

Teilprozess 1: Leitfaden mit Fragenkatalog

Schritt	Aktivitäten	Fragenkatalog des LoDiLe
1	<p>Nach einer kurzen Begrüßung und Vorstellung seiner/ihrer Rolle gibt der/die LoDiLe einen zielgruppengerechten Input zum Thema "Digitales Lernen im Betrieb". Als Einstieg können Fakten, aber auch Cartoons dienen.</p> <p>Hinweis: Je nach Teilnehmendenkreis kann eine Vorstellungsrunde ratsam sein. Diese sollte jedoch kurz gehalten werden. Eine konkrete Erwartungsklärung ist erst im Teilprozess 3 hilfreich, weil es in den ersten beiden Teilprozessen das kollektive Wissen im Vordergrund steht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Was macht Lernen mit digitalen Medien herausfordernd?</i> - <i>Warum ist digitales Lernen für uns relevant?</i> - <i>Was ist das Minimum an Veränderung und warum? Was wäre übertrieben und unnützlich?</i> - <i>Was passiert, wenn nichts passiert?</i> - <i>Welche Best Practices passen zu unserem Betrieb?</i>
2	<p>Es wird das betriebliche Lernsystem betrachtet. Hierzu erklärt der/die LoDiLe zunächst die Vorgehensweise.</p> <p>Daraufhin bekommen die Teilnehmenden Zeit zum Nachdenken (maximal 5 Minuten, ggf. mit Austausch des/der Sitznachbar/in), woraufhin der LoDiLe den Erkundungsprozess moderiert und die Meinungen der Teilnehmenden visualisiert.</p> <p>Hinweis: Es ist ratsam, die einzelnen Denkweisen getrennt voneinander einzunehmen, um jeder Perspektiven einen Raum zu geben und die Arbeitsergebnisse auf sich wirken zu lassen. Zudem ist es an dieser Stelle hilfreich, den Teilnehmenden die Rolle des LoDiLe als "Präsentator/in" und "Moderator/in"</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Problemorientierung: <i>Wo drückt der Schuh? Wo zeigen sich im jetzigen Lernsystem Mängel und Probleme? Wer hat das Problem? Was sind die Ursachen? Wie sind die Folgen der Probleme? Was hält das Problem aufrecht?</i> - Lösungsorientierung: <i>Wer muss was tun, um das Problem zu lösen? Was ist der Lösungsweg? Was ist der erste Schritt? Wer geht ihn, wer ist verantwortlich? Bis wann? Wie wird die Lösung überprüft? Abgesehen von unserem Detailproblem, wo haben wir Potenziale, die wir noch nicht nutzen? Welche neuen Möglichkeiten gibt es? Was wäre, wenn wir keine zeitlichen und finanziellen Grenzen hätten? Was wäre, wenn das Problem plötzlich verschwunden wäre?</i> - Defizitorientierung: <i>Wo sind grundsätzliche Herausforderungen absehbar? Was fehlt uns? Was muss passieren, damit wir uns auf diese Herausforderungen vorbereiten?</i>

	<p>vorzustellen, um Missverständnisse zu vermeiden. Im Idealfall weist der/die LoDiLe auf jeden Rollenwechsel hin und verändert seine/ihre Position im Raum.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ressourcenorientierung: <i>Wo tritt das Problem bei uns (nicht) auf und warum? Was läuft wo aktuell richtig gut? Was können wir davon für uns lernen? Was hilft uns dabei? Worauf können wir bauen? Welche Stärken und Einflussmöglichkeiten bringen wir mit? Welche ähnlichen Herausforderungen haben wir bereits gemeistert? Wo gelingt es uns bereits?</i>
<p>3</p>	<p>Im Anschluss daran präsentiert der/die LoDiLe das Beteiligungskonzept und macht auf das Thema "Partizipation" aufmerksam.</p> <p>Weiterhin bekommen die Teilnehmenden den Auftrag Individuen oder Personengruppen zu notieren und diese daraufhin selbstständig an der Moderationswand zu dokumentieren.</p> <p>Hinweis: Es ist hilfreich, diesen Moderationsteil "verdeckt" durchzuführen. Ein mögliches Mittel ist der Einsatz von Post-its. Nachdem Individuen oder Personengruppen in eine Kategorie eingruppiert werden, können hier ansonsten destruktive Diskussionen entstehen. Durch die Moderationsleinwand haben die Teilnehmenden dennoch die Möglichkeit die Meinungen aller Teilnehmenden einzusehen. Ist das Vorhaben in der Organisation bereits "verbrannt", bieten sich auch Schuhkartons zu Sammlung der Stakeholder an. Im Sinne der Transparenz sollte diese jedoch nur im äußersten Notfall Anwendung finden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wer ist im Lernfeld betroffen?</i> - <i>Wer muss entscheiden, mitarbeiten und informiert werden?</i> - <i>Wer hat hinsichtlich digitalem Lernen bereits Erfahrung?</i> - <i>Wer war für die Vorprojekte zuständig oder hat mitgearbeitet?</i> - <i>Wie stehen die Beteiligten zum Thema digitalen Lernen?</i> - <i>Wie ist der Einfluss und das Interesse?</i> - <i>Woran haben die Entscheider besonderes Interesse? Wo sind sie unzufrieden und warum?</i> - <i>Wo ist die Entscheider besonders zufrieden und warum? Wo sind die größten Schmerzen und Gewinne?</i>
<p>4</p>	<p>Zum inhaltlichen Abschluss fasst der/die LoDiLe die wesentlichen Informationen nochmal zusammen. Bestenfalls hat er/sie das Artefakt "Landkarte für digitales Lernen" während seiner/ihrer arbeitsfreien Zeit aufbereitet, sodass der LoDiLe erneut die Rolle als Präsentator/in einnimmt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Was sind unsere Optionen?</i> - <i>Wo haben wir Schwierigkeiten?</i> - <i>Welche Hindernisse und Widerständen begegnen uns?</i> - <i>Welche Ressourcen und Unterstützer/innen haben wir?</i>

