

## „Lessons Learned“-Workshop als effektives Projektmanagement-Tool Wie Sie die eigene Projekterfahrung tatsächlich für künftige Projekte nutzen können!

So unterschiedlich Projekte auch sind, sie haben eines gemein. Jede Projektabwicklung bringt wertvolle Erfahrungen - egal ob gute oder schlechte – für alle Projektbeteiligten mit sich. Einige dieser Lernerfahrungen werden direkt im Projektverlauf sichtbar, andere erst am Ende der Projektumsetzung und wieder andere Lernerfahrungen entpuppen sich erst bei ausführlicher Reflexion als solche. Unabhängig davon, ob überhaupt oder in welcher Projektphase ein „Learning“ bewusst identifiziert wird, gewinnt man als erfahrener Projektmanager häufig den Eindruck, dass diese Lernkurven massiv unterschätzt und selbst sehr essentielle Lernerfahrungen nur selten tatsächlich für künftige Projekte genutzt werden (können).



Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) und Fehlerkultur sind zwar in betrieblichen Strategiepapieren und Standarddokumentationen häufige Schlagwörter, die ordentliche und ehrliche Aufarbeitung der eigenen Projekterfahrungen, um gezielt daran zu wachsen (als Person und Unternehmen) lässt aber häufig zu wünschen übrig. Aus meiner Sicht ist es deshalb besonders lern- und lehrreich aus dem eigenen Erfahrungsschatz den Grundstein für ein besseres Projektmanagement zu legen. Jede in professionelle Reflexion investierte Minute rechnet sich! Ein ordentlicher „Lessons Learned“-Workshop ist eine simples, aber enorm effektives Projektmanagement-Tool, um Projekterfahrung tatsächlich für ein künftig besseres Projektmanagement zu nützen. Ich bin überzeugt, ein gut moderierter „Lessons Learned“-Workshop macht sich die entwicklungsorientierte Perspektive der Prozessoptimierung an der Produktionslinie zu nutze. Dort wird häufig bereits ein Lean Management-Denken mit ständigem Fokus auf geringeren Rüstzeiten, Ressourceneinsatz und Fehlerminimierung gelebt. Diese Einstellung kann auf die Projektmanagementtätigkeit umgelegt werden, um aus Gutem mehr zu machen und Potentiale zu heben, wo noch Luft nach oben ist.

Ein „Lessons Learned“ ist für mich daher Pflichtbestandteil jedes Projekts. Am besten in Form eines gut vorbereiteten und professionell moderierten Workshops. Diese Vorbereitung beginnt mit drei grundlegenden Fragen:

- ▲ Wie? Welche Herangehensweise hat sich bewährt?
- ▲ Wann? Der richtige Zeitpunkt ist entscheidend!
- ▲ Wer? TeilnehmerInnen und Einberufungsrechte sind klar und früh zu regeln.

### Lessons Learned-Workshop! Aber WIE?

Zum „Wie“ empfehle ich jedenfalls einen sehr strukturierten und klaren Ablauf zu planen, um nicht Gefahr zu laufen vom fokussierten Projekt in allgemeine, betriebliche Themen und Diskussionen abzudriften. Nehmen Sie sich zudem ausreichend Zeit, um nicht inmitten der produktivsten Aufarbeitung aus Terminzwang unterbrechen zu müssen. Zudem handelt es sich – richtig gemacht – ohnehin um hervorragend investierte Zeit! Entscheidend ist zudem, dass Sie durch entsprechende Impulse zur Zusammenarbeit tatsächlich Workshop-Charakter entfalten. Eine unspezifische Fragestunde, in der sich die Hälfte des Projektteams nicht einmal zu Wort meldet, ist kein Workshop!



Meine Herangehensweise sieht folgendermaßen aus:

### **Schritt 1: Themensammlung**

- Was war gut bzw. was hat Potential? Das gliedere ich in zwei bis drei Kategorien, wobei sich hier beispielsweise „technisch/fachlich“, „organisatorisch“ oder „ökonomisch“ anbieten.
- Wichtig ist, dass im Zuge der Themensammlung noch nicht über die Lösungen bzw. Potentiale nachgedacht wird! Die Moderation bzw. das „Zurückholen“ der TeilnehmerInnen wird massiv erschwert, wenn schon in Schritt 1 an Lösungen geschmiedet wird.
- Die einzelnen Themen lassen sich dann an einer Pinwand mit Karten oder digital clustern.
- Zur Frage „Was war gut?“ sollten trotz noch so kritischer Selbstreflexion zumindest ein oder zwei Stichworte je Kategorie angeführt werden.

