

*„Wir haben keine Zeit das Messer zu schärfen – wir  
müssen Kartoffeln schälen“*

## Teufelskreise in der Projektarbeit

Leonhard Limburg  
microTOOL Anwenderkonferenz  
Schwarzmarkt des Wissens  
14. – 15. Mai 2014



**GESELLSCHAFT FÜR  
QUALITÄT UND INNOVATION mbH**  
Unternehmenserfolg durch Lernprozesse

Teufelskreise in der Projektarbeit	3
Teufelskreise in der Projektarbeit: Auswege	11
Wirkliches Lernen im Projekt	15
Anhang	20

## Teufelskreis „Keine Zeit für Lernen ...“

*„Wir haben keine Zeit das Messer zu schärfen – wir müssen Kartoffeln schälen“*

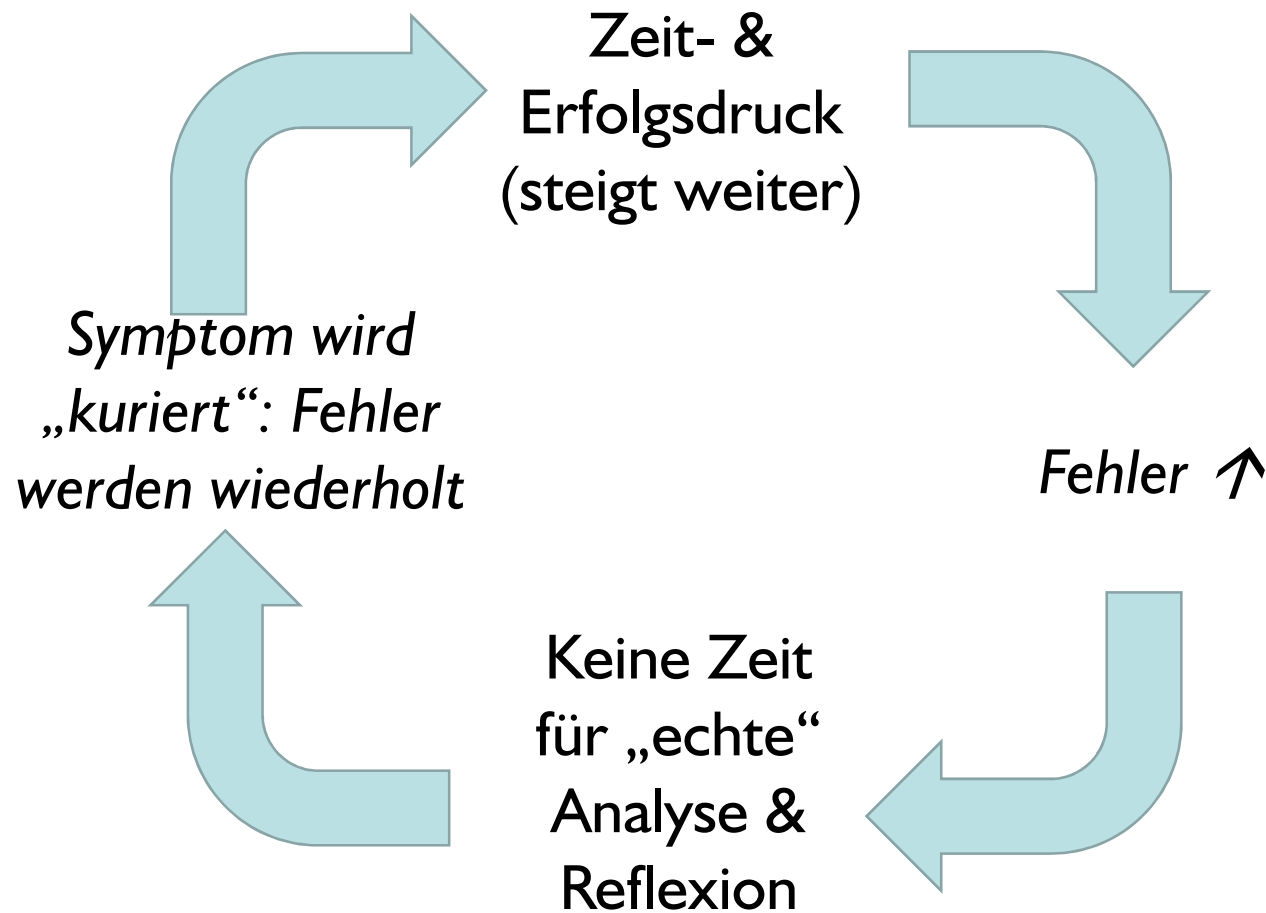
- Keine Zeit zum Lernen und zur Weiterentwicklung! Ein häufig beobachtetes Phänomen in der Projektarbeit mit weitreichenden negativen Konsequenzen für alle Beteiligten.
- Die Ursachen liegen meist in der Organisationskultur und Zusammenarbeit. Einfache aber wirksame Maßnahmen sind gefragt ...
- ...