	<p>Hinweis: Alternativ zur "Landkarte für digitales Lernen" kann der/die LoDiLe auch eine klassische Mindmap verwenden. Der Vorteil der Landkarte ist, dass der Arbeitsprozess und das tatsächliche Arbeitsergebnis voneinander getrennt werden. Das Artefakt hat zum Ziel, die Transparenz der Schlüsselinformationen zu maximieren, sodass jeder Beteiligte das gleiche Verständnis hat. Infolge werden die vorherigen Aussagen und Meinungen der Teilnehmenden verallgemeinert.</p>	
5	<p>Zum Abschluss gibt der/die LoDiLe einen kurzen Ausblick zum Teilprozess 2 und holt sich der LoDiLe noch Feedback von den Teilnehmenden ein und erteilt den Auftrag, dass die Teilnehmenden die Inhalte mit ihrem Team teilen und sich Rückmeldungen und Impulse einholen, die daraufhin an den/die LoDiLe weitergeben werden.</p>	

Teilprozess 2: Leitfaden mit Fragenkatalog

Schritt	Aktivitäten	Fragenkatalog des LoDiLe
1	<p>Nach der Begrüßung gibt der/die LoDiLe ein paar Hinweise zum Kreativprozess.</p> <p>Hinweis: Oft sind Teilnehmende solche Kreativprozesse nicht gewohnt oder sie haben bereits ungute Erfahrungen gemacht. Ungeachtet dessen geht ein Kreativprozess immer mit Offenheit und Vertrauen einher. Daher es bei neuen Gruppenzusammensetzung ratsam, gewisse Spielregeln und Hintergründe des kreativen Arbeitens als Gesprächsrahmen zu erklären.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was ist für die Kreativität hinderlich bzw. förderlich? - Was bedeutet Kreativität? - Wie wollen wir heute miteinander umgehen? - Was lassen wir heute lieber sein?
2	<p>Zum Einstieg ist es zudem hilfreich, eine kreative Übung durchzuführen, die zwar spielerisch und professionell zugleich ist.</p> <p>Hinweis: Die Einstiegsübung "Gedächtnis - Wortspiel" hat mehrere Vorteile. Erstens muss sich auf die Übung konzentriert werden, um diese durchzuführen. Damit kommt es zu wenig Nebengesprächen. Zweitens hat die Übung einen spielerischen Charakter ohne zu kindlich zu sein. Gedächtnistraining ist auch für Erwachsene im Alltag hilfreich. Es führt zu mehr Konzentration und baut Stress ab. Demnach sind die Berührungängste der Teilnehmenden bei einer solchen Übung kleiner, weil die Wirkung bekannt ist und nicht mit "Spielen" verwechselt wird. Drittens fördert Gedächtnistraining nachweislich die Kreativität und schafft so einen ersten Weitblick für die Entwicklung der Vision. Viertens haben die Teilnehmenden die</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ging es mit der Übung? - Was ist schwer gefallen? Was war einfach? - Welchen Bezug hat das zur heutigen Visionsentwicklung?

	Möglichkeit eine Person bereits besser kennenzulernen. Das schafft Sicherheit und Vertrauen im Arbeitsprozess.	
3	<p>Im Anschluss daran wird ein realer Bezug geschaffen, um eine passende Vision zu entwickeln. Hierzu stellt der/die LoDiLe zunächst die "Landkarte für digitales Lernen" vor und gibt daraufhin einen Einblick in die veränderte Arbeitswelt und Trends.</p> <p>Hinweis: Der/die LoDiLe ist bei der Vorstellung in der Rolle als Präsentator/in. Bei der Vorstellung der "Landkarte für digitales Lernen" geht es um einen Rückblick ohne Interaktion. Bei der Präsentation der Zukunftstrends tritt der/die LoDiLe je nach Teilnehmenden eher als als Expertenberater/in oder Moderator*in auf, je nachdem, ob die Gruppe wesentliche Zukunftstrends kennt und nur einordnen muss oder ein grundsätzlicher Input erforderlich ist. Hier ist es ratsam, die Teilnehmenden einzubinden und zu fragen, welche Bewegungen und Trends sie darüber hinaus erkannt haben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie sieht unser betriebliches Lernsystem aus? Welche Optionen, Schwierigkeiten, Hindernisse und Ressourcen haben wir entdeckt?</i> - <i>Welche aktuellen Bewegungen beeinflussen unsere Organisation? Welchen Einfluss hat das auf das betriebliche Lernsystem?</i> - <i>Welche Zukunftstrends wirken auf unsere Organisation und unser betriebliches Lernen ein?</i>
4	<p>Damit hat der/die LoDiLe den realen Bezug geschaffen, woraufhin mit der Entwicklung und dem Finden der Vision begonnen werden kann. Gemeinsam beantworten die Teilnehmenden die Fragen nach dem: Was, Wie, Wofür?</p> <p>Hinweis: der/die LoDiLe agiert hier in der Rolle als Moderator/in und Prozessberater/in. Der Rollenwechsel sollte durch einen Positionswechsel transparent werden. Zudem sollte der/die LoDiLe im Arbeitsprozess keine Ratschläge oder Tipps geben, die sich auf die Inhalt der Vision beziehen. Die Vision ist ein Produkt der Organisation und der Teilnehmenden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Was sind unsere konkreten Handlungen im betrieblichen Lernen?</i> - <i>Wofür stehen wir im Bezug auf betriebliches Lernen?</i> - <i>Wie tun wir das? Wie ist unser betriebliches Lernen?</i>

5	<p>Zum Abschluss wird aus den gesammelten Gedanken gemeinsam ein Statement formuliert. Hierzu schreibt sich jeder Teilnehmende zunächst selbst einen Entwurf, welche daraufhin vorgestellt werden. Die Ergebnisse werden von dem LoDiLe visualisiert und miteinander diskutiert. Als Diskussionsmethode eignet sich das Design Thinking Vorgehen "I wish, I like". Nach der Vorstellung werden die gewünschten Aspekte hervorgehoben. Zum Abstimmung eignet sich die Verwendung von Klebepunkten.</p> <p>Hinweis: der/die LoDiLe agiert hier in der Rolle als Moderator/in und Prozessberater/in. Der Rollenwechsel sollte durch einen Positionswechsel transparent werden. Weiterhin achtet der/die LoDiLe bei der Vorstellung und Diskussion der Vision Statements auf ein vertrauensvolles und wertschätzendes Miteinander. Hierzu stellt er/sie die Methode "I wish, I like" kurz vor und wirkt sanft entgegen bzw. interveniert, wenn das Prinzip nicht eingehalten wird.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was gefällt mir an dem Entwurf? - Was wünsche ich mir? - Bei Nicht-Einhaltung: Was wünschst du dir stattdessen?
6	<p>Daraufhin findet der/die LoDiLe den einen Abschluss. Nach der Erstellung der Entwürfe ist es hilfreich, die bisherigen Botschaften der zukünftigen Vision ein paar Tage auf sich wirken zu lassen.</p> <p>Beim nächsten Zusammentreffen stellt der/die LoDiLe die Entwürfe nochmals kurz vor. Daraufhin werden die Botschaften in Bildern übersetzt. Hierzu erklärt der/die LoDiLe kurz, was eine bildhafte Vision ist.</p> <p>Hinweis: Bildhafte Visionen haben den Vorteil, dass sie Gefühle vermitteln, komplexe Idee in ein paar Worten beschreiben und die Originalität hervorgehoben werden kann.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was ist eine bildhafte Vision? Was ist es nicht? - Welche Wirkung hat eine bildhafte Vision?
7	<p>Der/die LoDiLe leitet die Diskussion an. Zuerst werden Bilder, Assoziationen und Metaphern gesammelt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie lassen sich unsere Botschaften in Bildern ausdrücken? - Wie lässt sich unser betriebliches Lernen assoziieren?

	<p>Im nächsten Schritt wird diskutiert, welche Stimmung die Vision transportiert werden sollen. Diese Festlegung dient als Grundgerüst für den metaphorischen Satz.</p> <p>Daraufhin werden metaphorische Sätze diskutiert. Sobald ein Konsens entsteht wird das Vision Statement festgehalten und zuletzt die Stimmigkeit für die Teilnehmenden abgefragt.</p> <p>Hinweis: Bei der Bildung des metaphorischen Satz ist ein Brainstorming, weshalb der/die LoDiLe wenig visualisiert. Erst wenn im Plenum ein erster Konsens entsteht, wird dieser Satz festgehalten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Art von Reise haben wir vor uns (Expedition, Seefahrt, Mannschaftsspiel)? - Welche Stimmung möchten wir für die Veränderung transportieren? Welchen Ton möchten wir treffen? - Wo wollen wir hin? - Ist der Satz stimmig für unser Vorhaben "digitales Lernen"? Was braucht es noch?
8	<p>Der LoDiLe stellt den Teilnehmenden die zwei Arbeitstage mit dem Artefakt abschließend vor. Das Abschlussfeedback rundet den zweiten Teilprozess ab.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was ist das Ergebnis unserer Visionsfindung? Was haben wir gemeinsam geschafft? - Wie geht es mir nach den zwei Tagen der Visionsfindung?

Teilprozess 3: Leitfaden mit Fragenkatalog

Schritt	Aktivitäten	Fragenkatalog des LoDiLe
1	<p>Der/die LoDiLe stellt das Ziel des Zusammentreffens vor und startet mit einem paradoxen Impuls¹.</p> <p>Hinweis: Der paradoxe Impuls (Pessimierung) stellt ein Negativ-Szenario dar. Durch die humorvolle Bearbeitung ergeben sich für den LoDiLe neue Erkenntnisse im umgekehrten Fall. Durch die Betrachtung der Extreme ergeben sich neue Möglichkeiten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was müssen wir tun, damit unser Vorhaben "digitales Lernen" vollkommen scheitert? - Was müssten wir tun, damit unsere Mitarbeitenden niemals mit digitalen Lernmedien lernen? Was können die Führungskräfte dafür tun? Welchen Anteil könnte das Management dazu beitragen, damit nicht gelernt wird? - Wir stehen vor diesem gescheiterten Vorhaben: Was ist genau passiert, damit es so weit kam? - Was lernen wir daraus? An was wollen wir festhalten? Was war gut? Was können wir tun, um diesem Szenario entgegenzuwirken? Was kann ich dazu beitragen?
2	<p>Als Arbeitshilfe dient der "Beschäftigten-Lebenszyklus", der zunächst durch den/die LoDiLe erklärt wird und daraufhin zusammen mit den Teilnehmenden für den Betrieb erstellt wird.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie sieht unser betriebliches Lernsystem aus? - Was ist der Beschäftigten-Lebenszyklus? Warum ist dieses Modell hilfreich? Was ist dessen Sinn? - Welche Lernfelder haben wir? Welche privaten und beruflichen Lebensphasen durchlaufen unsere Beschäftigten?
3	<p>Im Anschluss daran werden Leitziele (<u>was</u> soll erreicht werden?) für die verschiedenen Lernfelder in Partnerarbeit definiert.</p> <p>Hinweis: Bevor die Partnerarbeit startet, stellt der/die LoDiLe die Struktur der Moderationsleinwand vor, um Missverständnisse zu vermeiden. Bestenfalls sind die Partnerarbeit so aufgeteilt, dass sich</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Warum bedienen wir dieses Lernfeld? Welche Lern-Zielgruppen haben wir? Was brauchen und wünschen sie sich? Was wollen wir ihnen bieten und erfüllen? Was wollen wir damit erreichen?