### **Schritt 2: Priorisierung**

Nachdem alle TeilnehmerInnen glaubhaft versichern, dass keine weiteren Themen mehr vorhanden sind, werden die einzelnen Kärtchen nach ihrer Wichtigkeit gereiht. Welche Themen haben das größte Potential für die Zukunft? Was muss unbedingt aufgearbeitet werden?

### **Schritt 3: Lösungsentwicklung & nächste Schritte**

Jetzt dürfen die TeilnehmerInnen losstarten und es darf auch kontrovers diskutiert werden. Dabei ist es wichtig, dass jede Idee aufgenommen, jede Meinung respektiert wird. Die Lösungsvorschläge werden stichwortartig notiert und im gleichen Schritt mit Verantwortlichkeit (wer nimmt sich um die weitere Bearbeitung an?) und einem Termin für ein nächstes Update versehen. Fast immer ist es notwendig, gleich einen Follow-up-Termin zu vereinbaren, an dem diese Updates besprochen werden, um zu gewährleisten, dass die Lessons Learned-Umsetzung nicht im Alltagsgeschäft untergeht.

### **Lessons Learned-Workshop! Aber WANN?**

Lessons Learned sollte fixer Bestandteil eines Projektabschluss-Prozesses sein. Darüber hinaus setze ich Lessons Learned-Workshops bei Kundenprojekten gerne während der Projektabwicklung – etwa beim Erreichen von Meilensteinen – ein, wenn es sich um lange und umfangreiche Projekte handelt, die ständigen Abstimmungsbedarf erfordern. Bewährt hat es sich zudem ein „Lessons Learned für den Ernstfall“ am Beginn eines neuen Projekts mit allen Projektmitgliedern zu vereinbaren. Das bedeutet, dass jedes Mitglied des Projektteams bei Bedarf in Abstimmung mit der Projektleitung ein „Lessons Learned“ einberufen kann, wenn dies für den Fortschritt des Projekts unabdingbar erscheint. Die genaue Vorgehensweise dazu sollte zu Projektbeginn mit allen Beteiligten besprochen und im Projektinformationssystem festgehalten werden.

Warum ein „Lessons Learned“ bei Projektabschluss häufig nicht ausreicht?

Viele bedeutende Punkte und Themen gehen im operativen Projektverlauf wieder verloren oder schlimmer, sie bleiben unbearbeitet und beeinflussen im schlechtesten Fall den gesamten Projektverlauf negativ. Ein gemeinsames „Lessons Learned“ bietet eine gute Möglichkeit um den Projektkurs zu korrigieren, wenn das Projektteam erstmalig von der „Erfolgsstraße“ abzukommen droht. Je eher „brennende“ Themen zum Zeitpunkt der Entstehung gemeinsam aufgearbeitet werden, desto geringer ist meist der Schaden für den weiteren Projektverlauf. Durch „Lessons Learned für den Ernstfall“ hat zudem jedes Projektmitglied das Recht (aber auch die Verantwortung!) eine Art „Notbremse mit Neuorientierung“ einzusetzen und Potentiale noch während des Projektverlaufs auszuschöpfen.



### **Lessons Learned-Workshop! Aber WER?**

Wer ein „Lessons Learned“-Meeting einberuft und wer daran teilnimmt regle ich zu Projektbeginn im Projekt-Informationssystem. Meist wird die Projektleitung diese Workshops einberufen. Wie angesprochen, sollte im Bedarfsfall und in Abstimmung mit der Projektleitung jedes Projektteammitglied, sowie Projektauftraggeber oder ein eventueller Lenkungsausschuss, eine Lessons Learned-Session einberufen können.

Ein Appell zum Schluss: Ich empfehle wirklich, Workshops abzuhalten, also etwa mit Karten und Pinwand zu arbeiten und die TeilnehmerInnen laufend anzuhalten, aktiv mitzumachen. Dieses gemeinsame Erarbeiten ist die Anstrengung immer wert, da die Ergebnisse am Ende viel wirksamer und belastbarer sind.

Ich bin von „Lessons Learned“-Workshops als Projektmanagement-Tool persönlich vollkommen überzeugt und halte es für eine wunderbare Möglichkeit, tatsächlich kontinuierliche Verbesserung auf Basis der eigenen Erfahrungen zu erarbeiten. Sehr gerne begleite ich Sie bei Ihren „Lessons Learned“-Workshops oder entwickle mit Ihnen gemeinsam Ihr individuelles „Lessons Learned“-Format. Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme!