Trotzdem können aus einzelnen Fällen Lernpotenziale für neue Fälle erschlossen werden. Hierzu braucht es die Formulierung von «kontextsensitiven» Handlungsprinzipien.

Massnahmen daraus:

- Diesen «Dreisatz» (Feststellungen -> Learnings -> Handlungsprinzipien) als Grundstruktur verwenden, um Learnings zu sichern.
- Die Grundstruktur in den Vorlagen (EKO, Hermes-Projekte etc.) einfügen

# NEBENPRODUKT: PROTOTYP, UM LEARNINGS NUTZBAR ZU MACHEN (IV/IV)

## IN WELCHE MASSNAHMEN ZAHLT DER PROTOTYP EIN?

### Lernkulturentwicklung als Stellhebel zur Agilität

#### Handlungsfelder PMG6

Netzwerk (zum Lernen)

Erfahrungs- und  
Wissensaustausch (im Team)

Zeit und Raum für (kollektives)  
Lernen

Kontinuierliches Lernen des  
Einzelnen

Gemeinsamer Lern- und  
Handlungsfokus

Dritt-Formate nutzen

Als Team aus (Projekt-)  
Erfahrungen lernen

Rahmen schaffen für  
Erfahrungsaustausch

Methodisches Vorgehen  
individuell bestimmen

Gemeinsame, systematische  
Priorisierung der Projekte

Vernetzung im Betrieb  
(Leistungsempfänger)

Vorhandenes Wissen intern  
«besser» verteilen

Erfahrungen und Learnings  
explizit machen

Erfahrungslernen als  
Eigenverantwortung

Organisatorische (Lern-)Ziele  
dokumentieren und teilen

Wissen von Aussen in die  
Organisation «holen»

Detaillierter Austausch zu  
relevanten Themen

Daily Scrum  
für Informationsaustausch

Persönliche Lernziele  
dokumentieren und teilen

Lessons Learned mit DB 50 als  
Teamziel

Das eigene Netzwerk pflegen

Bewusst Zeit für  
Debriefing/Review/Retro

Fachwissen pflegen

Innovationsportfolio aktiv leben

#### Massnahmenkatalog



# FRAGEN UND DISKUSSION

# Back up

# LERNKULTUR- ENTWICKLUNG

## USE CASE PMG6



# MANAGEMENT SUMMARY



# LERNKULTUR PMG6: IST-BILD

## SPAGHETTI-TELLER IN DER TRANSFORMATION ZU CANNELLONI

- Derzeit ist die Lernkultur noch mit einem Teller Spaghetti vergleichbar: Die Teammitglieder haben ihre einzelne Themen, die sie verfolgen. Da viele dieser Themen noch aus dem alten Team stammen und somit nicht zum Thema «Letzte Meile» gehören, besteht noch keine gelebte Fokussierung.
- Sobald die «alten» Projekte abgeschlossen werden und alle bearbeiteten Themen dem entsprechenden Teamzweck («Letzte Meile und Business Solutions») zugeordnet werden können, soll aus dem noch etwas unkoordinierten Spaghetti-Teller Cannelloni werden. Also selbstverantwortliche Projektleiter/-innen mit klaren Verantwortlichkeiten, die jedoch untereinander mit einem gemeinsamen Fokus vernetzt sind.
- Die Fokussierung bei gleichzeitiger Vernetzung ist eine der zentralen Herausforderungen in der Lernkultur von PMG6. Denn eine zu enge Fokussierung führt dazu, dass der teaminterne sowie teamübergreifende Austausch (Sparrings etc.) vernachlässigt wird. Zu breiter Fokus bedeutet hingegen, dass beim Lernen zu wenig auf den Mehrwert für die geforderte Arbeit geachtet wird. Die Ist-Analyse deutet eher darauf hin, dass es dem Team weniger schwer fallen wird, den Fokus einzuzengen. Eine grössere Herausforderung scheint es zu sein, sich die Zeit für das Lernen ohne unmittelbarem Nutzungspotenzial zu nehmen.
- Eine weitere Frage, die sich für PMG6 stellt, ist jene nach der Art des Austausches. Also welche Inhalte sollen untereinander geteilt werden. Hier scheint noch keine Einigkeit zu bestehen, inwiefern Methoden, Arbeitsinhalte oder Feedback auf konkrete Arbeiten ausgetauscht werden sollen. Wichtig ist dem Team, dass sowohl Informationsgeber als auch Informationsnehmer vom Austausch profitieren und dass dieser effizient ausgestaltet ist.



Dimension	IST	SOLL	Diff.
Continuous Learning	4.62	5.43	0.81
Dialogue & Inquiry	4.82	5.56	0.74
Team Learning	4.50	5.28	0.78
Embedded Systems	4.08	5.07	0.98
Empowerment	4.65	5.28	0.63
System Connection	4.71	5.38	0.67
Strategic Leadership	4.88	5.42	0.54

# EINLADUNG ZUR REFLEXION

## FRAGEN MIT POTENZIAL ZUM WEITERDENKEN

- Inwiefern kann und muss mehr Zeit fürs Lernen genommen werden?
- Inwiefern braucht es mehr Belohnung / Anreize, damit für das Lernen mehr Zeit genommen wird?
- Inwiefern muss die Feedback-Kultur im Team gefördert werden?
- Inwiefern muss stärker nach der Meinung der anderen gefragt und deren Meinung angehört werden?
- Inwiefern braucht es eine teamorientierte Belohnung?
- Inwiefern müssen Teamziele angepasst werden können?
- Inwiefern müssen Ziele stärker mit den (Rollen-)Schnittstellen anstelle mit dem Vorgesetzten vereinbart werden?
- Inwiefern braucht es Systeme/Tools, um die Fähigkeiten des Teams besser zu kennen?
- Inwiefern braucht es Systeme/Tools, um die Lessons Learned im Team besser zu teilen?
- Inwiefern brauchen die Mitarbeitenden stärker die Kontrolle über die für ihre Arbeit nötigen Ressourcen?
- Inwiefern sollten engagierte Mitarbeitende stärker gefördert werden?
- Inwiefern müssen die Experimentiermöglichkeiten und Handlungsfreiraume gefördert werden?
- Inwiefern können und sollen interne und externe Communities stärker genutzt werden?
- Inwiefern kann bzw. soll die Teamleitung das Lernen stärker unterstützen? (Unterstützung bei Bildungsfragen; FK als Coach/Mentor; Ermöglichung des kontinuierlichen Lernens)
- Inwiefern braucht es andere Methoden zur Zusammenarbeit, um agiler zu werden?
- Inwiefern sollen Teammeetings und Bilas stärker zum gemeinsamen Lernen genutzt werden (im Vergleich zum «reinen Informationsaustausch»)?
- Inwiefern wären Strategien/Praktiken hilfreich, um die Lernpotenziale der gesammelten Erfahrungen effektiver und effizienter zu erschliessen?

# ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE ZUR DESKRIPTIVEN ERFASSUNG DER LERNKULTUR

- Bedürfnisbefriedigung des Kunden als zentrales und permanentes Lernobjekt
- Das Thema prägt den Lerninhalt
- Methodenkompetenzen als Grundlage für eine adäquate Projektführung
- Netzwerk von Kompetenzträger unterstützt die Projekte

Lexikalisches Wissen  
Was wird gelernt?

- Lernen mit und an seinem (individuellen) Thema
- Austauschplattformen: Teammeeting, Bilas und «Teamtag»
- Austausch mit dem Netzwerk
- Externe bzw. formale Weiterbildungen eher für Methodenkompetenzen

Handlungswissen  
Wie wird gelernt?

- Gemeinsamer Fokus bei komplementärer Ausrichtung
- Agilität durch den Drang, stetig Neues zu lernen
- Mut für Prototyping und Experimente
- Lernen im Schnellzug des Business

Rezeptwissen  
Wie soll was gelernt werden?

- Persönliche Motivation
- Kundenbedürfnisse befriedigen
- Über den Horizont blicken
- Das eigene Produkt bzw. die eigene Dienstleistung verbessern

Axiomatisches Wissen  
Warum wird gelernt?

# ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE ZUR PRÄSKRIPTIVEN ERFASSUNG DER LERNKULTUR (DLOQ FRAGEBOGEN)

- Von PMG6 haben 12 Teammitglieder am Fragebogen teilgenommen. Das sind 80% jener, die zum Fragebogen eingeladen wurden.
- Das Team PMG6 bewertet die eigene Lernkultur etwas tiefer als die Mehrheit der untersuchten Teams (im Schnitt 4.61 von 6.0). Im externen Vergleich liegt dieser Wert jedoch noch deutlich über dem Benchmark aus dem Jahr 2010 (4.05). Bei den Soll-Werten gibt sich PMG6 den zweithöchsten Wert im internen Vergleich (5.35). In der Gegenüberstellung beträgt die durchschnittliche Ist-/Soll-Diskrepanz pro Dimension 0.74, was etwas tiefer ist als bei der Post-Gruppe generell.
- Mit Durchschnittswerten von 4.88 (lernförderliche Führungsarbeit) bzw. 4.82 (Austausch im Team) kommen diese zwei Dimensionen noch am nächsten an die 5er Marke (weitgehend zutreffend). Keine Dimension hat einen Wert unter 4 (trifft eher zu). Lediglich eine Dimension (lernförderliche Systeme) liegt mit einem Wert von 4.08 nahe an dieser unteren 4er-Grenze, wobei dies im postinternen Muster liegt.
- Bei näherer Betrachtung der einzelnen Dimensionen zur Lernkultur deuten sich folgende Handlungsmöglichkeiten an:
  - **Continuous Learning:** «Mehr Zeit zum Lernen nehmen» (Ist-/Soll von Diskrepanz 1.2) sowie «Lernen stärker belohnen» (1.1). «Aus Fehler lernen» sowie «Probleme als Lernmöglichkeit sehen» werden bereits weitgehend erfüllt betrachtet (Wert 5.0)
  - **Dialogue & Inquiry:** «Feedbackkultur fördern» (1.2), «nach den Meinungen der anderen fragen» (1.1) sowie «anderen Zuhören» (0.8) als Handlungswünsche. Der «respektvolle Umgang im Team» wurde über alle Dimensionen am stärksten bewertet (Wert 5.58, Ist-/Soll Diskrepanz unter 0.2)
  - **Team Learning:** «Teamorientierte Belohnung» (1.1) sowie «Teamziele flexibler anpassen» (0.9) als Handlungspotenzial
  - **Embedded Systems:** «Lessons Learnend stärker teilen» (1.6) und die «Fähigkeiten der Mitarbeitenden besser kennen» (1.4) mit den grössten Ist-/Soll-Diskrepanzen über alle Dimensionen hinweg.
  - **Empowerment:** Keine Punkte, die deutlich Abfallen. Die drei Bereiche mit der höchsten Ist-/Soll-Diskrepanz in dieser Dimension (je 0.75): «Fördern engagierter Mitarbeitenden», «Stärken der Experimentiermöglichkeiten» sowie «Ressourcen zur Verfügung stellen» liegen im teaminternen Durchschnitt. Eine grosse Stärke ist die «Beitragsmöglichkeit zur Vision» (Wert 5.08, Ist-/Soll-Diskrepanz 0.25)
  - **System Connection:** «Zusammenarbeit mit internen und externen Communities verstärken» (0.9) als Handlungsmöglichkeit. Die «Kundenorientierung» wird als eine Stärke gesehen (Wert 5.17, Ist-/Soll-Diskrepanz 0.4)
  - **Strategic Leadership:** Dimension mit dem höchsten Gesamtwert (4.88). Insbesondere «Weitergabe von Information» (5.14) und «Befähigung zur Vision» (5.0) als Stärke. Noch etwas Potenzial bei der Unterstützung des Lernens durch die FK

# MASSNAHMENKATALOG: HANDLUNGSFELDER

## EINE ÜBERSICHT, DIE NACHFOLGEND NOCH KONKRETISIERT WIRD

Lernkulturentwicklung als Stellhebel zur Agilität

### Handlungsfelder PMG6

Netzwerk (zum Lernen)

Erfahrungs- und  
Wissensaustausch (im Team)

Zeit und Raum für (kollektives)  
Lernen

Kontinuierliches Lernen des  
Einzelnen

Gemeinsamer Lern- und  
Handlungsfokus

Dritt-Formate nutzen

Als Team aus (Projekt-)  
Erfahrungen lernen

Rahmen schaffen für  
Erfahrungsaustausch

Methodisches Vorgehen  
individuell bestimmen

Gemeinsame, systematische  
Priorisierung der Projekte

Vernetzung im Betrieb  
(Leistungsempfänger)

Vorhandenes Wissen intern  
«besser» verteilen

Erfahrungen und Learnings  
explizit machen

Erfahrungslernen als  
Eigenverantwortung

Organisatorische (Lern-)Ziele  
dokumentieren und teilen

Wissen von Aussen in die  
Organisation «holen»

Detaillierter Austausch zu  
relevanten Themen

Daily Scrum  
für Informationsaustausch

Persönliche Lernziele  
dokumentieren und teilen

Lessons Learned mit DB 50 als  
Teamziel

Das eigene Netzwerk pflegen

Bewusst Zeit für  
Debriefing/Review/Retro

Fachwissen pflegen

Innovationsportfolio aktiv leben

Massnahmenkatalog

# ERGEBNISSE AUS DER QUALITATIVEN, DESKRIPTIVEN ANALYSE

## Quellen

- Einzelinterview vom 22. Februar 2017
- Gruppendiskussionen vom 1. März 2017 (2 Gruppendiskussionen) und 7. März (1)
- Dokumentenanalyse

# ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE ZUR DESKRIPTIVEN ERFASSUNG DER LERNKULTUR

- Bedürfnisbefriedigung des Kunden als zentrales und permanentes Lernobjekt
- Das Thema prägt den Lerninhalt
- Methodenkompetenzen als Grundlage für eine adäquate Projektführung
- Netzwerk von Kompetenzträger unterstützt die Projekte

Lexikalisches Wissen  
Was wird gelernt?

- Lernen mit und an seinem (individuellen) Thema
- Austauschplattformen: Teammeeting, Bilas und «Teamtag»
- Austausch mit dem Netzwerk
- Externe bzw. formale Weiterbildungen eher für Methodenkompetenzen

Handlungswissen  
Wie wird gelernt?

- Gemeinsamer Fokus bei komplementärer Ausrichtung
- Agilität durch den Drang, stetig Neues zu lernen
- Mut für Prototyping und Experimente
- Lernen im Schnellzug des Business

Rezeptwissen  
Wie soll was gelernt werden?

- Persönliche Motivation
- Kundenbedürfnisse befriedigen
- Über den Horizont blicken
- Das eigene Produkt bzw. die eigene Dienstleistung verbessern

Axiomatisches Wissen  
Warum wird gelernt?

# LEXIKALISCHES WISSEN:

## WAS WIRD GELERNNT?

- **Bedürfnisbefriedigung des Kunden als zentrales und permanentes Lernobjekt**

- Sowohl bei Business Solutions als auch bei Letzte Meile geht es im Endeffekt darum zu lernen, wie die Bedürfnisse der Kunden gelöst werden können. Bei Business Solutions werden dabei die Bedürfnisse eher an das Team herangetragen (Outside-in), während bei Letzte Meile die Bedürfnisbefriedigung durch eigene Ideen tendenziell zuerst abgeklärt werden müssen (Inside-out).
- Bei Outside-in Themen geht es also weniger darum zu lernen, welche Bedürfnisse die Kunden haben (diese werden an das Team herangetragen), sondern vielmehr darum, die passenden Lösungen auf artikulierte Fragen zu finden. Bei Inside-out Themen hingegen liegt als Ursprung eine Idee vor, die anschliessend auf (latente) Bedürfnisse im Markt überprüft werden muss.
- Unabhängig davon, was zuerst ist (eine Lösungsidee oder eine Bedürfnisartikulation): Zentrales Lernobjekt ist stets die Suche nach der Bedürfnisbefriedigung. Der Übergang von Outside-in und Inside-out bzw. von Business Solutions und Letzte Meile ist deshalb fliessend.

- **Das Thema prägt den Lerninhalt**

- Jedes Teammitglied hat 2-3 Themen, das es fokussiert behandelt. Auf dieses Thema bezieht sich dann auch hauptsächlich der Lerninhalt. Die Zuteilung der einzelnen Themen wird vom Teamleiter geführt, der durch ein Projektportfolio den Überblick über derzeit bearbeitete bzw. noch offene Themen hat.

- **Methodenkompetenzen als Grundlage für eine adäquate Projektführung**

- Während sich die Themen- bzw. Lerninhalte – vor allem auch durch die noch bestehenden Projekte aus dem alten Team – stark unterscheiden, gibt es einen gemeinsamen Anker in der Methodenkompetenz. Das Wissen darüber, wie bei einem Projekt vorgegangen werden könnte, ist für die Arbeit der Teammitglieder zentral. Dabei gibt es jedoch nicht die eine richtige Lösung, sondern individuelle und projektspezifische Unterschiede. Es geht deshalb auch darum, eine Methodenvielfalt zu kennen, um Projekte je nach Kontext adäquat durchführen zu können.

- **Netzwerk von Kompetenzträger unterstützt die Projekte**

- Als Projektleitende müssen die Teammitglieder von PMG6 nicht alles Wissen selber besitzen. Vielmehr müssen sie auch lernen, wer welche Kompetenzen besitzt, um diese Kompetenzträger möglichst zweckführend in das Projekt einzubinden.

# HANDLUNGSWISSEN:

## WIE WIRD GELERNT?

- **Lernen mit und an seinem (individuellen) Thema**
  - Die Inhalte werden direkt am Gegenstand, also am vorliegenden Thema, erarbeitet. Dabei ist Lernen einerseits ein bewusster Akt in der Projektarbeit (bspw. in der Recherche, im Sparring mit den Kunden etc.). Andererseits wird Lernen auch als etwas angesehen, das während der natürlichen Arbeit «passiert».
  - Die Arbeit an einem Thema ist bei Business Solutions noch stärker interaktiv, indem das Team täglich zusammenkommt und über gemeinsame Lösungserarbeitungen diskutiert. Bei der Letzten Meile sind die Projektleitenden eher selbstständig unterwegs und erarbeiten die Inhalte primär einzeln.
  - Innerhalb des Teams gibt es eine dedizierte Teamrolle, die bewusst den breiteren Horizont im Blick hat und so über die bestehenden Themen hinaus Inhalte beobachtet. Diese Rolle unterstützt damit massgeblich die Zusammenstellung des Projektportfolios.
- **Austauschplattformen: Teammeeting, Bilas und «Teamtag»**
  - Bei PMG6 haben alle Teammitglieder regelmässig ein bilaterales Gespräch mit dem Teamleitenden. Dieses Meeting dient vor allem dazu, innerhalb von 30 Minuten die wichtigsten Informationen auszutauschen. Eine weitere Plattform zum Informationsaustausch ist das Teammeeting, das alle 14 Tage stattfindet. Hier werden sowohl Top-Down als auch Projektinformationen im ganzen Team geteilt. Zusätzlich stellt dieses Teammeeting eine Plattform dar, um gemeinsame Themen zu besprechen oder Inputs von Aussen zu erhalten.
  - Das Team hat sich so eingerichtet, dass alle Teammitglieder mindestens am Mittwoch am selben Ort arbeiten, um so den informellen Austausch zu fördern.
- **Austausch mit dem Netzwerk**
  - Eine wichtige Lernquelle ist das Netzwerk von PMG6. Dabei dienen unterschiedliche Bezugsgruppen, um zu lernen: Austausch mit Kunden wird v.a. zur Bedürfnisklärung genutzt. Jener mit Experten v.a. zur inhaltlichen Vertiefung. Jener im Team v.a. zur Schärfung der Methodenkompetenz. Das Sparring ist für das Team eine zentrale Vorgehensweise, um zu lernen. Gleichzeitig erwähnen die Teammitglieder, dass für das Sparring nicht immer genügend Zeit besteht.
- **Externe bzw. formale Weiterbildungen eher für Methodenkompetenzen**
  - Formale Weiterbildungen werden zum Lernen eher sekundär genutzt. So wurde das Budget für Weiterbildungen bisher selten ausgeschöpft. Der Nutzen in solchen Ausbildungen wird wenn, dann eher in der Vermittlung von Methodenkompetenzen gesehen.

# REZEPTWISSEN: WIE SOLL GELERT WERDEN?

- **Gemeinsamer Fokus bei komplementärer Ausrichtung**
  - Da das Team neu ist, fehlt noch etwas die Rollenklarheit. Dies sollte jedoch einfacher gelingen, wenn «teamfremde» Projekte abgeschlossen sind.
  - Der gemeinsame Rahmen soll einerseits den Austausch und das gegenseitige Lernen fördern, während dem Team trotzdem wichtig bleibt, dass es eine klare Zuteilung der Verantwortung gibt. Ein Ausdruck dieser beiden Ansprüche (weiterhin klare Zuteilung und stärkere Zusammenarbeit) findet sich in der Idee von Projektandems, die derzeit in der Luft schwebt.
  - Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang zeigt sich im Ziel, die unterschiedlichen Kompetenzen innerhalb des Teams effektiv zu nutzen. So sollen die Profile nur im notwendigen Masse einander angeglichen werden. Im Zentrum steht vielmehr das effektive Nutzen dieser unterschiedlichen Kompetenzen. Hierfür müssen diese jedoch untereinander noch etwas stärker bekannt werden.
- **Agilität durch den Drang, stetig Neues zu lernen**
  - Agilität wird als ein Mindset verstanden. Ein Mindset, das zentral davon geprägt ist, dass der/die Einzelne den Drang verspürt, Neues zu lernen. Deshalb wird Lernen auch als eine Kernfunktion des Teams angesehen, wobei jedoch der/die einzelne die (Selbst-)Verantwortung für das Lernen trägt.
- **Mut für Prototyping und Experimente**
  - Dem Team ist es wichtig, rasch mit einem Prototyp die ersten Reaktionen zu testen und dabei zu lernen, in welche Richtung die weitere Arbeit gehen soll. Dies benötigt Mut, weil die Kultur für «unfertige» Lösungen nicht überall bei der Post verankert ist. Ebenso teilt das Team den Wert, schnell aus Fehlern zu lernen bzw. solche durch unternehmerisches Denken oder durch das Brechen von Tabus auch in einem gewissen Sinne als Lernmöglichkeit zu provozieren.
- **Lernen im Schnellzug des Business**
  - Der permanente Druck des Business erschwert das Lernen bei PMG6. So kann sich kein Teammitglied erlauben, auch nur kurze Arbeitssequenzen ineffizient zu nutzen. Dies führt dazu, dass zwar Interesse an einem Austausch besteht, für diesen jedoch nicht immer Zeit gefunden wird.
  - Dieses Bewusstsein für Effizienz hat den Vorteil, dass nicht unreflektiert bzw. unfokussiert gelernt wird. Dem gegenüber steht jedoch der Nachteil, dass allenfalls langfristige Lernpotenziale nicht erschlossen werden können, weil sie im Schnellzug nicht erkannt werden.

# AXIOMATISCHES WISSEN:

## WARUM WIRD GELERNT?

- **Persönliche Motivation**

- Das Team von PMG6 lernt, weil es intrinsisch motiviert ist. Einerseits, weil es Spass am Lernen per se hat. Andererseits, weil die einzelnen Teammitglieder auch gerne neue Aufgaben und Herausforderungen übernehmen .

- **Kundenbedürfnisse befriedigen**

- Lernen ist für PMG6 zudem zentral, weil es nur so die verschiedenen Kundenbedürfnisse bedienen kann. Seien es Bedürfnisse, die explizit vom Kunden artikuliert werden oder auch Bedürfnisse, die erst latent bestehen. Lernen ist hier die zentrale Funktion, um bestehende Dienstleistungen neu zu kombinieren bzw. breit zu skalieren oder auch neue Dienstleistungen zu kreieren.

- **Über den Horizont blicken**

- Eine weitere Funktion des Lernens sieht das Team darin, den eigenen Horizont zu erweitern. Dabei wird die Vorstellung geteilt, dass es nicht zweckmässig ist, sich «ständig im eigenen Saft zu drehen». Vielmehr soll der Austausch mit anderen Menschen und Ansichten gesucht werden, um so auf neue Ideen zu kommen bzw. bestehende Ideen zu schärfen.

- **Das eigene Produkt bzw. die eigene Dienstleistung verbessern**

- Lernen ist zudem stark integriert in der natürlichen Projektarbeit. Dadurch erhält Lernen die Funktion, die bestehenden Überlegungen und Ideen zu schärfen und so weiterzuentwickeln. Ebenfalls wird das Wissen über Methoden und Prozesse permanent erweitert, um so bessere Angebote entwickeln zu können.

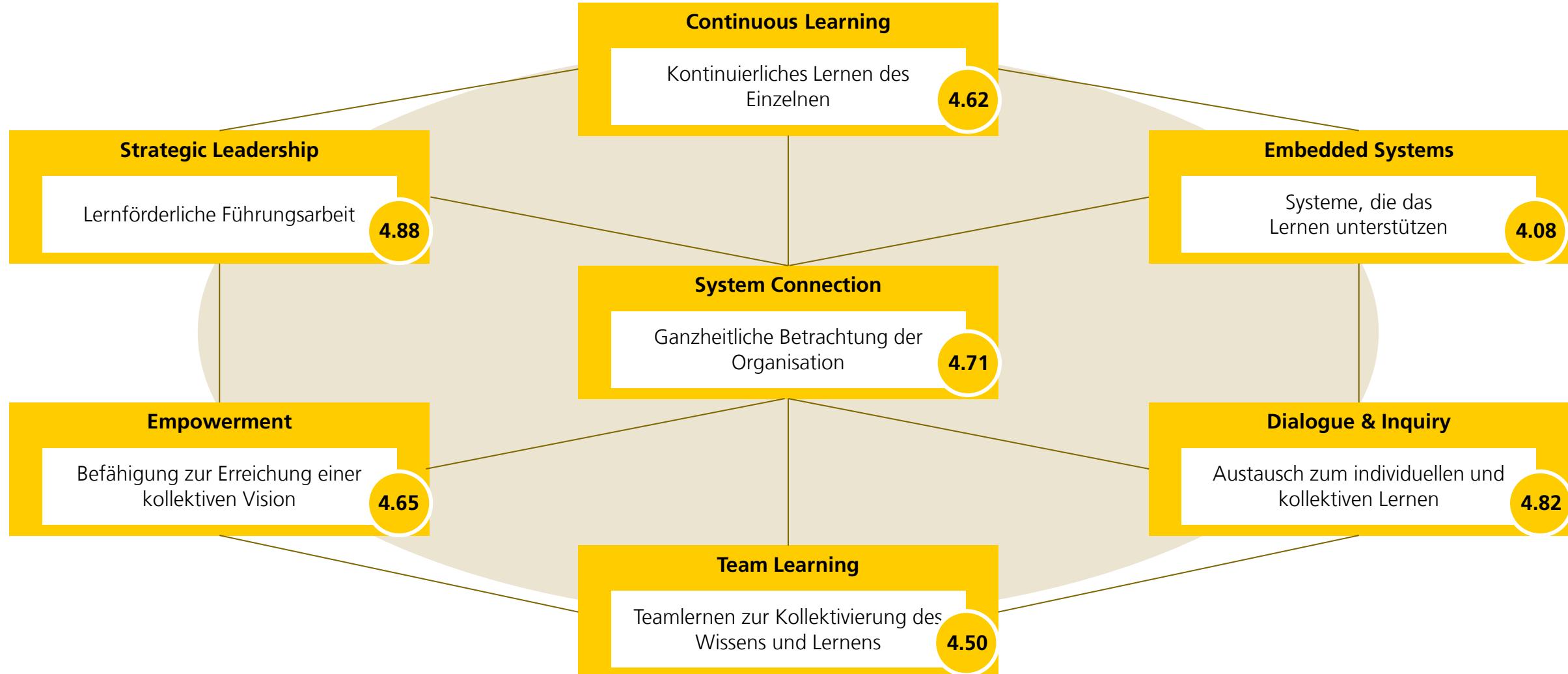
# ERGEBNISSE AUS DER QUANTITATIVEN, PRÄSKRIPTIVEN ANALYSE

## Quellen

- DLOQ-Fragebogen nach Marsick & Watkins (2003) zur Lernenden Organisation, Erhebung März 2017

# PRÄSKRIPTIVE ERFASSUNG DER LERNKULTUR VON PMG6

(DLOQ NACH MARSICK & WATKINS, 2003)

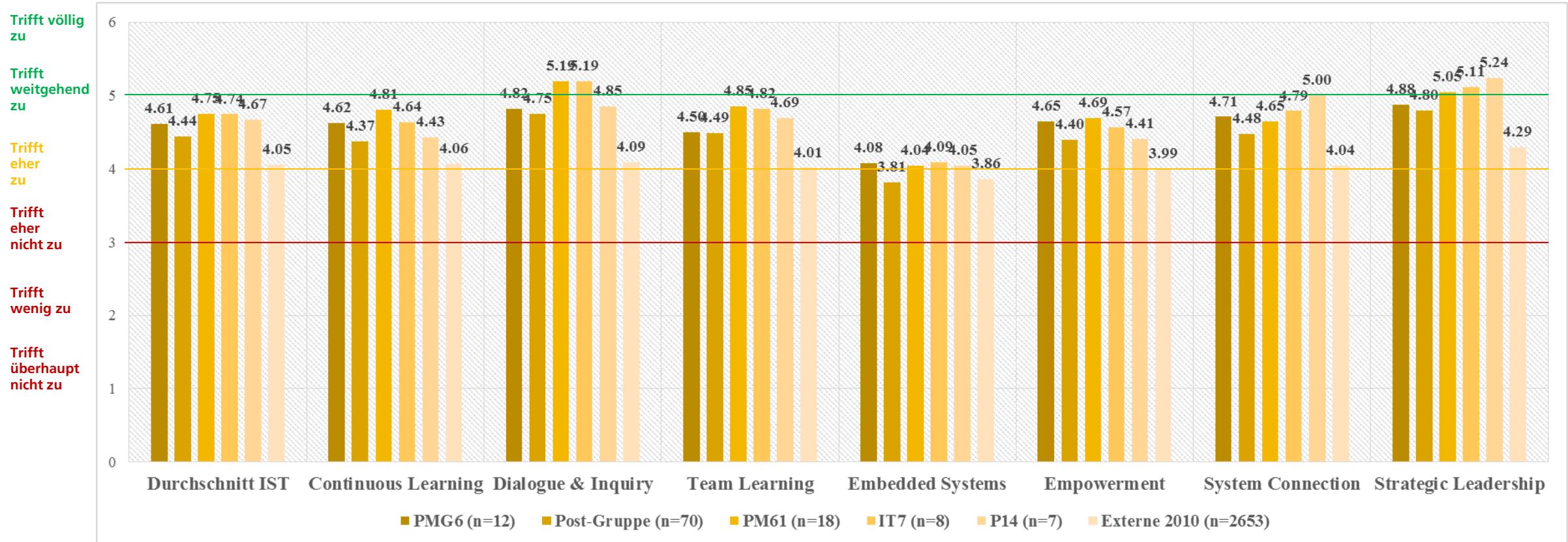


# ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE ZUR PRÄSKRIPTIVEN ERFASSUNG DER LERNKULTUR (DLOQ FRAGEBOGEN)

- Von PMG6 haben 12 Teammitglieder am Fragebogen teilgenommen. Das sind 80% jener, die zum Fragebogen eingeladen wurden.
- Das Team PMG6 bewertet die eigene Lernkultur etwas tiefer als die Mehrheit der untersuchten Teams (im Schnitt 4.61 von 6.0). Im externen Vergleich liegt dieser Wert jedoch noch deutlich über dem Benchmark aus dem Jahr 2010 (4.05). Bei den Soll-Werten gibt sich PMG6 den zweithöchsten Wert im internen Vergleich (5.35). In der Gegenüberstellung beträgt die durchschnittliche Ist-/Soll-Diskrepanz pro Dimension 0.74, was etwas tiefer ist als bei der Post-Gruppe generell.
- Mit Durchschnittswerten von 4.88 (lernförderliche Führungsarbeit) bzw. 4.82 (Austausch im Team) kommen diese zwei Dimensionen noch am nächsten an die 5er Marke (weitgehend zutreffend). Keine Dimension hat einen Wert unter 4 (trifft eher zu). Lediglich eine Dimension (lernförderliche Systeme) liegt mit einem Wert von 4.08 nahe an dieser unteren 4er-Grenze, wobei dies im postinternen Muster liegt.
- Bei näherer Betrachtung der einzelnen Dimensionen zur Lernkultur deuten sich folgende Handlungsmöglichkeiten an:
  - **Continuous Learning:** «Mehr Zeit zum Lernen nehmen» (Ist-/Soll von Diskrepanz 1.2) sowie «Lernen stärker belohnen» (1.1). «Aus Fehler lernen» sowie «Probleme als Lernmöglichkeit sehen» werden bereits weitgehend erfüllt betrachtet (Wert 5.0)
  - **Dialogue & Inquiry:** «Feedbackkultur fördern» (1.2), «nach den Meinungen der anderen fragen» (1.1) sowie «anderen Zuhören» (0.8) als Handlungswünsche. Der «respektvolle Umgang im Team» wurde über alle Dimensionen am stärksten bewertet (Wert 5.58, Ist-/Soll Diskrepanz unter 0.2)
  - **Team Learning:** «Teamorientierte Belohnung» (1.1) sowie «Teamziele flexibler anpassen» (0.9) als Handlungspotenzial
  - **Embedded Systems:** «Lessons Learnend stärker teilen» (1.6) und die «Fähigkeiten der Mitarbeitenden besser kennen» (1.4) mit den grössten Ist-/Soll-Diskrepanzen über alle Dimensionen hinweg.
  - **Empowerment:** Keine Punkte, die deutlich Abfallen. Die drei Bereiche mit der höchsten Ist-/Soll-Diskrepanz in dieser Dimension (je 0.75): «Fördern engagierter Mitarbeitenden», «Stärken der Experimentiermöglichkeiten» sowie «Ressourcen zur Verfügung stellen» liegen im teaminternen Durchschnitt. Eine grosse Stärke ist die «Beitragsmöglichkeit zur Vision» (Wert 5.08, Ist-/Soll-Diskrepanz 0.25)
  - **System Connection:** «Zusammenarbeit mit internen und externen Communities verstärken» (0.9) als Handlungsmöglichkeit. Die «Kundenorientierung» wird als eine Stärke gesehen (Wert 5.17, Ist-/Soll-Diskrepanz 0.4)
  - **Strategic Leadership:** Dimension mit dem höchsten Gesamtwert (4.88). Insbesondere «Weitergabe von Information» (5.14) und «Befähigung zur Vision» (5.0) als Stärke. Noch etwas Potenzial bei der Unterstützung des Lernens durch die FK

# IST-ZUSTAND IM BENCHMARK

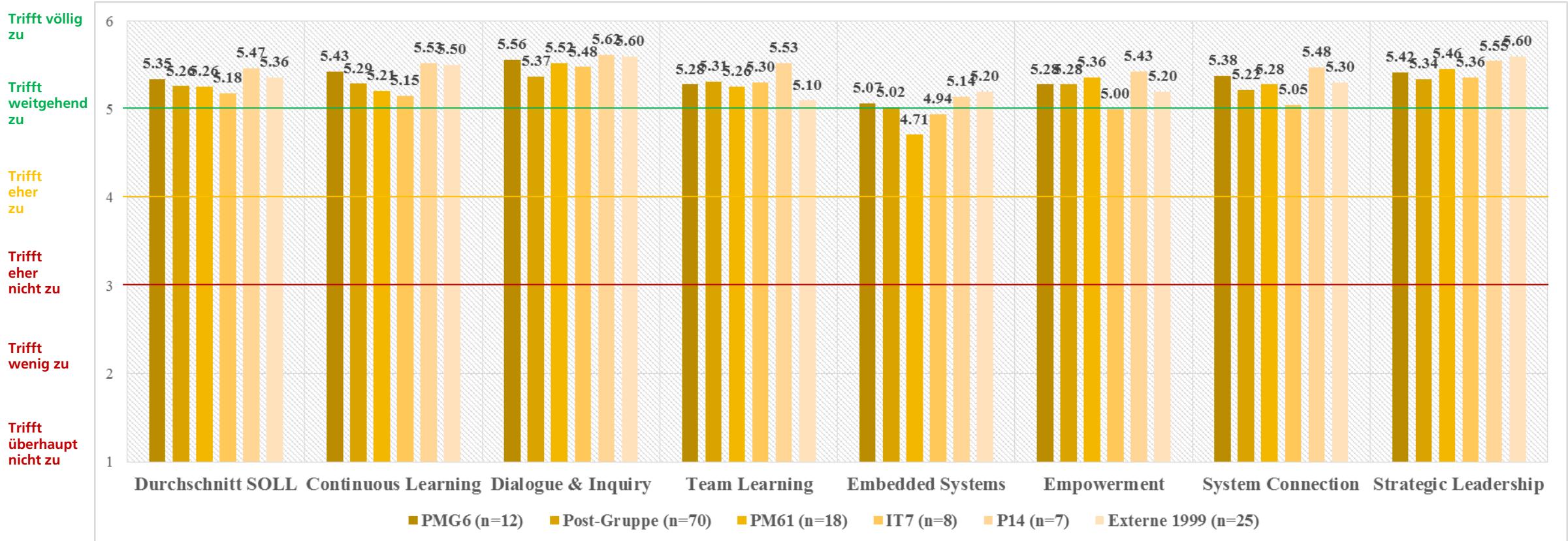
## WELCHE LERNKULTUR HAT PMG6 IM VERGLEICH?



Im internen Vergleich liegen die Werte leicht unter den Vergleichswerten aus anderen Teams, jedoch über jenen einer bereichsübergreifenden Vergleichsgruppe der Post. Gegenüber einem Zusammenzug verschiedener (externer) Unternehmen aus dem Jahre 2010 erreicht PMG6 deutlich höhere Werte.

# SOLL-ZUSTAND IM BENCHMARK

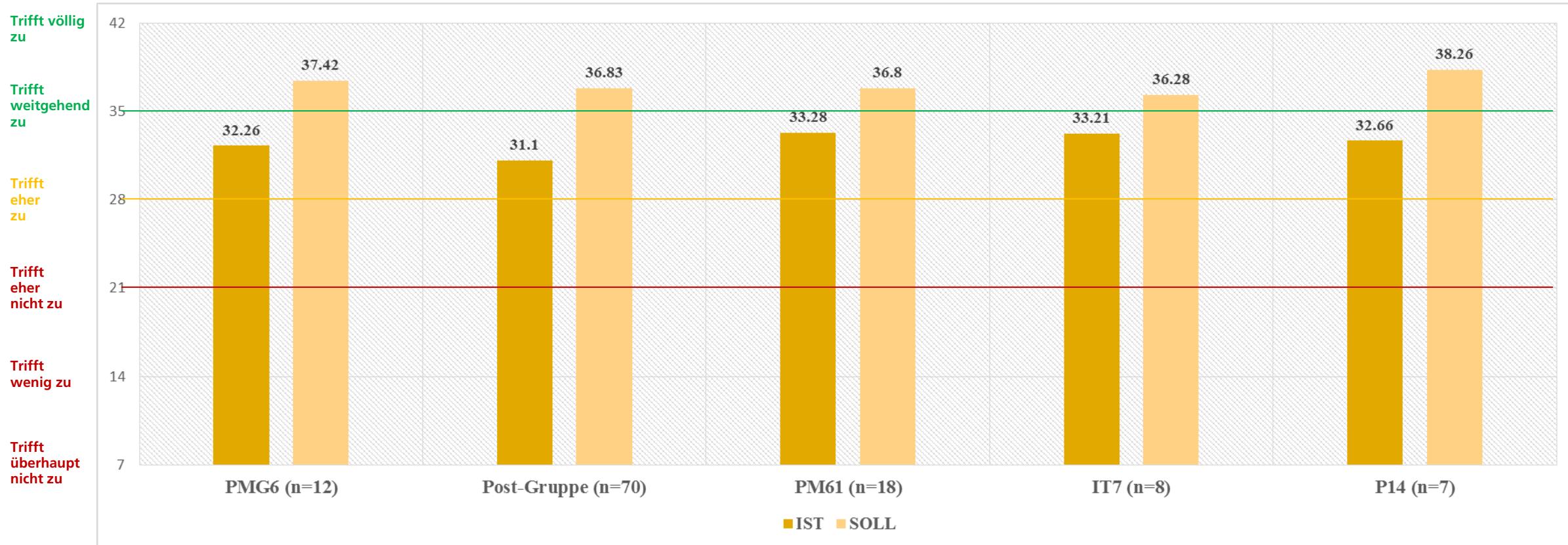
## WELCHE LERNKULTUR WÜNSCHT SICH PMG6 IM VERGLEICH?



Bei den Soll-Werten zeigt sich, dass PMG6 einen überdurchschnittlichen Wert anvisiert. Im postinternen Vergleich gibt sich lediglich P14 einen höheren Soll-Wert. Einen quasi identischen Soll-Wert gab sich auch ein externes Beratungsunternehmen im Jahre 1999.

# IST-/SOLL-ZUSTAND IM VERGLEICH

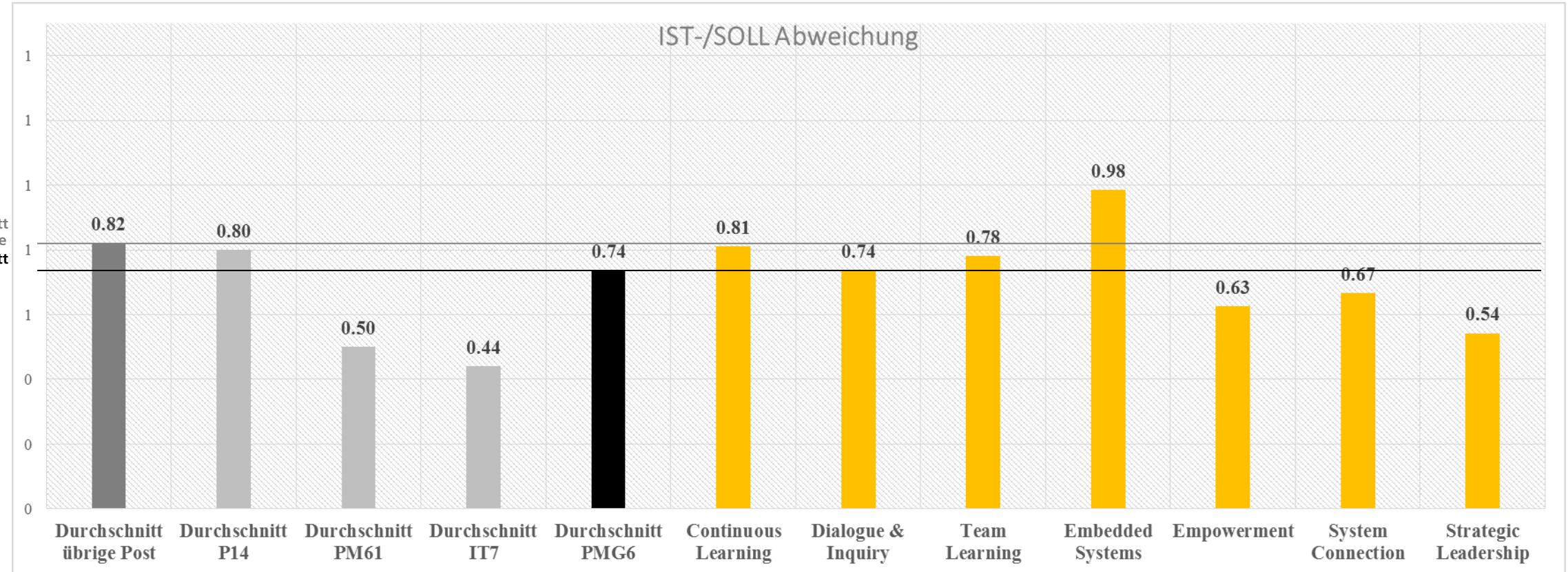
## DISKREPANZ ZUR GEWÜNSCHTEN LERNKULTUR



Werden die Ist- und Soll-Werte aller sieben Dimensionen addiert und dann gegenübergestellt, dann zeigt sich, dass durch den leicht unterdurchschnittlichen Ist- und den leicht überdurchschnittlichen Soll-Wert eine grössere Diskrepanz besteht als bei den Teams PM61 oder IT7. P14 und die Post-Gruppe haben hingegen eine etwas höhere Diskrepanz.

# ÜBERSICHT DER DISKREPANZEN IN DEN DIMENSIONEN

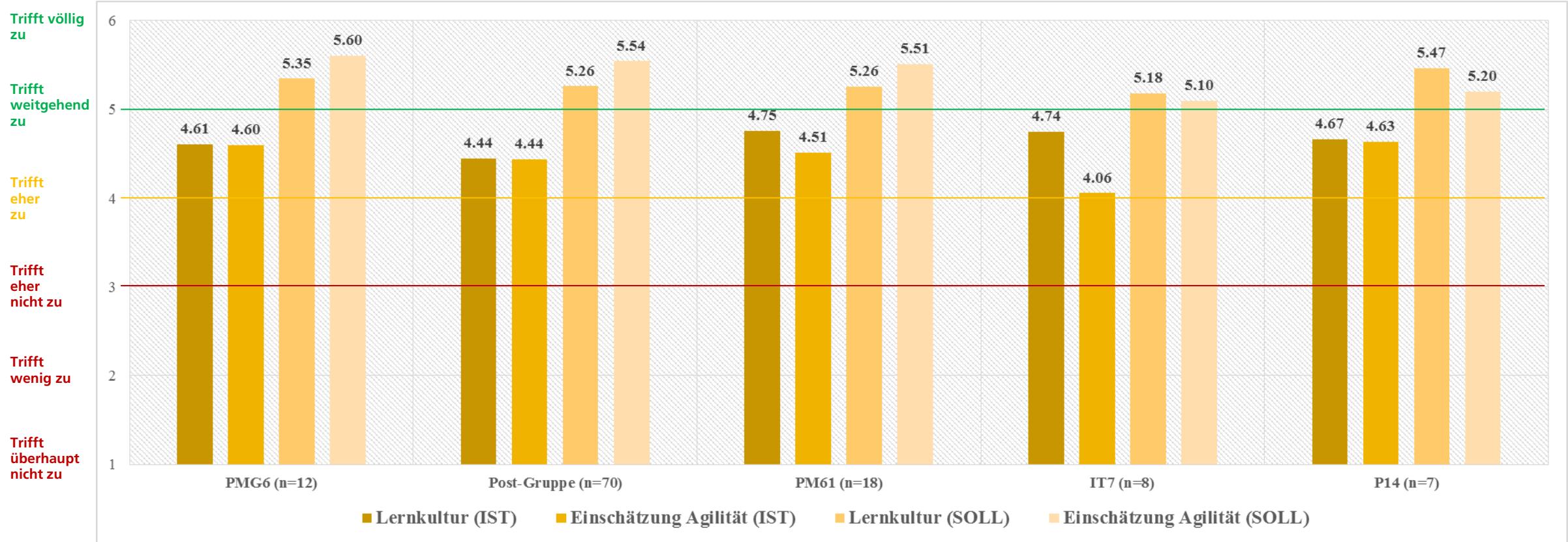
## WO MÖCHTE SICH PMG6 AM STÄRKSTEN VERBESSERN?



Die durchschnittliche Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Wert beträgt 0.74. Über diesem Durchschnitt liegen die Dimensionen «Continuous Learning» (kontinuierliches Lernen), «Team Learning» (Teamlernen) und «Embedded Systems» (lernförderliche Systeme). Die hohe Diskrepanz in der Dimension «Embedded Systems» ist dabei jedoch etwas zu relativieren, da sich postweit gezeigt hat, dass dieser Dimension weniger Gewicht beigemessen wird als den anderen sechs Dimensionen.

# LERNKULTUR UND AGILITÄT IM VERGLEICH

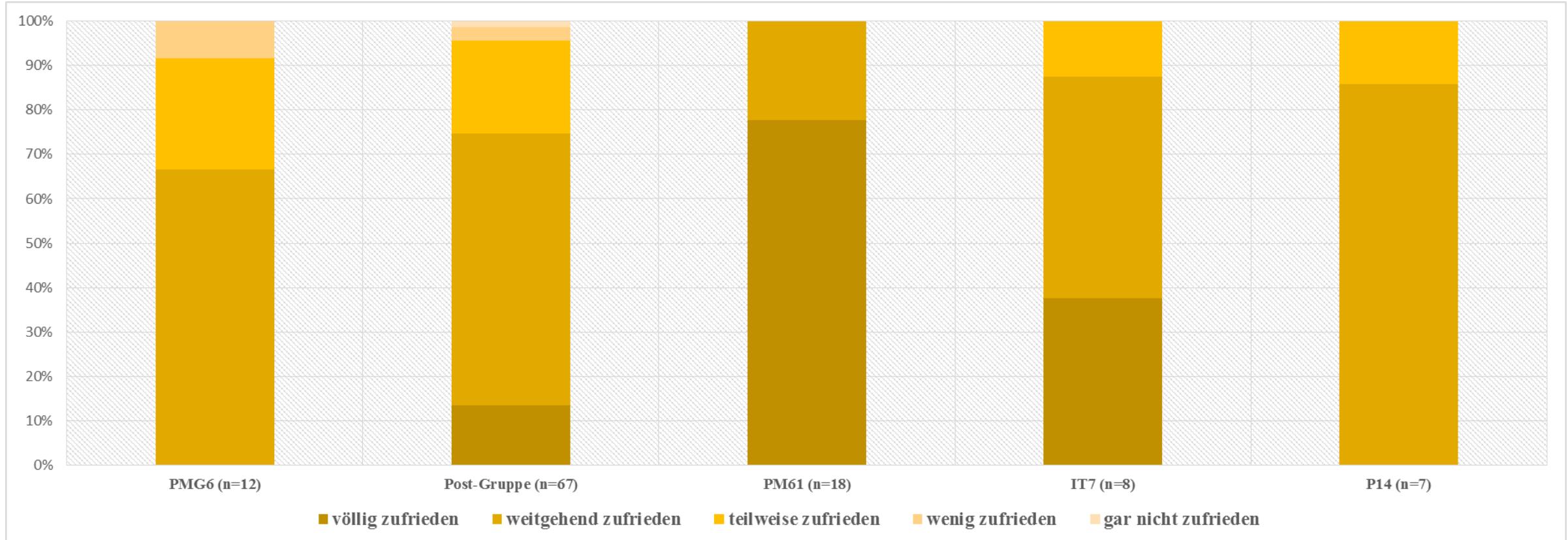
## WIE AGIL SCHÄTZT SICH PMG6 EIN?



Die Einschätzung zur Agilität ist etwa auf demselben Niveau wie die Einschätzung zur Lernkultur. Im internen Vergleich schätzt sich PMG6 zusammen mit P14 am agilsten ein. Gleichzeitig gibt sich das Team auch den höchsten Soll-Wert bei der Agilität, wodurch die Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Agilität wie in den meisten Vergleichsgruppen rund 1 (also eine Abstufung) beträgt.

# ZUFRIEDENHEIT MIT DER LERNKULTUR IM INTERNEN VERGLEICH

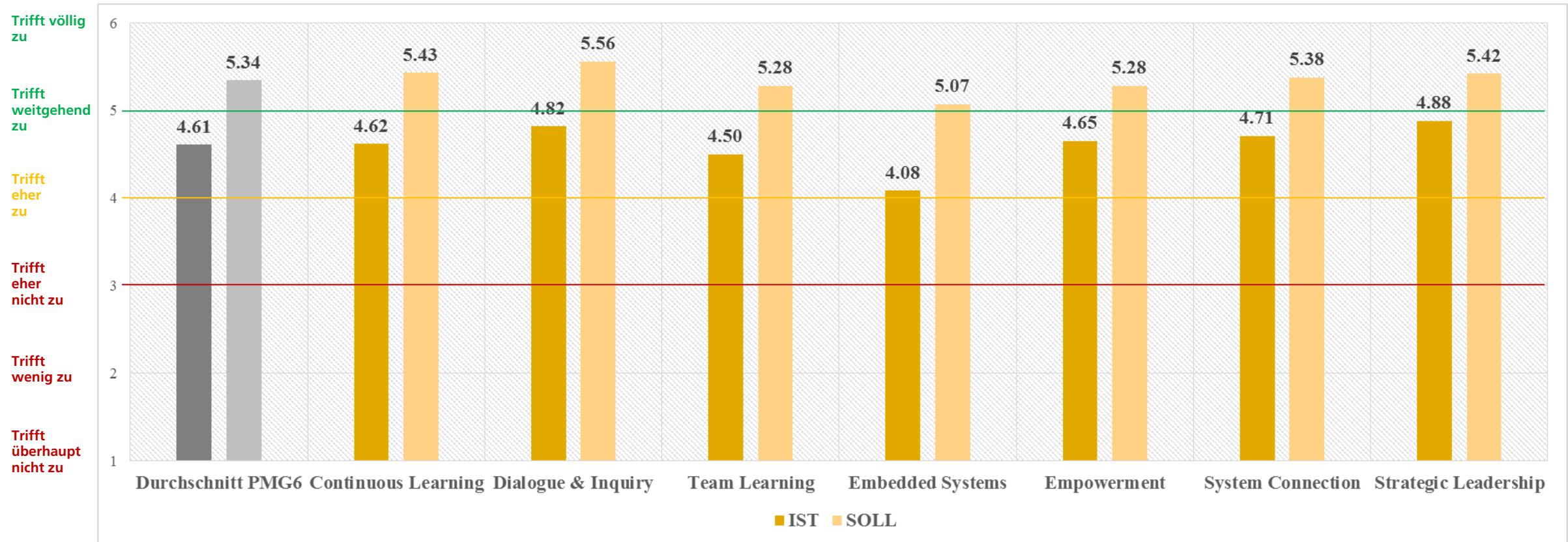
## WIE ZUFRIEDEN IST PMG6 MIT IHRER LERNKULTUR?



Die Zufriedenheit mit der Lernkultur ist etwas tiefer als im postinternen Vergleich. Rund 67% der Befragten sind weitgehend zufrieden. Ein Drittel ist teilweise oder wenig zufrieden.

# ÜBERSICHT LERNKULTUR PMG6

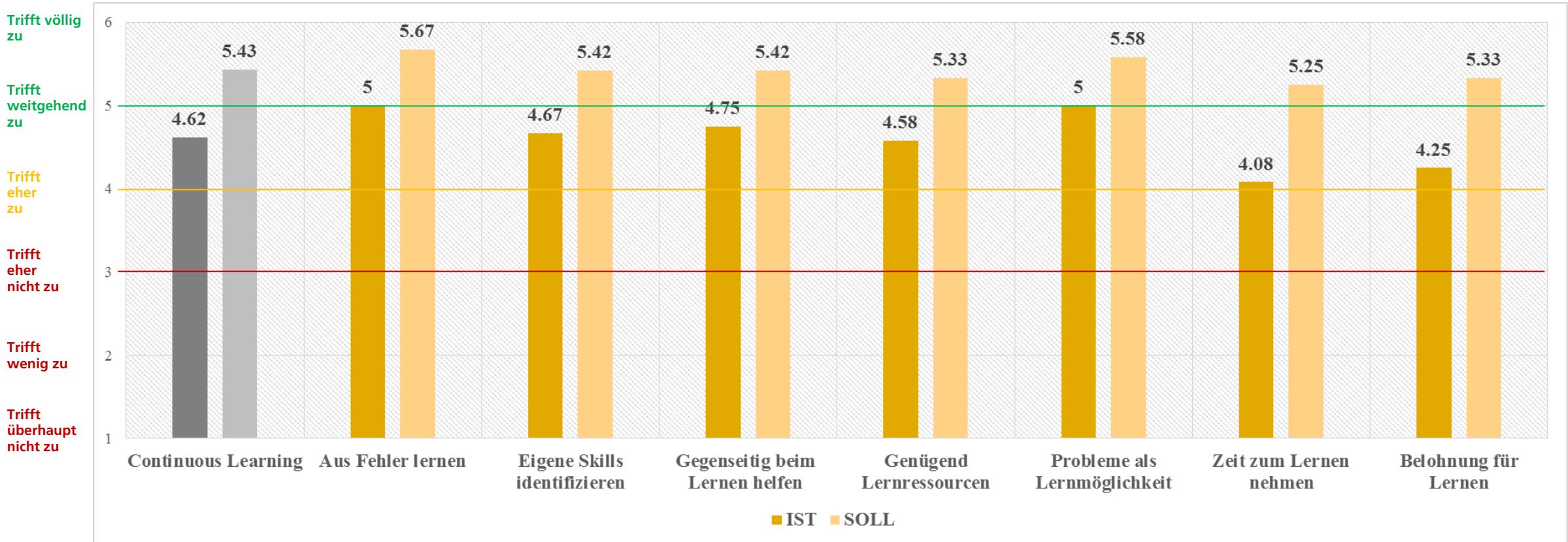
## ALLE SIEBEN DIMENSIONEN IM IST-/SOLL ÜBERBLICK



Im Überblick aller Dimensionen zeigt sich, dass die Werte in allen sieben Dimensionen ziemlich ähnlich ausgeprägt sind. Lediglich die Dimension «Embedded Systems» (lernförderliche Systeme) fällt etwas aus dem Rahmen, was jedoch dem postweiten Muster entspricht. Den höchsten Wert erzielt die lernförderliche Führungsarbeit («Strategic Leadership»).

# 1. DIMENSION: CONTINUOUS LEARNING

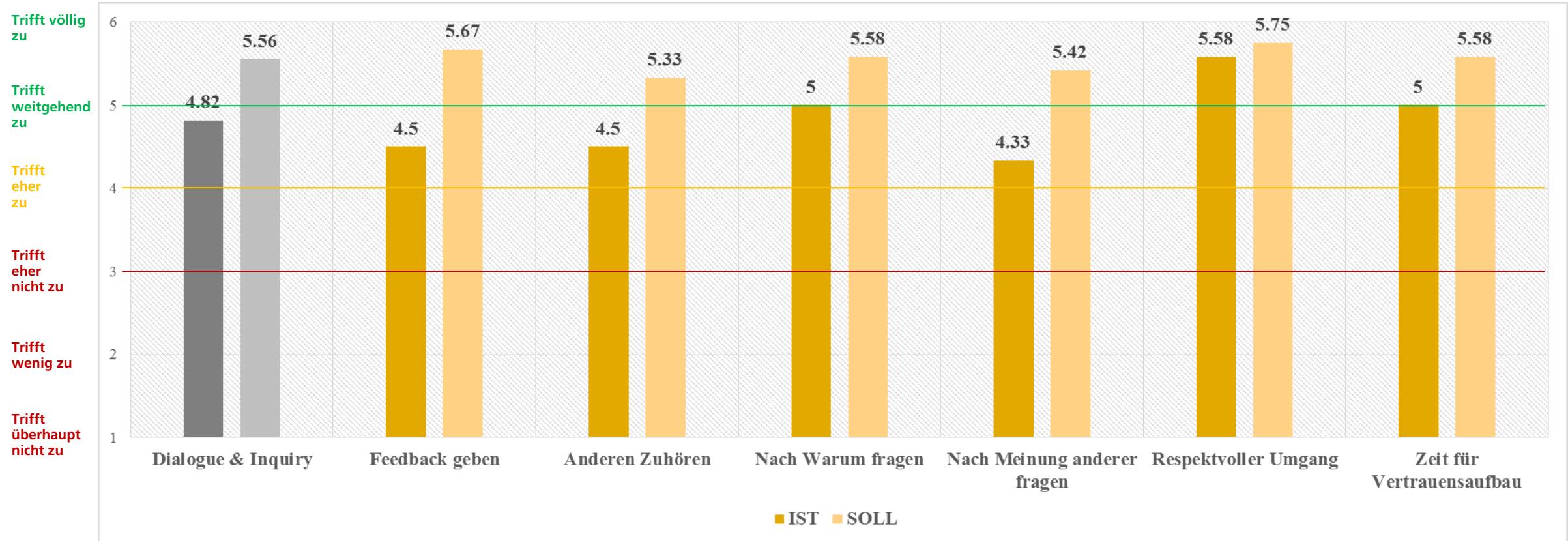
## KONTINUIERLICHES LERNEN DES INDIVIDUUMS



In der Dimension des kontinuierlichen Lernens des Individuums deutet sich an, dass nicht genügend Zeit zum Lernen genommen wird (Diskrepanz zwischen Ist und Soll von beinahe 1.2). Dies könnte daran liegen, dass die Belohnung für das Lernen ebenfalls zu wenig stark ausfällt (zweit-tiefster Wert in dieser Dimension und eine Diskrepanz von fast 1.1).

## 2. DIMENSION: DIALOGUE & INQUIRY

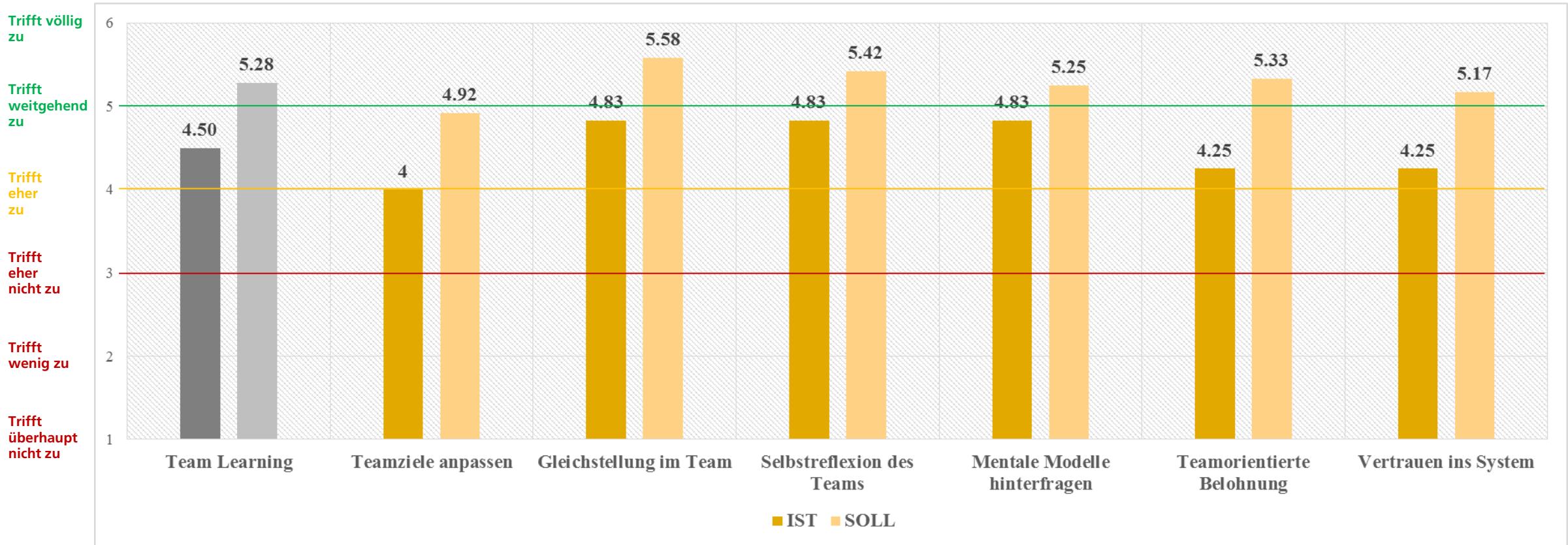
### AUSTAUSCH ZUM INDIVIDUELLEN UND KOLLEKTIVEN LERNEN



In der zweiten Dimension bezüglich dem teaminternen Austausch zeigen sich vor allem zwei Handlungswünsche: Einerseits mehr Feedback geben (Diskrepanz von ca. 1.2) sowie stärker nach der Meinung der Anderen fragen (Diskrepanz von fast 1.1). Die Diskrepanz im Punkt «anderen Zuhören» ist mit rund 0.8 zwar nicht ganz so hoch wie die anderen beiden Punkten, passt jedoch in deren Muster. Sehr geschätzt wird der respektvolle Umgang im Team (Wert 5.58, Ist-/Soll-Diskrepanz unter 0.2).

### 3. DIMENSION: TEAM LEARNING

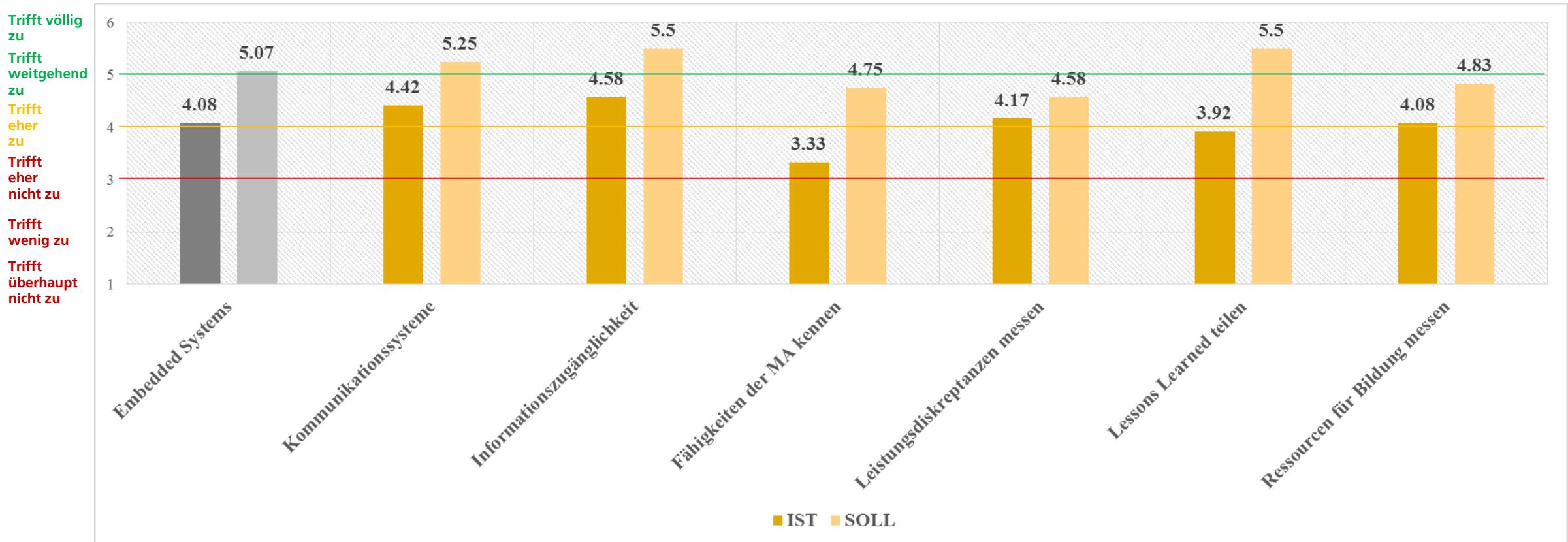
#### TEAMLERNEN ZUR KOLLEKTIVIERUNG DES WISSENS UND LERNENS



Die grösste Diskrepanz in der Dimension des Teamlernens zeigt sich im Punkt der teamorientierten Belohnung (Ist/Soll-Unterschied von fast 1.1). Die Frage nach dem Anpassen der Teamziele wurde mit 4 (trifft eher zu) innerhalb der Dimension am tiefsten beurteilt. Obwohl der diesbezügliche Soll-Wert mit 4.92 ebenfalls am tiefsten liegt, ist die entsprechende Ist/Soll-Diskrepanz von gut 0.9 immer noch leicht über dem Durchschnitt der Ist-/Soll-Diskrepanz von 0.74.

## 4. DIMENSION: EMBEDDED SYSTEMS

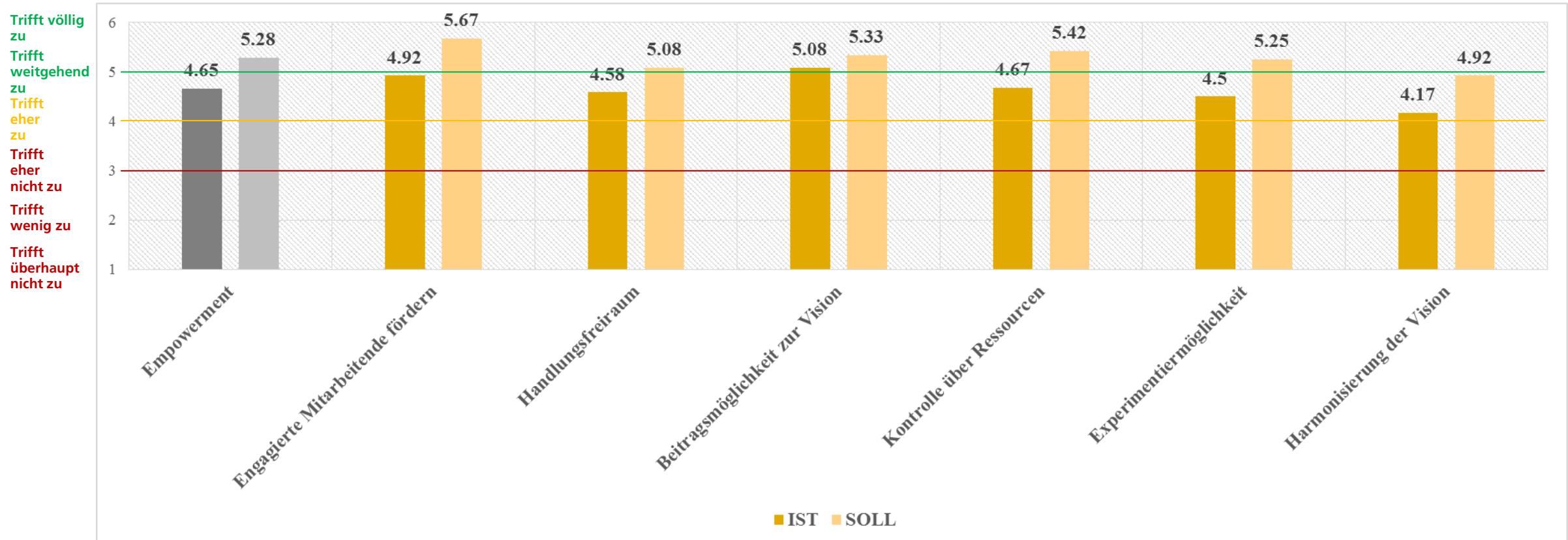
### SYSTEME, DIE DAS LERNEN UNTERSTÜTZEN



Wie erwähnt entspricht ein tiefer Wert in der Dimension der lernförderlichen Systeme («Embedded Systems») dem postinternen Muster. Die Gegenüberstellung mit dem Soll-Zustand deutet darauf hin, dass ein dringender Wunsch danach besteht, die Lessons Learned stärker zu Teilen (Diskrepanz von knapp 1.6) sowie die Fähigkeiten der MA besser zu kennen (Diskrepanz von gut 1.4).

## 5. DIMENSION: EMPOWERMENT

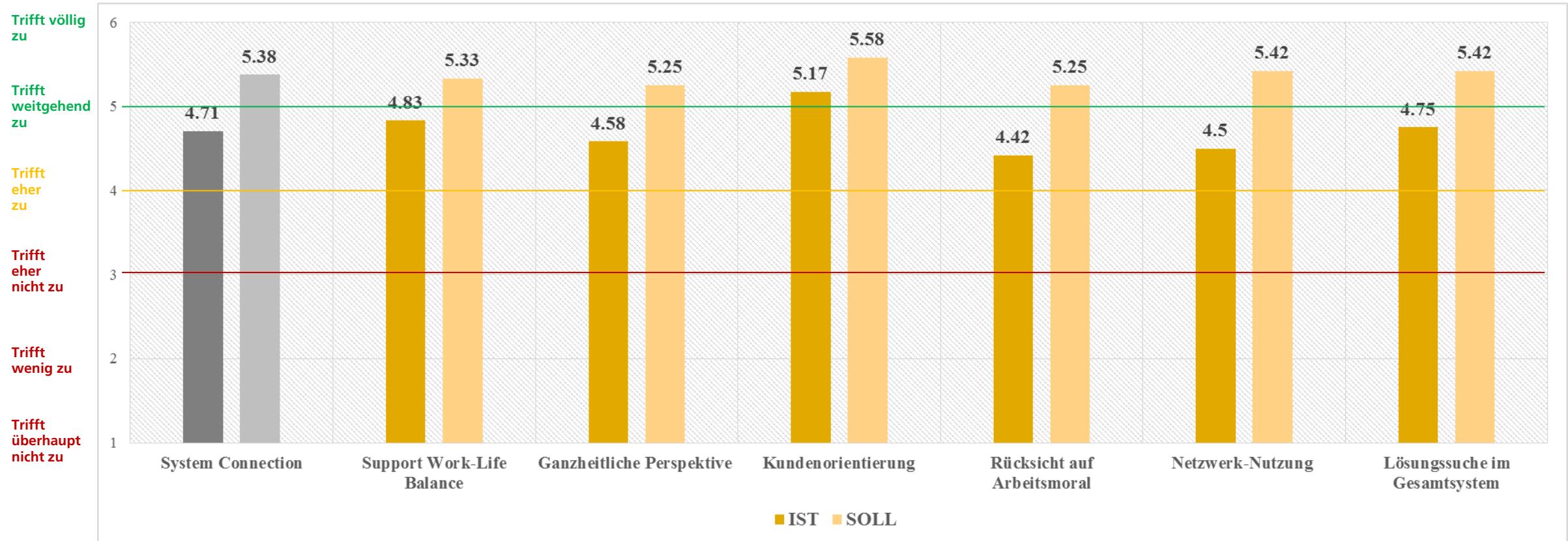
### BEFÄHIGUNG ZUR ERREICHUNG EINER KOLLEKTIVEN VISION



«Empowerment» hat die zweit-tiefste Ist-/Soll-Diskrepanz aller sieben Dimensionen. Insbesondere die Beitragsmöglichkeit zur Dimension scheint stark geschätzt (Wert 5.08, Diskrepanz von 0.25). Auch das Fördern der engagierten Mitarbeitenden wird anerkannt, dürfte nach Ansicht der Befragten jedoch noch höher sein (Diskrepanz von 0.75). Ebenso die Möglichkeit zum Experimentieren und die Kontrolle über Ressourcen könnte man noch fördern (ebenso eine Diskrepanz von 0.75), wobei die Diskrepanz dieser Aspekte im Team-Durchschnitt liegt.

## 6. DIMENSION: SYSTEM CONNECTION

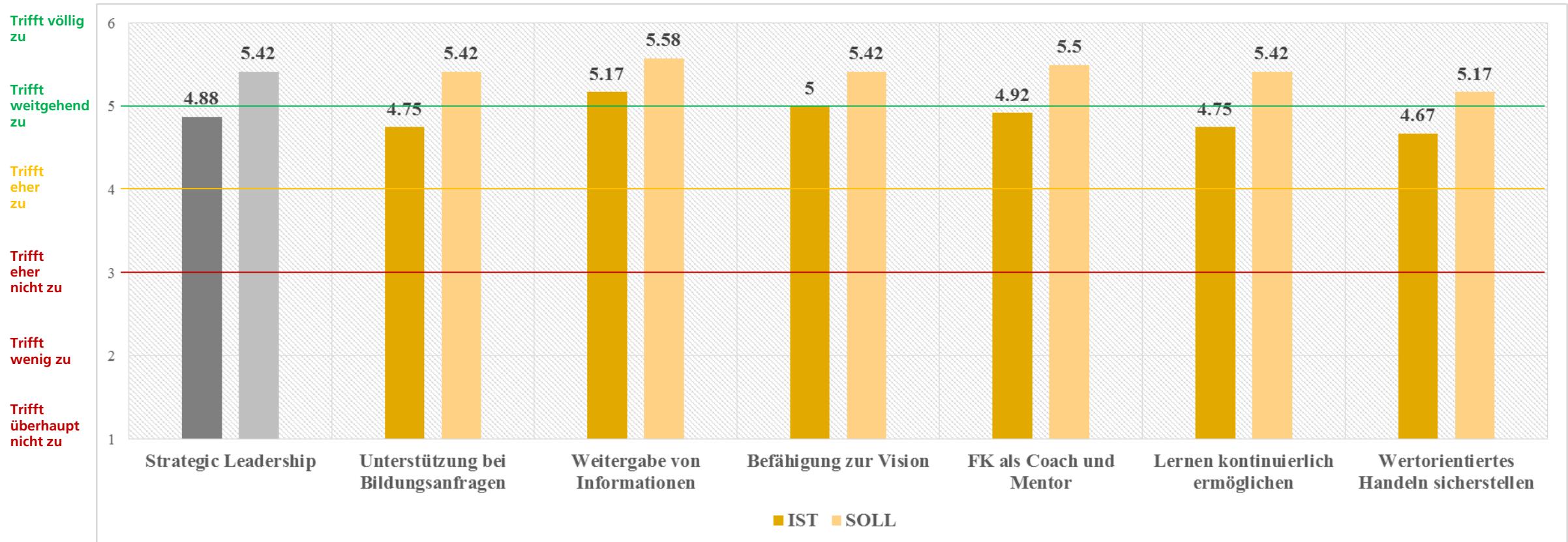
### GANZHEITLICHE BETRACHTUNG DER ORGANISATION



Bei der ganzheitlichen Betrachtung der Organisation («Systems Connection») wird die Kundenorientierung mit 5.17 sehr hoch bewertet und damit als Stärke anerkannt. Die grösste Ist-/Soll-Diskrepanz innerhalb dieser Dimension weisst die Netzwerk-Nutzung aus (gut 0.9).

# 7. DIMENSION: STRATEGIC LEADERSHIP

## LERNFÖRDERLICHE FÜHRUNGSSARBEIT



Die lernförderliche Führungsarbeit erreicht den höchsten Wert aller sieben Dimensionen und trotz einem überdurchschnittlich hohen Soll-Wert die tiefste Durchschnittsdiskrepanz. Insbesondere die Weitergabe von Informationen sowie die Befähigung zur Vision werden an der Führungsarbeit geschätzt. Die Unterstützung beim Lernen wird noch etwas stärker gewünscht.

# MASSNAHMENVORSCHLÄGE, DIE IM FRAGEBOGEN GENANNT WURDEN

- Man darf nicht nur von agil sprechen, sondern man muss anfangen, dieses Vorgehen anzuwenden, über alle Bereiche
- Rollen anstatt Stellenprofile definieren, jährlich neu verhandeln.
- Lerntandems bilden
- Ich habe gemerkt, dass Leute eine sehr unterschiedliche Interpretation von agil haben
- direkte, offene Kommunikation
- Ziele mit den Rollenschnittstellen vereinbaren, nicht mit dem Vorgesetzten.
- Bewusst Arbeiten delegieren, wo die Kompetenzen noch nicht genügende entwickelt sind. Dabei begleiten
- Einbinden des gesamten Teams bei strategischen Fragen rund um das Team / Teamentwicklung
- Raum und Zeit bieten für einen regelmässigen Austausch
- Feedbackkultur noch stärker fördern
- Selektive, individuelle Weiterbildungsmassnahmen planen pro Mitarbeitenden
- Unser Team hat eine Lernkultur auf hohem Niveau. Die Herausforderung ist, die Punkte zur Verbesserung der Agilität / Lernkultur zu erkennen und positiv zu beeinflussen.
- Aus meiner Sicht hat es genügend Gefässe, die Lernkultur zu fördern. Häufig sind es gerade Gelegenheiten durch das Tun selber und hier v.a. im Austausch mit Kolleginnen/Kollegen. Es gilt diese jedoch aktiv zu nutzen.
- keine Hierarchien
- Massnahme zur Priorisierung
- Handlungsspielräume noch mehr fördern
- angleichen der Arbeitsweisen innerhalb des Teams
- Wichtige Erfahrungen und Wins im Team weitergeben
- First in First out Methode bei E-Mailanfragen
- Mitarbeitende ermutigen, neue Formen der Zusammenarbeit auszuprobieren
- Methodenkompetenz auf einen einheitlichen Stand bringen
- Aufzeigen, wie man Schwierigkeiten einfach lösen konnte, persönliche Tipps weitergeben
- Bevor ich agil arbeiten kann, müssen dies auch meine internen Stakeholder tun
- Auslastungsbarometer aller Teammitglieder (Wo haben wir noch freie Kapazität?)
- auch negative Erfahrungen kommunizieren und daraus gezogene Lehren weitergeben
- Gemeinsame Erfolge feiern
- Fehlerkultur pflegen (Fehler dürfen gemacht werden)
- Spass an der Arbeit darf nie zu kurz kommen.

# Massnahmenplan

- **Grundlagen:** Auf welche Handlungsfelder hat sich das Team zur Lernkulturentwicklung geeinigt?
- **Retrospektive:** Mit welchem Vorgehen können konkrete Kulturveränderungen erreicht werden

## Quellen

- Interview mit Teamleiter, 10. Mai 2017
- Interview mit Agilitätsexperte, 18. Mai 2017
- Interview mit Lernkulturexperte, 31. Mai 2017
- Pilot mit Team, 1. Juni 2017

# MASSNAHMENPLAN: GRUNDLAGEN

## HANDLUNGSFELDER UND BEMERKUNGEN FÜR DIE UMSETZUNG

### Lernkulturentwicklung als Stellhebel zur Agilität

#### Handlungsfelder PMG6

Netzwerk (zum Lernen)

Erfahrungs- und  
Wissensaustausch (im Team)

Zeit und Raum für (kollektives)  
Lernen

Kontinuierliches Lernen des  
Einzelnen

Gemeinsamer Lern- und  
Handlungsfokus

#### Massnahmenkatalog

#### Bemerkungen / Vorschläge für die Umsetzung

- Kultur heisst "how we do things around here". Damit sich Kultur also verändert, müssen sich die Team-Mitglieder in ihrem individuellen sowie auch im kollektiven Verhalten verändern.
- Wie bei Neujahrsgrundsätzen ist es erfolgsversprechender, sich auf wenige und konkrete Verhaltensziele festzulegen. Diese müssen gemeinsam und konsequent verfolgt werden. Dies bedingt ein kollektives Commitment.
- Die vorliegende Übersicht dient dazu, die teamspezifischen Handlungsschwerpunkte als Orientierung festzuhalten. Aus diesen Handlungsfelder müssen konkrete Verhaltensziele abgeleitet werden. Hierzu dient der Massnahmenkatalog als Grundlage. Dieser kann kontinuierlich angepasst werden.
- Aus dem Massnahmenkatalog können einzelne Verhaltensziele ausgewählt werden, auf die sich das Team für eine zu definierende Zeitperiode fokussiert. Nach Ablauf dieser Zeitperiode sollte die Umsetzung reflektiert werden. Es bietet sich dabei an, nicht nur die Umsetzung der Verhaltensziele, sondern auch den Prozess selbst regelmäßig zu reflektieren.
- Nach der Reflexion werden gemeinsam Verhaltensziele für eine neue Zeitperiode definiert (angemessene und regelmässige Abstände).

# MASSNAHMENPLAN: VORSCHLÄGE ZUR RETROSPEKTIVE (I/II)

## REFLEXIONS-INHALT

1.

<b>Etappendauer:</b>	(Grundsatz für die Reflexion: regelmässig und in angemessenen Abständen)
<b>Moderation:</b>	(extern oder intern)
<b>Protokoll:</b>	(OneNote bietet sich hierzu als Tool an)
<b>Redezeit:</b>	(Redezeitbeschränkung: Ja/Nein sowie pro Team/pro Teammitglied)

2.

Verhaltensziele für die Etappe

Handlungsfeld	Massnahme inkl. Zweck (vgl. Massnahmenkatalog)	Wie ist es uns ergangen (+/-/0)?	Was machte Freude?	Was hat frustriert?	Was sollten wir zukünftig anders machen?

3.

Diskussionsbedarf aus Reflexion

4.

Handlungsbedarf eruieren und nächste Etappe planen

# MASSNAHMENPLAN: VORSCHLÄGE ZUR RETROSPEKTIVE (II/II)

## REFLEXIONS-PROZESS

Vorschlag zum Ablauf der Reflexion als Kernelement der Kulturentwicklung:

1. Rahmen setzen: Wer moderiert? Wer führt Protokoll? Soll es eine Redezeitbeschränkung geben? Falls ja: Pro Runde oder pro Teammitglied?
2. Jeder im Team erhält nacheinander das Wort, um die Etappenziele aus seiner Perspektive zu reflektieren.
  - a. Unterbrechungen sind nur für Verständnisfragen erlaubt
  - b. Es müssen nicht alle Massnahmen und nicht alle Reflexionsfragen (vgl. vorhergehende Seite zum Reflexions-Inhalt) abgehandelt werden.
  - c. Die Redezeit kann auf ein angemessenes Mass beschränkt werden
3. In der zweiten Runde äussern sich nun alle nacheinander, ob und welche Kontroversen sie aufgrund der ersten Gesprächsrunde diskutieren wollen.
  - a. Diese Punkte werden direkt aufgenommen, aber nicht inhaltlich diskutiert
  - b. Unterbrechungen sind nur für Verständnisfragen sind erlaubt
  - c. Falls ein Teammitglied eine Reflexion zum Prozess als solchen wünscht, sollte es dies ebenfalls hier anbringen
4. Die aufgenommenen Kontroversen werden diskutiert
  - a. Falls es für das Team nicht sinnvoll scheint, diese Diskussion unmittelbar zu führen, kann hier unterbrochen werden.
  - b. Die Diskussion der Kontroverse sowie die Formulierung der neuen Etappenziele kann dann in einer darauffolgenden Teamsitzung oder in einem sonstigen separaten Gefäss stattfinden.
  - c. Die Kontroversen sollten jedoch diskutiert werden, bevor die neuen Etappenziele formuliert werden.
5. Nächste Etappe festlegen: Handlungsbedarf eruieren sowie Verhaltensziele und Etappendauer festlegen **[hier beginnt Etappe 1]**
  - a. Das Team entscheidet dabei selbst, inwiefern es nochmals die gleichen Verhaltensziele definiert. Bei der Wahl überlegen: Was ist der Nutzen/Zweck dieses Ziels?
  - b. Der Prozess als solcher kann dabei kontinuierlich angepasst werden, sollte sich ein Bedarf dazu in der Diskussion ergeben

# Massnahmenkatalog

→ Mögliche Massnahmen: Welche konkreten Verhaltensziele können die Handlungsfelder fördern?