¹ Andersen, J. (2018): Agiles Coaching: Die neue Art, Teams zum Erfolg zu führen. München: Carl Hanser Verlag. S. 73-74

	eine Person sehr gut mit dem Lernfeld auskennt und eine Person das Lernfeld weniger gut kennt. Der/die LoDiLe bietet Hilfestellung an.	
4	<p>Die formulierten Leitziele werden daraufhin im Plenum vorgestellt. Der LoDiLe übernimmt nach jeder Vorstellung die Moderation für die Validierung. Hierfür stellt der LoDiLe kurz die Spielregeln für die Feedbackrunde vor. Die Teilnehmenden können Wünsche und Hinweise äußern, sollten sich allerdings mit Kritik zurückhalten. Falls es hilfreiche Ergänzungen oder Änderungen gibt, schreibt der LoDiLe diese auf die beschrifteten Leinwände.</p> <p>Hinweis: Der/die LoDiLe achtet bei der Feedbackrunde auf die vereinbarten Spielregeln.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was möchten wir bei diesem Lernfeld erreichen? Was ist unser Ziel? - Validierung: Ist das Leitziel mit unserer Vision stimmig? Was wünsche ich mir noch? Was brauche ich? Was habe ich zu ergänzen?
5	<p>Nachdem die Ausgangssituation der Lernfelder klar ist und das Leitziel festgelegt wurde, wird das Artefakt "Visionsrad für digitales Lernen" vom LoDiLe vorgestellt. Die Personen aus der Partnerarbeit stimmen sich hier kurz zu zweit ab und geben dem LoDiLe daraufhin in Prozent eine Rückmeldung.</p> <p>Hinweis: Das Visionsrad zeigt auf, wie weit sich der aktuelle Zustand des Lernfeld vom Leitziel entfernt ist. Dies gibt einen ersten Eindruck über die Prioritäten für die Strategiebildung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zu wie viel Prozent haben wir das Leitziel bisher schon erreicht? Wie viel Prozent haben wir noch offen?
6	<p>Im Anschluss daran werden die Prioritäten der Lernfelder festgelegt. Hierzu bekommt jeder Teilnehmende drei Klebepunkte (Punkte-Methode), die er/sie alle auf ein Lernfeld zuteilen oder auf mehrere Lernfelder verteilen darf.</p> <p>Bevor die Punktevergabe startet, stellt der/die LoDiLe die einzelnen Leitziele nochmal kurz vor und erklärt die Hintergründe zur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was bedeutet Dringlichkeit, Wichtigkeit und Risiko? Welche Einfluss hat das auf die Priorisierung der Lernfelder? - Welches Lernfeld ist dringend zu bearbeiten? Woher kommt diese Dringlichkeit? - Welches Lernfeld ist wichtig zu bearbeiten? Weshalb ist das Lernfeld wichtig? - Welches Lernfeld ist risikoreich und sollte als erstes

	Priorisierung.	
7	Zum Abschluss fragt der/die LoDiLe noch die Stimmung der Teilnehmenden ab. Dies ist wichtig, um eventuelle Vorschläge und Kritik für den Teilprozess 4 sowie weitere Durchläufe berücksichtigen zu können.	- <i>Wie ist die Stimmung? Wie ging es euch heute?</i>

Teilprozess 4: Leitfaden mit Fragenkatalog

Schritt	Aktivitäten	Fragenkatalog des LoDiLe
1	<p>Im Vorfeld klärt der/die LoDiLe den Auftrag mit den Entscheidungsträger*innen. Die Ergebnisse stellt der/die LoDiLe im Projektteam vor.</p> <p>Daraufhin werden zum Einstieg die Erwartungen aller Beteiligten geklärt, um das Projekt gut zu beginnen.</p> <p>Um das Vorgehen der Zusammenarbeit zu verdeutlichen, stellt der /die LoDiLe das "menschenzentrierte Arbeiten" vor. Der/die LoDiLe erklärt, dass zunächst die Merkmale und Bedürfnisse der Lern-Zielgruppe analysiert werden, um dann die Akzeptanzkriterien und einen passenden Prototypen für das digitale Medium zu bestimmen. Zuletzt wird über die Organisation in Form eines Arbeitsplan gesprochen.</p> <p>Hinweis: Die Erwartungskklärung im Team ist zum Kennenlernen wichtig und stellt die Basis einer Zusammenarbeit her. Zudem hat der/die LoDiLe die Möglichkeit, die Erwartungen der Beteiligten in den Projektverlauf zu berücksichtigen und unrealistische Aussichten bereits zu Beginn aufzuklären.</p>	<p><i>Auftragsklärung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Woran wird festgemacht, dass der Arbeitsauftrag ein Erfolg war?</i> - <i>Welcher langfristige Nutzen wird sich mit den Arbeitsauftrag erhofft?</i> - <i>Was gibt es am Ende des Arbeitsauftrages, was es jetzt noch nicht gibt?</i> - <i>Was soll zwingend, möglichst und vielleicht erreicht werden?</i> - <i>Wer ist im Arbeitsauftrag zu informieren und einzubinden?</i> <p><i>Rollenklärung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Welche zeitlichen Anforderungen gibt es an den/die LoDiLe?</i> - <i>Welche Grenzen in der Verantwortung gibt es?</i> - <i>Mit welchen Figuren lässt sich die Rolle des LoDiLe am besten beschreiben (z. B. Krisenmanager/in, Motivator/in, Kümmerer/in, Strateg/in, Produzent/in, Mentor/in)?</i> <p><i>Erwartungskklärung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Wer bin ich? Was arbeite ich? Was macht mich in der Teamarbeit aus?</i> - <i>Was bringe ich zum Arbeitsauftrag mit? Wie kann ich mich einbringen?</i> - <i>Was besorgt mich? Was macht mich handlungsunfähig? Was stimmt mich ängstlich?</i> - <i>Was sind meine Erwartungen? Wann ist das Projekt für mich erfolgreich?</i> <p><i>Vorgehen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie gehen wir heute vor?</i>

<p>2</p>	<p>Als Einstieg in die Moderation startet der/ie LoDiLe mit Situation der Lern-Zielgruppe. Zunächst wird allgemein gefragt nach den Möglichkeiten des digitalen Lernens bei der Lern-Zielgruppe gefragt.</p> <p>Daraufhin wird die aktuelle Situation in der Tiefe angesehen und nach den positiven und negativen Seiten gefragt. Auf dessen Grundlage werden Fragestellungen formuliert, denen näher betrachtet werden sollen.</p> <p>Hinweis: Es ist hilfreich, wenn die Fragestellungen einzeln diskutiert werden. Damit wird sichergestellt, dass die positive, negative und fragende Fragestellung einen Raum bekommen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie können wir das Lernen der Lern-Zielgruppe digitaler gestalten?</i> - <i>Was ist an der aktuellen Situation der Lern-Zielgruppe gut bzw. verbesserungswürdig?</i> - <i>Welche (interessante und nützlichen) Fragestellungen ergeben sich daraus?</i>
<p>3</p>	<p>Im Anschluss daran setzt sich die Gruppe intensiv mit der Lern-Zielgruppe auseinander, um die Lernbedarfe und Bedürfnisse zu erkennen.</p> <p>Hinweis: Mit diesem Schritt wird die Lern-Zielgruppe empathisch verstanden, sodass bestmögliche Lösungen gefunden wird.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Was ist die Lern-Zielgruppe?</i> - <i>Wie ist der Bildungsbedarf?</i> - <i>Was hindert bzw. wirkt unterstützend beim Lernen?</i> - <i>Was sind die Ziele beim Lernen?</i> - <i>Wie ist das Lern-Motto?</i> - <i>Wie ist das Lernen organisiert?</i> - <i>Wie ist die Einstellung zu digitalen Medien?</i>
<p>4</p>	<p>Daraufhin wird die Lernreise der Lern-Zielgruppe im Detail betrachtet, um das Lernfeld bestmöglich zu begreifen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wann, wo und mit wem lernt die Lern-Zielgruppe?</i> - <i>Was tut die Lern-Zielgruppe?</i> - <i>Was sind die Lernziele und Lerninhalte?</i> - <i>Wie findet eine technische Interaktion statt?</i> - <i>Was sind positive und negative Erlebnisse beim Lernen?</i> - <i>Welche Ideen und Potenziale gibt es?</i>
<p>5</p>	<p>Im Anschluss daran wird gefragt, welche Akzeptanzkriterien zu erfüllen sind. Die möglichen Akzeptanzkriterien stellt der/die LoDiLe zunächst vor und werden daraufhin zusammengetragen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Welche Akzeptanzkriterien haben wir zu erfüllen?</i> - <i>Wie lässt sich eine Designskizze erstellen?</i> - <i>Wie lässt sich die Idee visualisieren?</i> - <i>Wie lässt sich unsere Designskizze evaluieren und erproben?</i>

	<p>Weiterhin stellt der LoDiLe die Möglichkeiten einer Designskizze und deren Evaluationsmethoden vor. Auch hier werden die Ergebnisse der Diskussion in der vorherigen Moderationsleinwand notiert.</p>	
6	<p>Ausgehend von der ermittelten Lern-Zielgruppe, deren Bedürfnisse und Bedarfen (Mensch), wurden Akzeptanzkriterien und ein Prototyp für das digitale Medium abgeleitet (Technik).</p> <p>Daher ist der nächste Schritt, dass der/die LoDiLe mit den Beteiligten einen konkreten Arbeitsplan erarbeitet (Organisation). Die Indikatoren stellt der/die LoDiLe fachlich nochmal vor, weil diese für den Erfolg des Arbeitsauftrages wesentlich sind. Gleiches gilt für die Priorisierung der Arbeitspakete und Arbeitsaufträge.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind die mittelfristigen Arbeitsaufträge, um das Leitziel im Lernfeld zu erreichen? - Was sind die konkreten Arbeitspakete (SMART)? Inwieweit ist es spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert? - Was müssen wir beachten (Einschränkungen)? Was investieren wir (Ressourcen)? - Wie lässt sich das Arbeitspaket messen (Erfolgsmessung)? - Wer übernimmt die Verantwortung für das Arbeitspaket? - Was wird für den Arbeitsauftrag investiert (Ressourcen)? Was wird mit dem Arbeitsauftrag bewirkt (Outcome)? Wozu trägt der Arbeitsauftrag in der Organisation bei (Impact)? Wer wird mit dem Arbeitsauftrag erreicht? Was wird angeboten (Leistungen)?
7	<p>Zum fachlichen Abschluss stellt der/die LoDiLe das Artefakt "Fahrplan für digitales Lernen" vor und holt sich noch ein kurzes Abschlussfeedback ein. Das Artefakt gibt einen visuellen Überblick über das Vorgehen.</p> <p>Hinweis: Es ist wichtig, bei der Ausarbeitung des Fahrplans auch die Qualitätssicherung, Evaluation und Reflexion im Blick zu behalten. Idealerweise ist ein Handlungsziel die Lernzielkontrolle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie gehen wir vor? Was sind die nächsten Schritte? - Wie wollen wir das Lernergebnis qualitätssichern (Lernzielkontrolle)? - In welcher Form evaluieren wir die Iterationen und reflektieren unseren Teamprozess?

8	<p>Während der Umsetzung des Arbeitsauftrages ist der LoDiLe in der Verantwortung beim Projektteam immer wieder nach dem Rechten zu sehen und die festgelegte Iteration zu evaluieren.</p> <p>Dies geschieht einerseits auf Beziehungsebene, also die Reflexion der Teamarbeit (Projekt Retrospective) und andererseits auf Sachebene, also die Evaluation des Arbeitsauftrages (Projekt Review).</p> <p>Hinweis: Das Projekt Retrospektiv und das Projekt Review ist wichtig, alle Arbeitsebenen zu berücksichtigen und Probleme rechtzeitig zu erkennen.</p>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Wie ergeht es mir?</i>- <i>Was sollen wir beibehalten, was weniger oder mehr davon? Was sollen wir stoppen oder beginnen?</i>- <i>Wie ist der Status der Arbeitspakete?</i>
---	--	--

Teilprozess 5: Leitfaden mit Fragenkatalog

Schritt	Aktivitäten	Fragenkatalog des LoDiLe
1	<p>Zum Einstieg des <i>Projektabschlussmeetings</i> verwendet der/die LoDiLe eine einfache Punktabfrage. Zum Beispiel: Wie nah sind wir unserer Vision gekommen? Der/die LoDiLe verteilt hierfür an alle Teilnehmenden einen Klebepunkt und erklärt die Struktur der Moderationsleinwand. Im Anschluss daran kleben die Teilnehmenden möglichst gleichzeitig und intuitiv.</p> <p>Hinweis: Bei der Punktabfrage ist es ratsam, zwei weit entfernte Pole zu nehmen, die schwer zu erreichen sind und beide positiv bzw. nicht wertend formuliert sind.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie nah sind wir unserer Vision gekommen? (komplett neuen Weg gegangen vs. Vision ist zum Greifen nah)</i> - <i>Wie haben wir unsere Ziele verfolgt? (fokussiert vs. zufällig u fragmentarisch)</i> - <i>Wie lässt sich unser Weg beschreiben? (holprig vs. barrierefrei oder erlebnisreich vs. gemütlich)</i>
2	<p>Die Punktabfrage als Einstieg leitet zur Evaluation des Arbeitsauftrages über. Der LoDiLe agiert als Prozessberater/in und fördert die reflexive Auseinandersetzung und gibt hierzu situativ Impulse. Auf Basis dieser Evaluation werden u. a. Folgestrategien abgeleitet (Ergebnisbewertung) und der Projekttransfer angestoßen.</p> <p>Weiterhin kann sich in diesem Zusammenhang Feedback vom Management und der Lern-Zielgruppe eingeholt werden, vorausgesetzt diese sind im Termin anwesend.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Welches Problem musste gelöst werden? Was war daran herausfordernd bzw. einfach?</i> - <i>Wie gut war die Team- und Beziehungsarbeit?</i> - <i>Worauf kam es in der Lösungsfindung an?</i> - <i>Was wollten wir bewirken? Wie haben wir das Ziel erreicht?</i> - <i>Welche Hindernisse sind aufgetreten?</i> - <i>Wie sind wir mit schwierigen Situationen umgegangen?</i> - <i>Was wurde mit der umgesetzten Problemlösung erreicht? Welche weiteren Schritte und Folgestrategien sind nötig? Welche Unterstützung wäre hilfreich?</i> - <i>Was würden wir beibehalten bzw. ändern? Was haben wir gelernt?</i> - <i>Welchen Tipp haben wir für unsere Kollegen und Kolleginnen?</i> - <i>Was gefällt mir? Was wünsche ich mir? Wie wäre es mit folgender Idee?</i>

