Lessons Learned

Der Fokus der Methode Lessons Learned liegt auf dem systematischen und gemeinsamen Lernen einer Gruppe oder eines Teams aus erlebten Erfahrungen (abgeschlossener) Projekte. Folgende Frage steht konkret im Mittelpunkt: „Welche Erfahrungen können wir aus einem (abgeschlossenen) Projekt gewinnen?“ Dabei geht es zum Beispiel um die Identifizierung von Do’s and Dont’s. Das erworbene Wissen soll für die ganze Organisation verfügbar, dauerhaft abrufbar und wiederverwendbar gemacht werden. Diese Methode wird unmittelbar nach einem Projekt in einer Teambesprechung durchgeführt. Die Dokumentation der Ergebnisse ist ein wichtiger Teil des Lessons Learned Prozesses. Innerhalb einer Teambesprechung werden das Projekt und wesentliche Schlüsselfaktoren besprochen.

Ziele / Nutzen

Lessons Learned zielt darauf ab, Erfahrungswissen aus Projekten zu sichern und allen im Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Getreu dem Motto „Aus Erfolgen wird gelernt, gemachte Fehler werden nicht wiederholt“ geht es darum, einen bewussten Blick in die Vergangenheit zu werfen und die Wissens- und Erfahrungsbestände aufzubereiten und zu dokumentieren. Ziel ist der einfache Zugang zu ungenutztem Verbesserungspotential. Durch die gewonnenen Erkenntnisse, die aus Erfahrungen entstehen, können in neuen Projekten

- Fehler vermieden,
- Risiken vermindert,
- Chancen genutzt und somit
- eine Qualitätssteigerung erreicht werden.

Teilnehmerstruktur

- Teilnehmende aus dem Projekt- oder dem Kernteam
- Moderator/in
- Schriftführer/in

Je nach Größe des Projektteams wird im Vorfeld entschieden, ob das gesamte Team am

Lessons Learned teilnimmt oder nur ein Kernteam zur Besprechung erscheint. Es wird außerdem ein/e neutrale/r Moderator/in benötigt, der die Teilnehmenden während der Teambesprechung begleitet. Neutralität wird dadurch gewährleistet, dass diese Person nicht aus der Projektgruppe kommt und so unvoreingenommen die Besprechung leiten kann. Der/die Moderator/in ist verantwortlich für den Prozess. Häufig wird eine am Lessons Learned teilnehmende Person zum/zur Schriftführer/in benannt, die dann die wichtigsten Meinungen in der Teambesprechung notiert und so für alle visualisiert.

Typischer Ablauf

1. Begrüßung
2. Erklärung der Methode
3. Projektvorstellung – Rückschau
4. Besprechung der Schlüsselfaktoren des Projekts
5. Priorisierung der Schlüsselfaktoren (max. 6 Themen)
6. Themenanalyse und Ableitung von Handlungsempfehlungen
7. Dokumentation und Informationsweitergabe

Zu Beginn stellt der/die Moderator/in die Methode vor und gibt einen kurzen Überblick über das Projekt. Anschließend werden wichtige Schlüsselfaktoren des Projektes gemeinsam im Team besprochen. Diese Themen werden danach von den Teilnehmenden nach Wichtigkeit priorisiert, wobei maximal sechs Themen ausgewählt werden, die das Hauptaugenmerk der Teambesprechung darstellen. Im folgenden Schritt werden die priorisierten Themen analysiert und zu jedem Thema eine Handlungsempfehlung entwickelt. Gerade bewährte Faktoren (Best-Practices) sowie Probleme / Risiken und deren Lösung eignen sich zur Dokumentation. Zum Abschluss wird das Dokument allen Mitarbeitenden des Unternehmens langfristig - z.B. im Intranet - zur Verfügung gestellt.

Lessons learned wird zeitnah nach dem Abschluss von Projekten oder Meilensteinen durchgeführt. Je Sitzung werden 2 bis 4 Stunden zur gemeinsamen Reflexion im Rahmen

einer Teambesprechung benötigt.

Rahmenbedingungen und Voraussetzungen

Das Feedback zum Projekt sollte konstruktiv sein. Es geht nicht darum, einen Sündenbock zu suchen: „Blame the process not the people“ (Tom DeMarco), sondern im Lessons Learned gemeinsam zu erarbeiten, was besonders gut und was weniger gut lief und warum.

In der Teambesprechung sollte zudem Vertraulichkeit gewährleistet werden. Nur das gemeinsam erarbeitete Dokument steht dem ganzen Unternehmen zur Verfügung. Alle anderen Themen bleiben im Kreis der Teilnehmenden.

Alle Projektteilnehmer sollten - unabhängig davon, ob sie am Workshop teilnehmen oder nicht - über den Einsatz der Methode Lessons Learned informiert werden. Dies schafft Transparenz und Verständnis bei allen Mitarbeitern.

Folgende Schlüsselfragen helfen bei der Reflexion:

- Wie war die Zielsetzung des Projektes? Hat sich die Zielsetzung während des Projektes geändert und wenn ja, wie? Wie sahen die Ziele am Ende aus? Wurden alle Ziele erreicht?
- Was haben wir gut gemacht? Was war besonders gut und wie war die Vorgehensweise?
- Gab es Risiken oder Probleme? Was ist weniger gut gelaufen und warum?
- Was sollten wir beim nächsten Mal anders machen? Hätte es alternative Vorgehensweisen gegeben?

PraxisBeispiel

Erkenntnisse, die die richtige Richtung vorgeben: Für die **Bernd Kussmaul GmbH** aus Weinstadt, einem Technologieunternehmen mit ausgewiesenen Kompetenzen im Bereich Projekt- und Produktionsmanagement, sind Erkenntnisse zur Fehlervermeidung ein wichtiger Garant auf dem Weg zur Spitzenklasse. Die Methode **Lessons Learned** wird bei der Bernd Kussmaul GmbH bei der Besprechung des aktuellen Zwischenstands bei Projekten und zur

Nachbesprechung abgeschlossener Projekte verwendet. Im Vordergrund stehen das Begreifen von Problemen und gemeinsamer Erkenntnisse. Nach abgeschlossenen Projekten werden Erfahrungen und abgeleitete Erkenntnisse für die Zukunft in einem Protokoll festgehalten. Meistens erfolgt das Projektcontrolling in einem kleinen Projektteamkreis und die gewonnen Erkenntnisse werden über die Teamleiterrunde an involvierte Teams und Abteilungen kommuniziert. Unter der Methode Lessons Learned wird bei der Bernd Kussmaul GmbH auch ein Material-Referat oder einen –Vortrag eines Mitarbeiters mit Beispielen aus der Praxis bzw. aus einem Projekt verstanden. Durch das Nachvollziehen von Erfahrungen und Problemen erhalten Kollegen so neue Erkenntnisse. Seit der Einführung von Lessons Learned bei der Bernd Kussmaul GmbH können komplexe Projekte besser bewertet und eingeschätzt werden. Dadurch können Angebote aussagekräftiger erstellt werden und Risiken bei der Planung und Durchführung vermieden werden.