## Ein sich selbst verstärkender Prozess ...

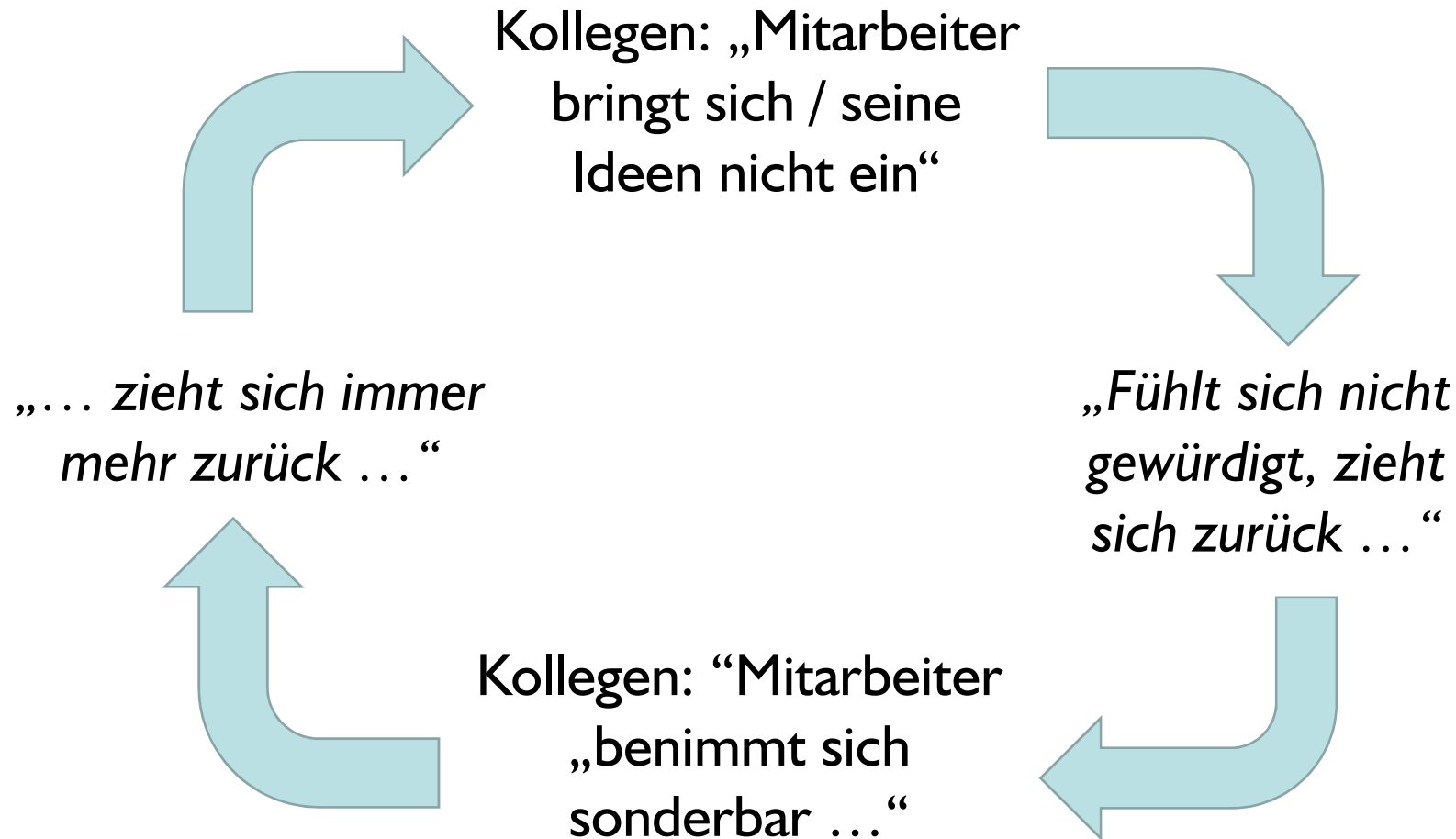
... *muss **aktiv** gestoppt werden!* Wer kennt das nicht:

- Projekte stehen unter **Erfolgsdruck**, Projektziele sind „unscharf“, Termine knapp kalkuliert, Auftraggeber schwer zu erreichen, ...
- Unter **Zeitdruck** werden Fehler gemacht, aber mangels Zeit werden diese nicht reflektiert ...
- „schnelle Lösung“: Wir **kurieren das Symptom** – nicht die Ursache
- Motto: weiter wie bisher, weitere Fehler ...
- die verfügbare Zeit für das Projekt wird zunehmend knapper;
- ein sich **selbst verstärkender** Prozess ist initiiert

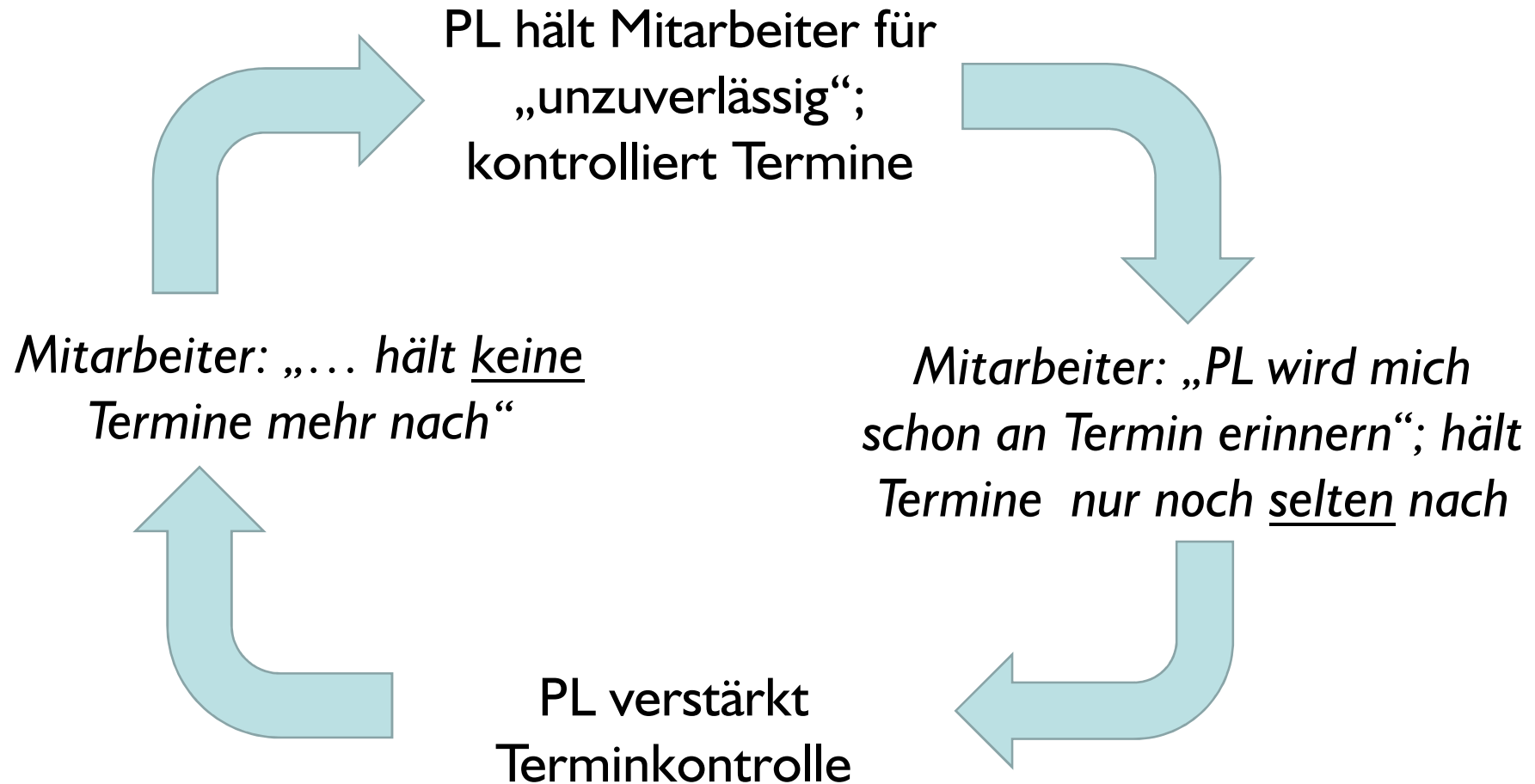
„Wir haben keine Zeit, darum lass uns langsam vorgehen“