<p>3</p>	<p>Weiterhin sollte die Teamarbeit reflektiert werden, um die Teamentwicklung und die individuellen Lernprozesse zu begreifen. Hierzu kann ein "Netzdiagramm" dienen, welches mit relevanten Attributen beschrieben wird. Die Teilnehmenden versuchen daraufhin eine gemeinsame Bewertung abzugeben.</p> <p>Vertiefend kann der/die LoDiLe in diesem Zusammenhang auch die Teamrollen reflektieren.</p> <p>Hinweis: Die Teamreflexion ist hilfreich wenn noch weitere Arbeitsaufträge miteinander umgesetzt werden oder wenn es im Rahmen des Arbeitsprozesses zu Schwierigkeiten in der Teamarbeit kam. Nachdem die Teilnehmenden eine gemeinsame Bewertung abgeben sollen, werden die Diskrepanzen in der Diskussion schnell sichtbar. Hier nutzt der LoDiLe sein/ihr feines Gespür, um Konflikte zu diskutieren und aufzulösen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie genau war unsere Teamarbeit hinsichtlich: Vertrauen, Zielfokus, Motivation, Arbeitsstil, Kommunikation, Mut, Zuverlässigkeit, Verantwortlichkeiten, Menschenorientierung, Geschwindigkeit, Arbeitsprozess, Lösungsorientierung, Identifikation, Innovationskraft, Hilfsbereitschaft, Wissensverteilung.</i> - <i>Wer hat welche Rolle eingenommen? Inwieweit haben wir uns als Individuen und Projektteam weiterentwickelt? Welche Rolle sollten wir zukünftig noch besetzen?</i> - <i>Was hindert uns an einer guten Zusammenarbeit? Was fördert unsere Teamarbeit?</i>
<p>4</p>	<p>Die Sicherung des Lernergebnisses ist ein wichtiges Handlungsziel des Projektauftrages (Teilprozess 4). Die Aktionsgruppe handelt für sich und als Entwicklungspionier für das Gesamtunternehmen. Das Lernergebnis wird zum Projektabschlussmeeting von LoDiLe als Teil des Arbeitsergebnisses präsentiert. Auch die Ergebnisse der Lernzielkontrolle fließen in die Folgestrategien mit ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Inwieweit wurden die Lernziele erreicht?</i> - <i>Wie zufriedenstellend ist die Nutzung des digitalen Mediums (Nutzbarkeit)? Wie wurde das digitale Medium genutzt? Wie wird das digitale Medium vom Lernenden wahrgenommen (Lernerlebnis)?</i> - <i>Wie zufrieden waren die Lernenden?</i> - <i>Wie war die tatsächliche Lernleistung (Leistungskontrolle)? Inwieweit deckt das digitale Medium den Bildungsbedarf ab? In welcher Beziehung stehen die investierten Mittel zu den realen Leistungen?</i>
<p>5</p>	<p>Zuletzt werden die Arbeitsergebnisse und Lernerfahrungen so aufbereitet, dass diese an die Organisation oder einzelne Bereiche transferiert werden können. Die Aktionsgruppen handeln als Pioniere</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Welchen Einfluss haben unsere Erkenntnisse und Ergebnisse auf die Strukturen, Prozesse und die Kultur der Organisation?</i>

	<p>der Organisationsentwicklung und geben ihre Erkenntnisse und Lektionen aktiv an die Organisation weiter. Mit der Zeit entsteht so ein Portfolio an Projekten und Erfahrungswerten im Hinblick auf digitales Lernen.</p> <p>Je nach Ausrichtung des Projektmarketings können auch die Einschätzungen der Lern-Zielgruppe und der Projektbeteiligten in die Kommunikation eingebunden werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Für wen könnte unsere Lernerfahrungen hilfreich sein? Wo gibt es ähnliche Anwendungsfälle?</i> - <i>Wen können wir für ein Interview gewinnen?</i>
6	<p>Zum Abschluss des Projektabschlussmeetings holen sich die LoDiLe noch persönliches Feedback von den Teilnehmende ein. Die Teilnehmenden suchen sich hierbei eine Aussage aus und füllen eventuelle Lücken in der Darstellung mit ihren eigenen Gedanken und Erkenntnissen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Was packe ich in meinen Reisekoffer?</i> - <i>Was lasse ich zurück?</i> - <i>Welche Frage ist für mich noch offen?</i>
7	<p>Darüber hinaus denkt der/die LoDiLe darüber nach, welche Erkenntnisse für andere LoDiLe und den CoDiLe interessant sein könnten (Learning Community). Auch hat der/die LoDiLe darüber die Möglichkeit, sich organisationsübergreifendes Feedback einzuholen bzw. sein/ihr Wissen zu vertiefen. Diese Art von Selbstreflexion befindet sich in der Broschüre: Rollenprofil der Lots*innen für digitales Lernen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Welche Erkenntnisse sind für andere LoDiLe interessant?</i> - <i>Welche Best Practices haben wir in unserer Organisation erlebt bzw. erreicht?</i> - <i>Worüber möchte ich mehr erfahren?</i>

Teilprozess 6: Leitfaden mit Fragenkatalog

Schritt	Aktivitäten	Fragenkatalog des LoDiLe
1	<p>Zum Einstieg hat der/die LoDiLe die Möglichkeit mit einem “Eisbrecher” zu starten. Der/die LoDiLe bittet die Teilnehmenden sich ein Wort zu überlegen, was “digitales Lernen” im betreffenden Lernfeld bestmöglich beschreibt. Die Teilnehmenden bekommen kurz Zeit über das Thema im Stillen nachzudenken. Daraufhin werden die Antworten miteinander geteilt, Fragen gestellt und miteinander diskutiert. Der LoDiLe versucht die Meinungen zu visualisieren.</p> <p>Optional: Für ein vertieftes Kennenlernen können das theoretische Wissen und die praktischen Erfahrungen jedes Teilnehmenden vorgestellt werden.</p> <p>Hinweis: Vor allem bei vertrauten Teams sind Eisbrecher hilfreich, um gewohnte Denkweisen aufzubrechen und aus der Komfortzone zu gehen. Bei neuen Teams dient der Einstieg zum Kennenlernen, da auf einer zurückhaltenden Art die Meinung mitgeteilt werden kann.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was fällt mir zum Thema “digitales Lernen im Lernfeld x” ein? - Wie stehe ich zu dem neuen Thema? Wie bekannt ist mir das Thema?
2	<p>Um den aktuellen Stand zu erfassen, sollten die vorgestellten Artefakte verwendet werden. Auf planerische Ebene ist das Artefakt eine nützliche Hilfe. Mit Hilfe der Visualisierung wird ersichtlich, wie nah die Entwicklung der Vision bereits gekommen ist. Der Entwicklungsschritt zeigt, wie wirksam der abgeschlossene Arbeitsauftrag war.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - An welcher Stelle gibt es Handlungsbedarf (Ideenfindung vs. Lösungsfindung)? - Welche Ebene ist in der Folgestrategie gefragt (umfassender Blick auf die Organisation vs. Betrachtung des konkreten Mittlerziel)

