LESSONS LEARNED IM PROJEKT-MANAGEMENT

EIN ANSATZ FÜR ORGANISATORISCHES LERNEN

Lessons Learned oder gewonnene Erkenntnisse, im Projektmanagement auch als Projekt-Retrospektive bekannt, – sehr oft gehört aber selten gewinnbringend umgesetzt. Woran liegt das?

Tobias Drugowitsch

Geht es doch um das systematische Sammeln, Bewerten und Verdichten von Erkenntnissen, Erfahrungen, Hinweisen, Risiken, etc. aus einem Projekt, um daraus mögliche Informationen für zukünftige Projekte abzuleiten, was nichts anderes bedeutet als künftig:

- Fehler zu vermeiden,
- Risiken zu verringern,
- Chancen zu nutzen,
- Qualität zu steigern!

Eigentlich ist das Thema nicht neu …

Bereits in unserer Kindheit haben wir etwas erlernt, teilweise durch Nachahmen und teilweise durch eigene Erkenntnisse. Beides hat uns weitergebracht, auch wenn

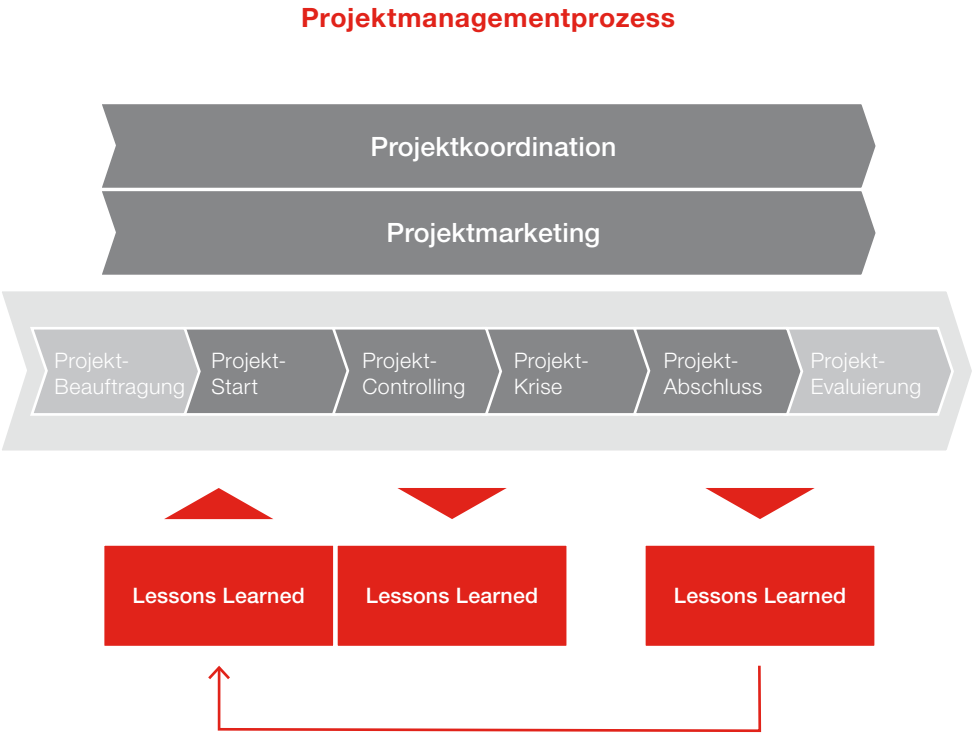

Abb. 1: Lessons Learned im Projektmanagementprozess

eigene Erfahrungen mehr Potential für Verbesserungen beherbergen. Etwas erleben und erfahren sind unbestreitbar starke Eindrücke für uns. Wer erinnert sich nicht an den gutgemeinten Ratschlag „Tu das nicht, das tut weh“. Doch warum dieses „aus Erfahrung lernen“ nicht auch auf das berufliche Leben übertragen – muss sich tatsächlich jeder Projektleiter „die Finger verbrennen“, also dieselben Fehler begehen, um etwas zu lernen?

Die Erfahrung zeigt, dass Lessons Learned oft auf Teamerfahrungen basieren und somit für das einzelne Team durchaus wertvolle Aspekte bieten. Oft sind sie auch auf Einzelpersonenebene sinnvoll und bergen wesentliche Erkenntnisse für die individuelle Entwicklung im Unternehmen.

Der Schritt zum organisatorischen Lernen ist mit dem Ablegen von Einzelerfahrungen auf einem Server jedoch noch lange nicht vollzogen. Vielmehr muss hier die Frage lauten: WAS kann meine Organisation insgesamt aus den Erkenntnissen des Projektteams oder der einzelnen Person Positives ableiten und WIE kann sie diese gewonnenen Informationen in Zukunft bei der Planung und Umsetzung von Projekten bzw. anderen Tätigkeiten gewinnbringend einsetzen?

Nach dem Projekt ist vor dem Projekt

Oft erlebt: Das Projektteam trifft sich zum Projektabschluss, der Projektleiter fragt: „Und? Was haben wir in diesem Projekt

„Was kann meine Organisation insgesamt aus den Erkenntnissen Positives ableiten und wie kann sie diese gewonnenen Informationen in Zukunft gewinnbringend einsetzen?

gelernt?“ Darauf: bleierne Stille, Schweigen bricht aus, Minuten vergehen. Dann: Kollektives Kopfnicken und allgemeine Erleichterung: „War gar nicht so schlecht, das Übliche.“ Ab zum nächsten Agendapunkt, nichts passiert.

Manchmal erlebt: Das Projektteam trifft sich zum Projektabschluss, der Projektleiter fragt: „Und? Was haben wir in diesem Projekt gelernt?“ Nach einer kurzen Denkpause fangen die Teammitglieder mit einem Gespräch an, erläutern die schwierigen Situationen im Projektverlauf, besprechen gelungene Lösungen, interessante Ansätze, reflektieren Ideen …. und irgendwann ist die Zeit um. Der nächste Agendapunkt wird begonnen.

Seltenst erlebt aber Best Practice – in einer Workshop-Situation: Das Projektteam unter Moderation (des Projektleiters) arbeitet in verschiedenen Varianten (einzeln, in kleinen Gruppen oder als gesamtes Team) an den Fragestellungen: „Was ist diesmal besonders gut gelaufen, sodass wir dies bei kommenden Projekten wieder machen wollen, und wo sehen wir Verbesserungspotentiale?“ Eine interessante Variante ist, dies gleich aus zwei Perspektiven zu betrachten: Einerseits für das inhaltliche (technische) Thema des Projektes und andererseits für das Projektmanagement (Methoden, Prozesse, etc.) selbst.

Dabei werden die vom Team genannten Inputs und Informationen am einfachsten in Form einer Kärtchenabfrage gesammelt und beim Zusammentragen auf der Pinnwand auch gleich geclustert. An dieser Stelle sollten keine großen Diskussionen, warum eine einzelne Person dieser Meinung ist, oder ob diese Meinung richtig oder falsch ist, entstehen. Denn nach dem Sammeln und Clustern werden daraus mit dem gesamten Team zu beiden Punkten (was ist positiv gelaufen / wo gibt es Potentiale) die Top-3-Themen abgeleitet und als Handlungsempfehlung für folgende Teams oder Projekte formuliert.

Um Schwierigkeiten bei dieser Methode vorzubeugen, z.B. eine nur sehr oberflächliche Beantwortung der Fragen, fehlendes Vertrauen bei besonders kritischen Themen oder dem Vorurteil, dass das Sammeln der Lessons Learned mehr eine Pro-Forma-Aktion ist, denn eine strukturierte Form des organisatorischen Lernens, sollte zu Beginn des Workshops vereinbart werden:

- Die Beteiligten setzen sich zusammen, um den Fragen nachzugehen, was gut und was nicht gut gelaufen ist. Jeder weiß, dass hierfür die Bereitschaft zur gemeinsamen Reflektion, offene Kommunikation und der Verzicht auf unproduktive Schuldfragen Voraussetzungen sind.
- Die erkannten Probleme müssen analysiert, verstanden und bewertet werden.
- Sinnvolle Maßnahmenpakete müssen geschnürt und auf die richtigen Wege gebracht werden.
- Die konsequente Umsetzung der Maßnahmen muss kontinuierlich im Auge gehalten werden, um „Versandung“ zu verhindern.
- Gemeinsam vereinbarte und ggf. gut sichtbar angebrachte „Spielregeln“ („Keine Schuldzuweisungen“, „Gesagtes verlässt nicht den Raum“, „In Lösungen denken“, „Nur einer spricht“, „Wir sind ein Team“…) unterstützen (nicht nur hier) die Zielsetzung des Workshops.

Wenn nun das gesamte Team eine gemeinsame Sichtweise auf die möglichen Verbesserungen des aktuellen Projektes

”
Nur strukturiert und regelmäßig vom Projektstart bis zum Projektabschluss bedacht, haben Lessons Learned ihren Sinn erfüllt.

hat und diese sogar in der Projektabschlussdokumentation verschriftlicht hat – so sind diese nun nur noch elektronisch abzulegen …. Und was jetzt?

Zu einem guten Ende gehört auch ein guter Beginn

Warum ist es für Organisationen so schwierig aus eigenen Erfahrungen zu lernen und sich zu verbessern? Finden sich doch von Projektdatenbanken, internen Wikis oder Suchagenten bis hin zu regelmäßigen Projektleitermeetings mit gemeinsamen Reflexionen und gegenseitigem Austausch doch unzählige Ansätze, um gewonnene Erkenntnisse in das nächste Projekt, das nächste Team, das Unternehmen zu transferieren. Auch intelligente Softwarelösungen, die aus den gesamten gesammelten Projektdaten gewisse Muster erkennen lassen (z.B. wer arbeitet mit wem öfters in Projekten zusammen, um daraus beim Anlegen eines neuen Projektes gleich Vorschläge für zukünftige Teamkonstellationen zu errechnen) sind vielversprechend. Vieles ist heute mit modernen Programmier-Algorithmen möglich, ob dies alleine für die Projektarbeit interessant und aussagekräftig ist, kann man nur schwer beantworten.

Denn erfolgt beim Projektstartprozess, an dem ein ehemaliges Teammitglied beteiligt ist, automatisch eine strukturierte Abfrage all seiner gelernten Erfahrungen aus all seinen Projekten? Eher nicht … Überdies: Auch wenn die gemachten Erfahrungen eines Teammitgliedes für das neue Team hilfreich und nützlich wären, so steht die Frage im Raum, ob diese Person seine Erfahrungen auch anspricht und einbringt oder vor einer „psychologischen Hürde“ steht und erst einmal eine abwartende Haltung einnimmt, um die Gruppendynamik auf sich „wirken zu lassen“ (wir kennen alle die Teamentwicklungsstufen nach Tuckman – Forming-Storming-Norming-Performing). Dabei sind gerade – neben den eingangs erwähnten Daten aus unterschiedlichsten „Wissenpools“ – (kritische) Beobachtungen auf der Beziehungsebene wertvolle Hinweise für Folgeprojekte, diese finden aber kaum den Weg in eine strukturierte Datenbank mit unternehmensweitem Zugriff. Daher sollte man es nicht dem Zufall überlassen, ob das Team bereits ausreichend Vertrauen zueinander hat, um den Einzelnen von Erfahrungen berichten zu lassen oder diese hintanzuhalten. In den meisten Organisationen mit offener Kommunikationskultur eigentlich kein Thema, aber auch schon oft erlebt, dass Informationen, die für das gesamte Team wichtig wären, nur hinter der vorgehaltenen Hand oder im kleineren Kreis ausgetauscht werden.

Um Erfahrungswissen zu erhalten und Fehler zu vermeiden, sollte – wie die strukturierte Erhebung der Lessons Learned im Abschlussprozess – ebenso zu Beginn eines jeden neuen Projektes ihr strukturiertes Bearbeiten im Projektstart seinen Platz haben. Übrigens: Lessons Learned müssen nicht zwingend nur im Projektabschlussprozess betrachtet werden, auch während des Projektes kann das Projektteam „innehalten und in sich gehen“, hier bietet sich situativ nach Projektart der Projektcontrollingprozess an.

Genauso wie es zum Abschluss eines Projektes klar sein sollte, ob es beispielsweise im Projektmanagement-Office eine Datei oder eine Ordnersammlung gibt, die festhält, was an Lessons Learned erarbeitet wurde, genauso sollte zu Beginn eines Projektes darauf strukturiert zugegriffen werden. Und gemeinsam im Team (z.B. in einem ähnlichen Setting wie im Erheben der laufend gemachten Lessons Learned) zusammen mit relevanten selbst

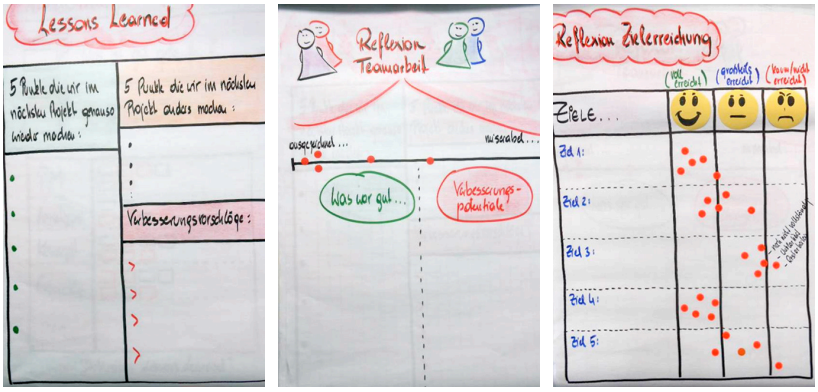

Abb. 2: Erheben Lessons Learned im Projektabschlussprozess

gemachten Erfahrungen und Lessons Learned aus früheren Projekten (sowohl aus der Organisation als auch aus der übrigen Gesellschaft, einschließlich Forschung und Benchmarks) erhoben werden.

Ohne Zweifel, Lessons-Learned-Maßnahmen bieten vielfältige Chancen, um das Projektmanagement zu verbessern. Warum also die Diskrepanz zwischen Verfassung und Verfassungswirklichkeit? Ich habe im Laufe der Zeit den Eindruck gewonnen, dass nicht allzu viele Unternehmen ein gut funktionierendes Lessons-Learned-Verfahren im Rahmen des Projektmanagements etabliert haben. Denn nur strukturiert und regelmäßig vom Projektstart bis zum Projektabschluss bedacht – erst dann haben Lessons Learned ihren Namen verdient und ihren Sinn erfüllt. Klar, Patentrezepte gibt es (wie fast immer) keine, aber es sind oft die kleinen Schritte, die Großes bewirken. Ein „Investment“ in Ihre unternehmensinterne „Rezeptesammlung“ und das systematische Einbringen von Lessons Learned in neue Projekte beschleunigt nicht nur den Projektstart und sichert aktuelle Projektergebnisse, mittel- und langfristig machen Sie damit all Ihre Projekte zu Spitzenprojekten!

Factbox Lessons Learned:

- Begangene Fehler können in Zukunft vermieden werden
- Risiken und Ressourcenknappheit können besser prognostiziert werden
- Standardprozesse können verbessert werden
- Die Qualität kann erhöht werden
- Individuelle Erfahrungen können zu Gruppenkompetenzen und gemeinsamen Erkenntnissen kombiniert werden
- Neue Mitarbeiter lernen aus diesen Erfahrungen
- Es entwickelt sich eine produktive Lernkultur, in der Fehler als Chance für Verbesserungen gesehen werden

DI (FH) Tobias Drugowitsch
Partner, Senior Consultant

M 0043/676/319 39 05
E tobias.drugowitsch@pmcc-consulting.com

www.pmcc-consulting.com

PMCC CONSULTING