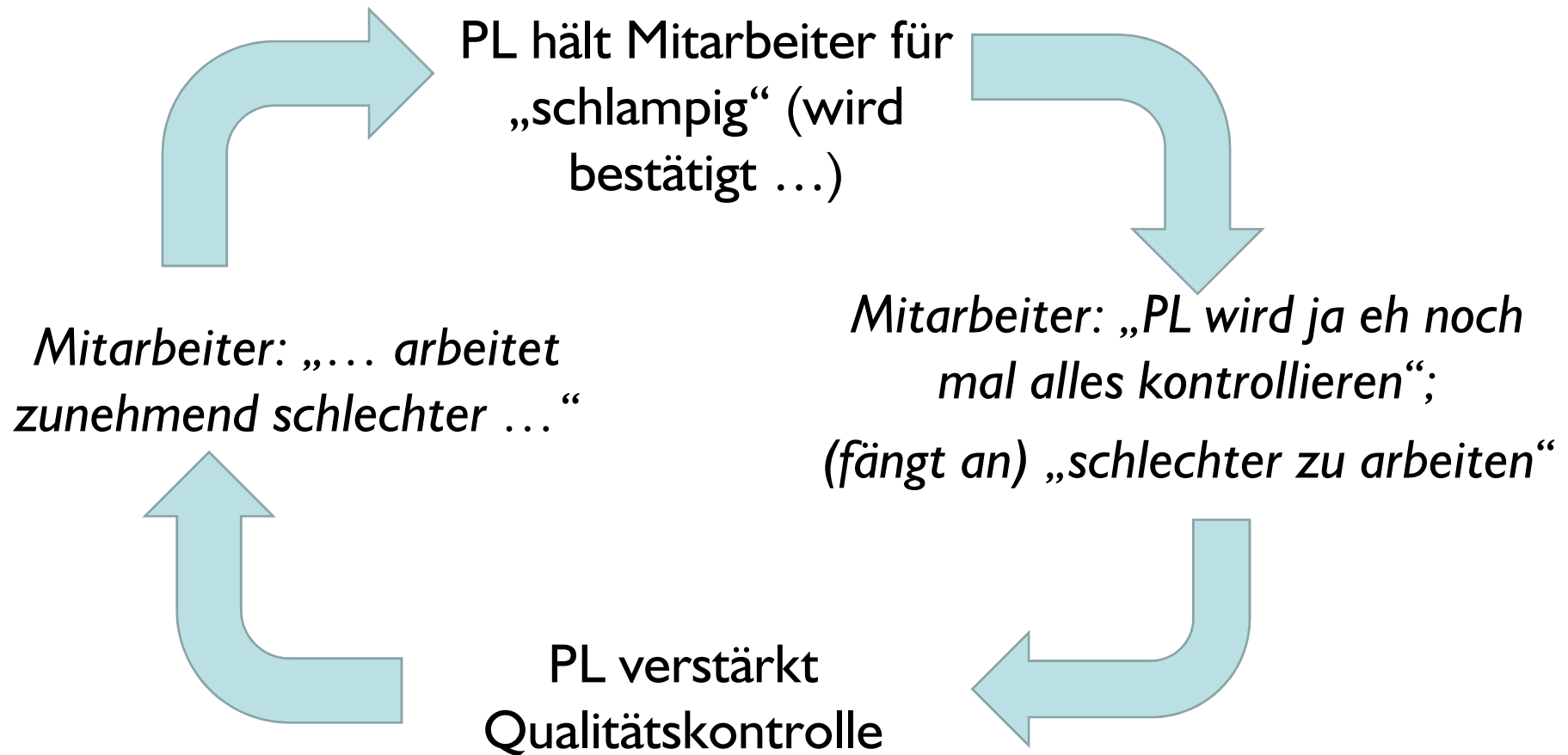
## Unbearbeiteter Konflikt im Team „lähmt“ Ressourcen