# MASSNAHMENKATALOG: HANDLUNGSFELDER

## EINE ÜBERSICHT, DIE NACHFOLGEND NOCH KONKRETISIERT WIRD

### Lernkulturentwicklung als Stellhebel zur Agilität

#### Handlungsfelder PMG6

Netzwerk (zum Lernen)

Erfahrungs- und  
Wissensaustausch (im Team)

Zeit und Raum für (kollektives)  
Lernen

Kontinuierliches Lernen des  
Einzelnen

Gemeinsamer Lern- und  
Handlungsfokus

Dritt-Formate nutzen

Als Team aus (Projekt-)  
Erfahrungen lernen

Rahmen schaffen für  
Erfahrungsaustausch

Methodisches Vorgehen  
individuell bestimmen

Gemeinsame, systematische  
Priorisierung der Projekte

Vernetzung im Betrieb  
(Leistungsempfänger)

Vorhandenes Wissen intern  
«besser» verteilen

Erfahrungen und Learnings  
explizit machen

Erfahrungslernen als  
Eigenverantwortung

Organisatorische (Lern-)Ziele  
dokumentieren und teilen

Wissen von Aussen in die  
Organisation «holen»

Detaillierter Austausch zu  
relevanten Themen

Daily Scrum  
für Informationsaustausch

Persönliche Lernziele  
dokumentieren und teilen

Lessons Learned mit DB 50 als  
Teamziel

Das eigene Netzwerk pflegen

Bewusst Zeit für  
Debriefing/Review/Retro

Fachwissen pflegen

Innovationsportfolio aktiv leben

#### Massnahmenkatalog

# MASSNAHMENKATALOG: MÖGLICHE MASSNAHMEN ZUR UMSETZUNG

## HANDLUNGSFELD: NETZWERK ZUM LERNEN

- Dritt-Formate nutzen
  - Interne Anlässe: Inno-Meeting von PM, PostConnect, InnoSnack, HotDog Lab PF
  - Externe Anlässe: themenspezifisch
  - Wichtig bei der Nutzung von Dritt-Formaten: Wissen kollektiv verfügbar machen (nicht alle gehen und nicht nur einen profitieren lassen)
- Vernetzung im Betrieb (Leistungserbringer)
  - Stage bei den Leistungserbringern (bspw. KCA, Zusteller in bestimmten Projekten begleiten etc.)
  - Anlässe, Workshops zu den eigenen Themen organisieren
  - Communities of Practices, Arbeitsgruppen, Lerngruppen ins Leben rufen
  - Einen Pool von Feedbackgebern («User-Gruppen») nutzen
- Wissen von Aussen in die Organisation «holen»
  - Personen in das Teammeeting einladen
  - Erfahrungen und Inputs aus anderen Abteilungen (bspw. aufgenommen in Projektgruppe) ins eigene Team einbringen
- Das eigene Netzwerk pflegen
  - Regelmässig mit unterschiedlichen Personen (intern und extern) treffen (Mittagessen, Kaffee etc.)
  - An Veranstaltungen (der Post) gehen (auch solche, die nur mittelbar mit dem eigenen Themenfeld zu tun haben)

# MASSNAHMENKATALOG: MÖGLICHE MASSNAHMEN ZUR UMSETZUNG

## HANDLUNGSFELD: ERFAHRUNGS- UND WISSENSAUSTAUSCH (IM TEAM)

- Als Team aus (Projekt-)Erfahrungen lernen
  - Debriefing der Projektgruppe (Über Arbeitsprozess sowie Arbeitsinhalt)
  - Erfahrungen und Learnings explizit machen (Vorstellung der Learnings im Teammeeting, bewusst Fehler & Positives ansprechen)
  - Regelmässig im Teammeeting eine Retro durchführen
    - was haben wir gemacht? was hat funktioniert?; was hat nicht funktioniert?; was machen wir zukünftig anders?)
    - Welche Entwicklungen in unserem Umfeld müssen wir für unsere zukünftige Arbeit beachten?
    - Welche (Ver-)Änderung haben wir verschlafen?
    - Welche Strukturen, Prozesse und Prinzipien leisten wir uns, obwohl sie zwischenzeitlich entbehrlich geworden sind oder einfacher sein könnten?
    - Was reden wir uns schön?
    - Wie hoch ist unsere Anpassungsfähigkeit?
- Vorhandenes Wissen intern «besser» verteilen / nutzbar machen
  - Im OneNote eine Übersicht führen: Wer führt welche Projekte, wer hat welche Kompetenzen etc.
  - Learnings im OneNote ablegen (ad-hoc bzw. spätestens nach Projektende) und dabei ein sinnvolles Raster wählen (bspw. unterschiedliche Fach- und Prozessthemen)
  - Sich beim Teilen von Wissen auf Quint-Essenzen beschränken: Vertiefungen nach Pull-Prinzip (Nachfragen)
  - Ein Erfahrungs-Wiki erstellen. Hier jedoch Gefahr beachten, dass es nicht wirklich gepflegt und genutzt wird (Einsatz sorgfältig abwägen)
- Detaillierter Austausch zu relevanten Themen
  - Eine «Open Space-Veranstaltung» (evtl. mit Externen) pro Quartal
  - Regelmässig im Teammeeting (bspw. einmal pro Quartal) eine Stunde reservieren
  - Arbeiten im Tandem erstellen. Dadurch kurzfristig zwar nicht effizienter. Dafür weniger anfällig auf einen Ausfall zudem profitieren die Tandem-Partner voneinander

# MASSNAHMENKATALOG: MÖGLICHE MASSNAHMEN ZUR UMSETZUNG

## HANDLUNGSFELD: ZEIT UND RAUM FÜR (KOLLEKTIVES) LERNEN

- Rahmen schaffen für Erfahrungsaustausch (nicht Informationsaustausch)
  - Integriert in bestehende Gefässe (Teammeeting, Bila etc.)
  - Durch (bestehende) informelle Gefässe (Kaffeepausen, Gespräch zwischendurch)
  - Durch neue Gefässe (Brown-Bag Lunches, Team-Workshops, World-Café etc.)
- Erfahrungen und Learnings explizit machen
  - Vorstellung der Learnings im Teammeeting
  - Bewusst Irrtümer (anstelle von «Fehler») und Positives ansprechen
- Für Informationsaustausch (was habe ich gestern gemacht, was mache ich heute) ein Daily Scrum (max 15').
  - Dafür bei Bila und Teammeeting einsparen bzw. Inhalte anders setzen: Gemeinsames Sparring, Co-Creation etc.
  - Anstelle von Daily auch eine andere Kadenz (bspw. 2x pro Woche oder 1x pro Woche) wählen
  - Ergänzend das Projektportfolio als Kanban-Board führen, damit alle das Big Picture sehen
- Bewusst Zeit zum Lernen und Dokumentieren nehmen, um beim nächsten Projekt (eigenes oder eines Teammitglieds) davon zu profitieren
  - Ein persönliches Lerntagebuch führen (bspw. OneNote)
  - Learnings in einer Teamablage (bspw. OneNote) zur Verfügung stellen (dabei ein geeignetes Raster definieren)
  - Explizite Zeitfenster für das (gemeinsame) Lernen reservieren und auch einhalten (bspw. 1h pro Woche sitzt man gemeinsam zusammen und lernt, tauscht sich aus etc.).
  - Den MA 10-20% der Arbeitszeit zur freien Verfügung geben, in denen sie sich allem nur nicht an der gewöhnlichen Arbeit widmen dürfen

# MASSNAHMENKATALOG: MÖGLICHE MASSNAHMEN ZUR UMSETZUNG

## HANDLUNGSFELD: KONTINUIERLICHES LERNEN DES INDIVIDUELLEN

- Je Projekt das methodische Vorgehen individuell bestimmen
  - Dabei den Einsatz der Methode bewusst reflektieren (vor, während und nach der Durchführung), um bei einem kommenden Projekt die Methode kompetenter anwenden zu können
- Lernen aus Erfahrungen als Eigenverantwortung der Projektleitenden
  - Eigenständig bewusst reflektieren und experimentieren, um aus Erfahrungen zu lernen. Orientierungsfragen könnten sein: Was habe ich gemacht? Was hat funktioniert? Was hat nicht funktioniert? Was mache ich zukünftig anders?
  - Nachbearbeitung der Projekte (Weiterentwicklung, Struktur, Übersicht)
  - Stretch Assignments, JobRotations, Temporäre Stellenwechsel (TSW)
- Persönliche Lernziele definieren, dokumentieren und teilen
  - OneNote als persönliches Lerntagebuch
  - Tandem bilden um sich gegenseitig zu coachen
  - Besprechung / Abstimmung der Lernziele mit Vorgesetzten und/oder Team
- Fachwissen pflegen
  - Regelmässig reflektieren, ob eine Aus- und Weiterbildung nötig ist
  - Regelmässig überprüfen, ob im LMS spannende Angebote ausgeschrieben sind
  - Spannende Blogs, Postcasts etc. abonnieren (RSS-Feeds, Newsletter, YouTube, Twitter, PostConnect, Linkedin etc.)
  - Regelmässig interessante Zusammenfassungen im GetAbstract suchen/lesen
  - MOOCs nutzen (edX, NovoEd, Udacity, Udemy, Coursera, Harvard Open Courses, MIT OpenCourseware, Khan Academy etc.)
  - Newsletter und Intranetseite der internen Aus- und Weiterbildung abonnieren

# **MASSNAHMENKATALOG: MÖGLICHE MASSNAHMEN ZUR UMSETZUNG**

## **HANDLUNGSFELD: GEMEINSAMER LERN- UND HANDLUNGSFOKUS**

- Priorisierung der Projekte gemeinsam und systematisch vornehmen
  - Beispielsweise durch die Beurteilung von Wirksamkeit (auf Umsatzziel) sowie Umsetzbarkeit
- Organisatorische (Lern-)Ziele definieren, dokumentieren und teilen
  - Einen gemeinsamen Team-Zweck (Purpose) ausformulieren
  - Was für Ziele soll das Team als Ganzen erreichen (Teamziele)?
  - Was muss die Organisation / das Team als Ganzes lernen (Lernziele des Teams)?
  - Was müssen wir individuell Lernen, um das Team dabei zu unterstützen (individuelle Lernziele)?
- Als Teamziel: Lessons Learned DB mit 50 eintragen
- Innovationsportfolio aktiv leben
- Regelmässig 360-Grad Feedback einholen

# Weiterentwicklungsvariante

- Umfassende Reflexion: Wie kann die Reflexion zur Lernkulturentwicklung mit teamspezifischer Reflexion ergänzt werden, um auch arbeitsspezifische Lernpotenziale zu erschliessen (Förderung On-the-Job Learning)?

# UMFASSENDE RETRO: REFLEXIONS-INHALTE IN DREI BLÖCKEN

## WEITERENTWICKLUNG DURCH ERGÄNZENDEN REFLEXIONSFOKUS

1.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td><b>Etappendauer:</b></td><td colspan="5">(Grundsatz für die Reflexion: regelmäßig und in angemessenen Abständen)</td></tr> <tr> <td><b>Moderation:</b></td><td colspan="5">(extern oder intern)</td></tr> <tr> <td><b>Protokoll:</b></td><td colspan="5">(OneNote bietet sich hierzu als Tool an)</td></tr> <tr> <td><b>Reflexionsfokus:</b></td><td colspan="5">1. Block: Verhaltensziele/Lernkultur (-&gt;2.1) und/oder 2. Block: Lessons Learned (-&gt;2.2) und/oder 3. Block: Team und Umfeld (-&gt;2.3)</td></tr> <tr> <td><b>Redezeit:</b></td><td colspan="5">(Redezeitbeschränkung: Ja/Nein sowie pro Team/pro Teammitglied?)</td></tr> </table>						<b>Etappendauer:</b>	(Grundsatz für die Reflexion: regelmäßig und in angemessenen Abständen)					<b>Moderation:</b>	(extern oder intern)					<b>Protokoll:</b>	(OneNote bietet sich hierzu als Tool an)					<b>Reflexionsfokus:</b>	1. Block: Verhaltensziele/Lernkultur (->2.1) und/oder 2. Block: Lessons Learned (->2.2) und/oder 3. Block: Team und Umfeld (->2.3)					<b>Redezeit:</b>	(Redezeitbeschränkung: Ja/Nein sowie pro Team/pro Teammitglied?)				
<b>Etappendauer:</b>	(Grundsatz für die Reflexion: regelmäßig und in angemessenen Abständen)																																			
<b>Moderation:</b>	(extern oder intern)																																			
<b>Protokoll:</b>	(OneNote bietet sich hierzu als Tool an)																																			
<b>Reflexionsfokus:</b>	1. Block: Verhaltensziele/Lernkultur (->2.1) und/oder 2. Block: Lessons Learned (->2.2) und/oder 3. Block: Team und Umfeld (->2.3)																																			
<b>Redezeit:</b>	(Redezeitbeschränkung: Ja/Nein sowie pro Team/pro Teammitglied?)																																			
2.1	Verhaltensziele für die Etappe																																			
2.2	Lessons Learned teilen																																			
2.	Quint-Essenzen	<p><b>Denkimpulse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was habe ich aus meinem bzw. über mein Umfeld gelernt (Kunden, Stakeholder, Kollegen/-innen etc.)?</li> <li>Was habe ich aus meinem bzw. über mein Projekt gelernt?</li> <li>Neue Kompetenzen bzw. neues Wissen, das ich mir angeeignet habe?</li> <li>Welche Beobachtungen habe ich gemacht, die ich (noch) nicht einordnen kann?</li> </ul>																																		
2.3	Team und Umwelt																																			
3.	Diskussionsbedarf aus Reflexion																																			
	Handlungsbedarfe eruieren und nächste Etappe festlegen																																			

# UMFASSENDE RETRO: REFLEXIONS-PROZESS (I/II)

## ABLAUF MIT TEAMSPEZIFISCHER VARIATIONSMÖGLICHKEIT

1. Rahmen setzen: Wer moderiert? Wer führt Protokoll? Welcher Reflexionsfokus wird gewählt (Verhaltensziele Lernkultur und/oder Lessons Learned und/oder Team und Umwelt)? Soll es eine Redezeitbeschränkung geben? Falls ja: Pro Runde oder pro Teammitglied?
2. Falls 1. Block (Lernkultur) reflektiert wird: Jede(r) im Team erhält nacheinander das Wort, um die Etappenziele aus seiner Perspektive zu reflektieren.
  - a. Unterbrechungen sind nur für Verständnisfragen erlaubt
  - b. Es müssen nicht alle etwas beitragen und es müssen nicht alle Reflexionsfragen (vgl. Retro-Vorlage) abgehandelt werden.
  - c. Die Redezeit kann auf ein angemessenes Mass beschränkt werden
3. Falls 2. Block reflektiert wird: Jede(r) im Team erhält nacheinander das Wort, um seine Lessons Learned während der Etappe zu reflektieren (gleiche Regeln wie vorher)
4. Falls 3. Block reflektiert wird: Jede(r) im Team erhält nacheinander das Wort, um das Team und dessen Umwelt zu reflektieren (gleiche Regeln wie vorher)
5. Jede(r) im Team erhält nacheinander das Wort, ob und welche (wahrgenommenen) Kontroversen aufgrund der ersten Gesprächsrunden diskutieren sollen.
  - a. Diese Punkte werden direkt aufgenommen, aber nicht inhaltlich diskutiert
  - b. Unterbrechungen sind nur für Verständnisfragen sind erlaubt
  - c. Falls ein Teammitglied eine Reflexion zum Prozess als solchen wünscht, sollte es dies ebenfalls hier anbringen
6. Die aufgenommenen Kontroversen werden diskutiert
  - a. Falls es für das Team nicht sinnvoll scheint, diese Diskussion unmittelbar zu führen, kann hier unterbrochen werden.
  - b. Die Diskussion der Kontroverse sowie die Formulierung der neuen Etappenziele kann dann in einer darauffolgenden Teamsitzung oder in einem sonstigen separaten Gefäss stattfinden.
  - c. Die Kontroversen sollten jedoch diskutiert werden, bevor die neuen Etappenziele formuliert werden.
7. Nächste Etappe festlegen: Handlungsbedarfe eruieren; Verhaltensziele und Etappendauer bis zur nächsten Reflexion **[hier beginnt Etappe 1]**
  - a. Das Team entscheidet dabei selbst, inwiefern es nochmals die gleichen Verhaltensziele definiert. Bei der Wahl überlegen: Was ist der Nutzen/Zweck dieses Ziels
  - b. Der Prozess als solcher kann dabei kontinuierlich angepasst werden, sollte sich ein Bedarf dazu in der Diskussion ergeben haben

**Grundsatzbemerkung:** Es müssen nicht alle Reflexionsblöcke in derselben Sitzung abgehalten werden. So ist es auch möglich, die Punkte auf verschiedene Wochen zu unterteilen und eine Etappe dann abzuschliessen, wenn alle Runden sowie die Diskussion abgeschlossen sind. Eine andere Möglichkeit wäre es, jeweils in einem angemessenen Rhythmus eine längere Sitzung zu planen und dann alle Punkte in einem Fluss durchzugehen. Unabhängig vom Vorgehen hilft es, wenn die Teammitglieder bereits vor der Reflexion ihre Notizen direkt in die entsprechende Etappe reinschreiben. Dadurch können die Inhalte effizienter abgehandelt werden.

# OneNote als Unterstützung

→ Unterstützungs-Tool: Wie kann OneNote eingesetzt werden, um den Massnahmenplan umzusetzen?

# ONENOTE ALS MÖGLICHES UNTERSTÜTZUNGS-TOOL (I/V)

## 1. REGISTER: «GRUNDLAGEN» - ALS HANDLUNGSBASIS

### Grundlagen

Montag, 27. März 2017 07:57

#### Handlungsfelder PMG6

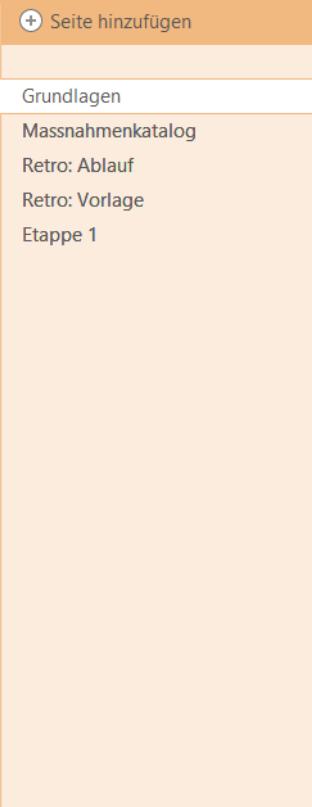
- Team-Name: PMG6 - Letzte Meile
- Team-Zweck: (Beantwortung der Frage: "Wie würdet ihr neuen Kollegen die Zuständigkeit des Team erklären?")
- Team-Mitglieder:

#### Handlungsfelder PMG6

- Netzwerk (zum Lernen)
- Erfahrungs- und Wissensaustausch (im Team)
- Zeit und Raum für (kollektives) Lernen
- Kontinuierliches Lernen des Einzelnen
- Gemeinsamer Lern- und Handlungsfokus

#### Bemerkung für die Umsetzung

- Kultur heisst "how we do things around here". Damit sich Kultur also verändert, müssen sich die Team-Mitglieder in ihrem individuellen sowie auch im kollektiven Verhalten verändern.
- Wie bei Neujahrgrundsätzen ist es erfolgsversprechender, sich auf wenige und konkrete Verhaltensziele festzulegen. Diese müssen gemeinsam und konsequent verfolgt werden. Dies bedingt ein kollektives Commitment.
- Die vorliegende Übersicht dient dazu, die teamspezifischen Handlungsschwerpunkte als Orientierung festzuhalten. Aus diesen Handlungsfelder müssen konkrete Verhaltensziele abgeleitet werden. Hierzu dient der Massnahmenkatalog als Grundlage. Dieser kann kontinuierlich angepasst werden.
- Aus dem Massnahmenkatalog können einzelne Verhaltensziele ausgewählt werden, auf die sich das Team für eine zu definierende Zeitperiode fokussiert. Nach Ablauf dieser Zeitperiode sollte die Umsetzung reflektiert werden. Es bietet sich dabei an, nicht nur die Umsetzung der Verhaltensziele, sondern auch den Prozess selbst regelmässig zu reflektieren.
- Nach der Reflexion werden gemeinsam Verhaltensziele für eine neue Zeitperiode definiert (angemessene und regelmässige Abstände).



# ONENOTE ALS MÖGLICHES UNTERSTÜTZUNGS-TOOL (II/V)

## 2. REGISTER: «MASSNAHMENKATALOG» - ZUR AUSWAHL DER ZIELE

The screenshot shows a Microsoft OneNote page titled "Massnahmenkatalog". The page header includes the title, date (Donnerstag, 4. Mai 2017), and time (18:52). On the right side, there is a navigation bar with several sections: "Seite hinzufügen", "Grundlagen", "Massnahmenkatalog" (which is highlighted in orange), "Retro: Ablauf", "Retro: Vorlage", and "Etappe 1". The main content area contains a section titled "Handlungsfelder PMG6 sowie mögliche Massnahmen zur konkreten Umsetzung" and a bulleted list of actions.

**Handlungsfelder PMG6 sowie mögliche Massnahmen zur konkreten Umsetzung**

- Netzwerk (zum Lernen)
  - Dritt-Formate nutzen
    - Bspw. Inno-Meeting von PM
  - Vernetzung im Betrieb (Leistungserbringer)
    - Stage bei den Leistungserbringern (bspw. KCA, Zusteller in bestimmten Projekten begleiten etc.)
    - Anlässe, Workshops zu den eigenen Themen organisieren
  - Wissen von Aussen in die Organisation «holen»
    - Personen in das Teammeeting einladen
    - Erfahrungen und Inputs aus anderen Abteilungen (bspw. aufgenommen in Projektgruppe) ins eigene Team einbringen
  - Das eigene Netzwerk pflegen
    - Regelmässig mit unterschiedlichen Personen (intern und extern) treffen (Mittagessen, Kaffee etc.)
    - An Veranstaltungen (der Post) gehen (auch solche, die nur mittelbar mit dem eigenen Themenfeld zu tun haben)
- Erfahrungs- und Wissensaustausch (im Team)
  - Als Team aus (Projekt-)Erfahrungen lernen
    - Debriefing der Projektgruppe (Über Arbeitsprozess sowie Arbeitsinhalt)
    - Erfahrungen und Learnings explizit machen (Vorstellung der Learnings im Teammeeting, bewusst Fehler & Positives ansprechen)
    - Regelmässig im Teammeeting eine Retro durchführen
      - was haben wir gemacht? was hat funktioniert?; was hat nicht funktioniert?; was machen wir zukünftig anders?
      - Welche Entwicklungen in unserem Umfeld müssen wir für unsere zukünftige Arbeit beachten?
      - Welche (Ver-)Änderung haben wir verschlafen?
      - Welche Strukturen, Prozesse und Prinzipien leisten wir uns, obwohl sie zwischenzeitlich entbehrlich geworden sind oder einfacher sein könnten?
      - Was reden wir uns schön?
      - Wie hoch ist unsere Anpassungsfähigkeit?
- Vorhandenes Wissen intern «besser» verteilen / nutzbar machen
  - Im OneNote eine Übersicht führen: Wer führt welche Projekte, wer hat welche Kompetenzen etc.
  - Learnings im OneNote ablegen (ad-hoc bzw. spätestens nach Projektende) und dabei ein sinnvolles Raster wählen (bspw. unterschiedliche Fach- und Prozessthemen)
  - Sich beim Teilen von Wissen auf Quint-Esszenen beschränken: Vertiefungen nach Pull-Prinzip (Nachfragen)

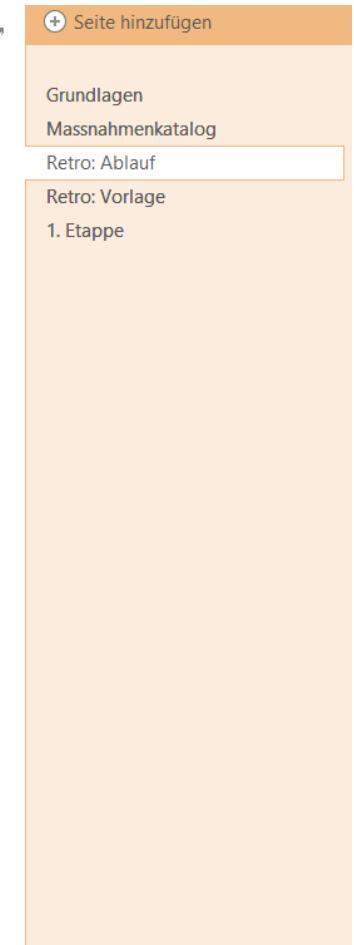
# ONENOTE ALS MÖGLICHES UNTERSTÜTZUNGS-TOOL (III/V)

## 3. REGISTER: «RETRO: ABLAUF» - ALS PROZESS-ORIENTIERUNG

### Retro: Ablauf

Donnerstag, 4. Mai 2017 18:42

1. Rahmen setzen: Wer moderiert? Wer führt Protokoll? Soll es eine Redezeitbeschränkung geben? Falls ja: Pro Runde oder pro Teammitglied?
2. Jeder im Team erhält nacheinander das Wort, um die Etappenziele aus seiner Perspektive zu reflektieren.
  - a. Unterbrechungen sind nur für Verständnisfragen erlaubt
  - b. Es müssen nicht alle Massnahmen und nicht alle Reflexionsfragen (vgl. vorhergehende Seite zum Reflexions-Inhalt) abgehandelt werden.
  - c. Die Redezeit kann auf ein angemessenes Mass beschränkt werden
3. In der zweiten Runde äussern sich nun alle nacheinander, ob und welche Kontroversen sie aufgrund der ersten Gesprächsrunde diskutieren wollen.
  - a. Diese Punkte werden direkt aufgenommen, aber nicht inhaltlich diskutiert
  - b. Unterbrechungen sind nur für Verständnisfragen sind erlaubt
  - c. Falls ein Teammitglied eine Reflexion zum Prozess als solchen wünscht, sollte es dies ebenfalls hier anbringen
4. Die aufgenommenen Kontroversen werden diskutiert
  - a. Falls es für das Team nicht sinnvoll scheint, diese Diskussion unmittelbar zu führen, kann hier unterbrochen werden.
  - b. Die Diskussion der Kontroverse sowie die Formulierung der neuen Etappenziele kann dann in einer darauffolgenden Teamsitzung oder in einem sonstigen separaten Gefäss stattfinden.
  - c. Die Kontroversen sollten jedoch diskutiert werden, bevor die neuen Etappenziele formuliert werden.
5. Nächste Etappe festlegen: Verhaltensziele und Etappendauer **[hier beginnt Etappe 1]**
  - a. Das Team entscheidet dabei selbst, inwiefern es nochmals die gleichen Verhaltensziele definiert. Bei der Wahl überlegen: Was ist der Nutzen/Zweck dieses Ziels?
  - b. Der Prozess als solcher kann dabei kontinuierlich angepasst werden, sollte sich ein Bedarf dazu in der Diskussion ergeben



# ONENOTE ALS MÖGLICHES UNTERSTÜTZUNGS-TOOL (IV/V)

## 4. REGISTER: «RETRO: VORLAGE» - ALS INHALTS-ORIENTIERUNG

### Retro: Vorlage

Donnerstag, 4. Mai 2017 18:46

#### 1. Rahmen festlegen:

Etappendauer	(Grundsatz für die Reflexion: regelmässig und in angemessenen Abständen)
Moderation	(extern oder intern; konstant oder abwechselnd)
Protokoll	(extern oder intern; konstant oder abwechselnd)
Redezeit	(beschränken; Total und/oder pro Teammitglied)

#### 2. Verhaltensziele für die Etappe reflektieren (Zeitbudget \_\_\_\_):

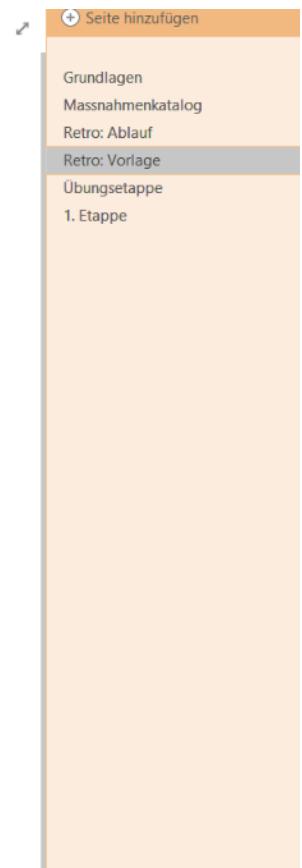
Handlungsfeld	Massnahme inkl. Zweck (vgl. Massnahmenkatalog)	Wie ist es uns ergangen (+/-/-)?	Was machte Freude?	Was hat frustriert?	Was sollten wir zukünftig anders machen?

#### 3. Kontroversen diskutieren (Zeitbudget \_\_\_\_):

Diskussionsbedarf aus Reflexion
• ...

#### 4. Neue Etappe bestimmen (Zeitbudget \_\_\_\_):

- Welche Handlungsnotwendigkeiten ergeben sich aus der Diskussion?
- Welche Massnahme(n) wollen wir weshalb für die nächsten Etappe verfolgen?
- Bis wann dauert die nächste Etappe?



# ONENOTE ALS MÖGLICHES UNTERSTÜTZUNGS-TOOL (V/V)

## 5. REGISTER: «ETAPPE 1» - PRO ETAPPE SEPARATES REGISTER

### Retro: Vorlage

Donnerstag, 4. Mai 2017 18:46