	<p>Soll ein freierer Bezug zur gesetzten Vision entstehen und neuen Lösungsansätze erdacht werden, der Träumen erlaubt, ist das Artefakt ratsam.</p> <p>Wenn ein umfassender und realitätsnaher Blick als nächster Arbeitsschritt wichtig ist, kann die helfen, weitere Lösungsansätze zu finden.</p> <p>Ist die Organisationsebene zu grob, kann der eine Hilfestellung geben. Die Darstellung zeigt, welche Handlungsziele innerhalb eines Lernfeldes bereits umgesetzt wurden und welche Iterationen noch vor dem Projektteam liegen.</p>	
3	<p>Weiterhin versucht der/die LoDiLe den Prozess der Organisationsentwicklung mit den Beteiligten zu betrachten.</p> <p>Hierzu präsentiert der/die LoDiLe zwei Ansätze: Zum einen der Ansatz der Verhaltensänderung und zum anderen die Möglichkeiten von Anpassungsprozesse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Was können wir zur Gewohnheit machen? Wie ist die aktuelle Bereitschaft der Mitarbeitenden? Wie ist das Bewusstsein der Mitarbeitenden hinsichtlich digitalem Lernen? Welche Partizipationsstufe ist angebracht? Wie ist der Umgang mit den digitalen Medien?</i> - <i>An welchen Stellen in der Organisation kommt es aktuell zu Neuordnungen (z. B. Führungswechsel, Prozessoptimierungen, neue Produkte)?</i> - <i>Welche Änderungsmaßnahmen können wir ergreifen? Was sollten wir beibehalten? Wie können wir die Führungskräfte einbinden? Woran können wir messen, dass die Veränderung erreicht wurde? Wie können wir den Fortschritt messen? Wie wirken die geplanten Änderungen für unsere Betriebskultur? (Organisation)</i> - <i>Welche Erwartungen haben wir aneinander? Wie wollen wir künftig miteinander umgehen? Welche Arbeitsweise brauchen wir? Wer macht was bis wann? Wie beeinflussen die Veränderung unseren Teamgeist? (Team)</i> - <i>Was kann ich persönlich zur Zielerreichung beitragen? Welche Kompetenzen helfen mir? Wo brauche ich Befugnisse? An welchen Stellen brauche ich Unterstützung? Wie wirken sich die Veränderungen auf meine Motivation aus? Welche Bedürfnisse habe ich in diesem Kontext?</i>

		(Individuum)
4	<p>Im Anschluss daran wird eine Folgestrategie konkretisiert (Fortführung des Fahrplans für digitales Lernen). Herrscht eine unklare Situation vor, werden zunächst Themen gesammelt und priorisiert. Die Priorisierung kann mit Hilfe von Klebepunkte erfolgen. Daraufhin werden die Themen diskutiert und ein Aktionsplan ausgearbeitet. Bei Unstimmigkeiten setzt der/die LoDiLe Methoden zur Entscheidungsfindung ein.</p> <p>Bei bekannten Situationen kann der/die LoDiLe gemeinsam mit den Teilnehmenden das befüllen. Die "Canvas" dient zur Transparenz und als Diskussionsinstrument.</p> <p>Die Diskussionsergebnisse fließen erneut in das Vorgehen "Arbeitsauftrag definieren, umsetzen und erleben" (Teilprozess 4) ein, welche in einem Folgetermin betrachtet wird. Das zu aktualisierende Artefakt ist demnach der Fahrplan für digitales Lernen.</p>	<p><i>Unklare Situation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Was ist zu tun? Welche Themen sind zu beachten? (Themensammlung) - Wie gehen wir konkret vor? Wer macht was, mit wem und bis wann? (Aktionsplan) - Was spricht dafür? Was spricht dagegen? Was sollen wir jetzt tun? Was ist uns noch nicht klar? (Entscheidungsfindung) <p><i>Bekannte Situation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Was ist die Problemstellung und die Beeinträchtigung? (Problemstellung) - Wie wird die Lern-Zielgruppe bedient und unterstützt? (Lern-Zielgruppe) - Was sind messbare Aktivitäten, um den Arbeitsauftrag zu erreichen? (Mittlerziele mit Handlungsziele) - Wer ist in welcher Form einzubinden und zu informieren? (Stakeholder) - Welche Ressourcen werden hierfür benötigt? (Inputs) - Was bewirken wir im Lernfeld? (Outputs, Outcomes) - Was hilft und wie wird zur Entwicklung der Organisation beigetragen? (Ressourcen, Impacts)
5	Zum Abschlussfeedback wird eine See-Metapher Anwendung finden.	<ul style="list-style-type: none"> - Was treibt uns voran? Was hilft uns? - Was hält uns zurück? - Welche Dinge machen uns Sorgen? - Was gibt uns Kraft?

	<p>Hinweis: Das Feedback gibt dem/der LoDiLe einen weiteren Eindruck zur Teamdynamik und zur Stimmungslage zum Projektstart.</p>	
--	--	--