## Mangelnde „Termintreue“

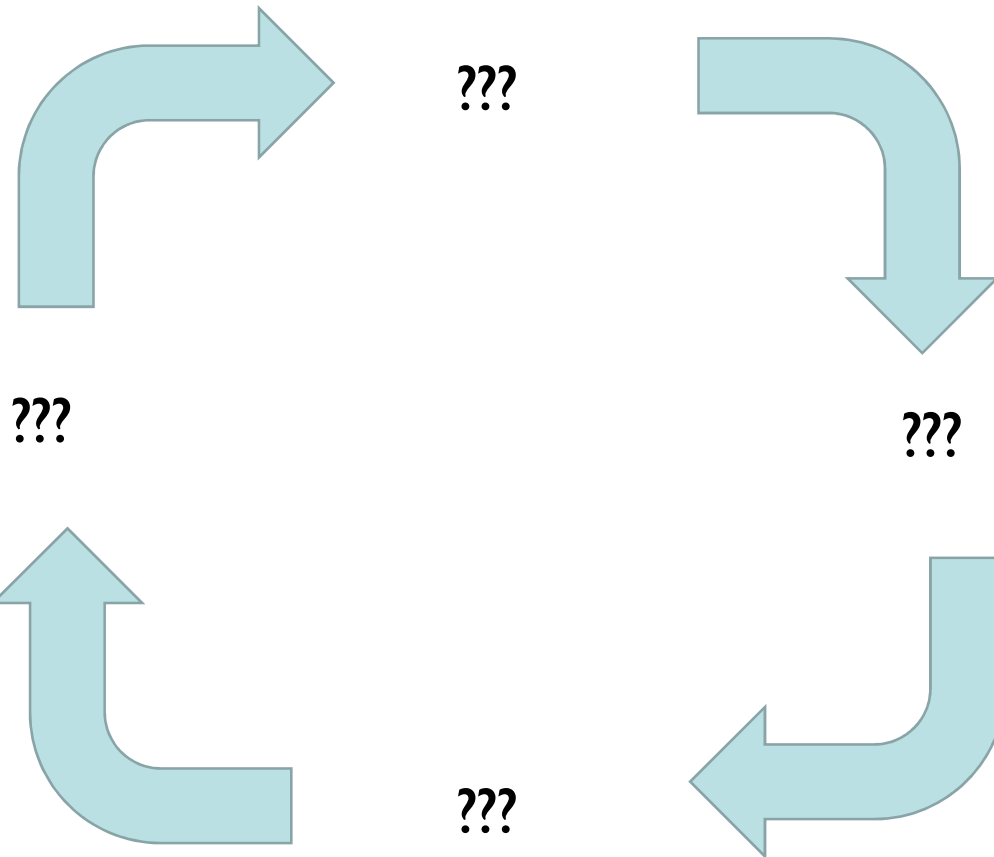


## Qualitätssicherung „schlechte Arbeit ...“





# „Welche Teufelskreise kennen Sie?“



Wir haben keine Zeit, darum lasst uns langsam vorgehen\*

Wie können wir den Teufelskreis durchbrechen - was schlagen Sie vor???

• ...

\* Zitat wird der humanistischen Psychologin Ruth C. Cohn (1912-2010) zugeschrieben; sie entwickelte u.a. (1950) mit Kollegen die Themenzentrierte Interaktion (TZI)

## Auswege aus dem Teufelskreis: einfache Maßnahmen

*Etablieren Sie eine „Feedback-Kultur“ und Raum für **wirkliches Lernen** im Projekt;*

Einfache aber wirksame Maßnahmen sind gefragt ...

- Zeit für Lernen und Reflexion einplanen
- Besprechungen gut vor- und nachbereiten, moderiert durchführen: Einladung mit **Ziel**, Thema, ...
- Moderationsrolle wechseln
- Ergebnissicherung nach jeder Besprechung
- Feedback einführen, Perspektivenwechsel üben
- ...

## Auswege aus dem Teufelskreis: große Wirkung

### *Arbeiten Sie an der Kommunikation und Projektkultur*

- Nehmen Sie sich Zeit für Kommunikation, üben Sie sich im aktiven Zuhören, ...
- Thematisieren Sie im Team, wie sie arbeiten wollen ...(Regeln der Teamarbeit abstimmen, ...)
- Wertschätzende Zusammenarbeit – **nicht** „auf-ab-wertende“ Kommunikation
  - Würdigen Sie gute Arbeit (ist nicht immer selbstverständlich)
  - Üben Sie konstruktive Kritik an der Sache, nicht am Menschen.
  - ...
- ...

## Auswege aus dem Teufelskreis: große Wirkung

- Wir können keine „Zeit sparen“ (*Tag hat immer 24 Std.*), aber
  - nur zweimal am Tag die „Mails checken“
  - entscheiden., was „ist wichtig & dringend“, ...
  - kleine Aufgabe sofort erledigen
  - Störungsquellen ausschalten
  - ...
- „echte“ Auszeiten nehmen
  - Regelmäßige Pausen ohne Email und Telefon und ...

## Auswege aus dem Teufelskreis: große Wirkung

- Schluss mit dem „Kopfkino“!
  - Spekulieren Sie nicht über „Geschehenes“, das ist vorbei ..., fokussieren Sie sich stattdessen auf die Zukunft;
  - Nutzen Sie jedoch die Erfahrungen aus Auswertung & Reflexion bereits durchgeführter Projekte
  - Holen Sie sich aktiv Feedback von Kollegen Ihres Vertrauens
  - ...

## „Kollektives Lernen“ im Projekt

„Das Team-Lernen ist der Prozess, durch den ein Team seine Fähigkeit, die angestrebten Ziele zu erreichen, kontinuierlich ausrichtet und erweitert.“

(Peter M.Senge, Die fünfte Disziplin, Klett..., Seite 287)

- Projekt - meist „neuartig“, einmalig,..., besetzt mit Mitarbeitenden unterschiedlichster Fachgebiete
- Das Team lernt im Projekt durch Auseinandersetzung mit den Projektzielen, Aufgaben, ...
- Lernen - „Speicherung des Wissens, Erfahrungen, ...“ für zukünftige Projekte

## „Kollektives Lernen“ im Projekt

- Lernen im Team ist ein kommunikativer Prozess zwischen den Projektmitarbeitern
- Das jeweilige Unternehmen gibt den Rahmen vor, in dem die Projektleitung gestalten kann
  - Kommunikation, Dialog & Diskussion
  - Lernfördernde Umgebung/Infrastruktur ...
  - Aktive Auseinandersetzung mit neuen Aufgaben bedeutet aktiver Wissenserwerb



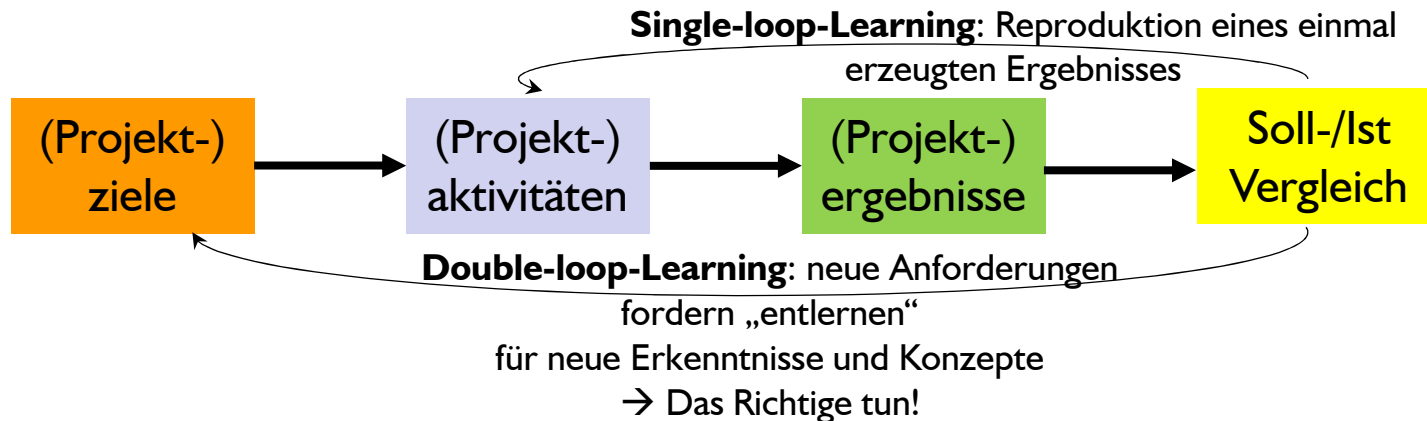
## „Kollektives Lernen“ im Unternehmen

... erfolgt durch Kommunikation und **nicht** automatisch durch Projektlernen! Es muss **gezielt gefördert** werden:

- Systematische Auswertung und Reflexion von beendeten und abgeschlossenen Projekten (Auswertung & Reflexion von Prozess und Ergebnis)
- Kollegiale Beratung
- Aufbau von Projektleitungszirkeln
- Aufbau/Ausbau von PMO und gezielter Förderung von „organisationalem Lernen“
- Integration von Ausbildung und Projektarbeit durch Coaching, Mentoring, ...

# Zeit einplanen: „Lernen durch Reflexion“\*

Lernen findet statt, wenn die Ergebnisse von den Erwartungen abweichen.



**Wirkliches Lernen:** Erwartungen und Annahmen der bisherigen Lösungsansätze in Frage stellen, reflektieren, systematisch neue Erwartungen und Annahmen entwickeln.



Das Lernen lernen! (**Deutero Learning**)

Weiterentwicklung!



---

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Leienhöher Weg 45  
51789 Lindlar

Tel.: +49 2207 705 105  
Mobil: +49 171 472 87 51

leonhard.limburg@qui.de  
<http://www.qui.de>

---

## Anhang

\* Handlungstheorien nach Argyris, Schön, ...

### Quellen:

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A.(1999): Die lernende Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta
- Peter M. Senge; Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation

## Ein sich selbst verstärkender Prozess ...

Wikipedia | 2.5.2014; <http://de.wikipedia.org/wiki/R%C3%BCckkopplung>

*„Rückkopplungen kommen überall in technischen, biologischen, geologischen, wirtschaftlichen und **SOZIALEN SYSTEMEN** vor. Je nach Art und Richtung der rückgeführten Größe kommt es zur **SELBSTVERSTÄRKUNG** des durch das System bedingten Prozesses oder zu dessen Abschwächung oder Selbstbegrenzung.“*

Schulz von Thun, Friedemann (2006): Klarkommen mit sich selbst und anderen. Reinbek: Rowohlt

*Teufelskreise in der Kommunikation; „Teufelskreis des Nicht-Könnens“ als Beispiel für Teufelskreise „in einer Person“*