

Aus Fehlern lernen? Der Lessons-learned-Workshop

Aus Schaden wird man klug, lehrt uns das bekannte Sprichwort. Doch geschieht dies automatisch? Offensichtlich nicht, denn wie sonst ließe sich erklären, dass in Projekten häufig die gleichen Fehler wieder gemacht werden? Der Aphoristiker Ernst Ferstl drückt es so aus: „Der Mist, den wir täglich bauen, kann Früchte tragen, wenn wir ihn als Dünger für unser Besser-Werden einsetzen“. Anders formuliert: Um aus Erfahrung nachhaltig zu lernen, brauchen wir eine regelmäßige, selbstkritische Reflexion - und ein wunderbares Instrument dazu ist zum Beispiel der Lessons-learned-Workshop.

GUTE GRÜNDE, AUS FEHLERN NICHTS ZU LERNEN

Eigentlich wäre eine solche „Manöverkritik“ nach getaner Arbeit doch gesunder Menschenverstand, wie so vieles im Projektmanagement. Im Team schauen wir uns gemeinsam an, was nicht so gut gelaufen ist, und überlegen uns Verbesserungsmaßnahmen für die Zukunft. Und so werden unsere Projekte mit wachsender Erfahrung kontinuierlich erfolgreicher... In der Praxis ist eine solche Reflexion in der Abschlussphase immer noch selten. Es mangelt an der nötigen Feedback- und Fehlerkultur, die Angst vor Schuldzuweisungen geht um. Man redet sich ein, das Team am Ende des Projektes nicht mehr zusammen zu kriegen, und die Zeit ist schon wieder knapp! Und dies lässt sich als Argumentationshilfe wunderbar nutzen, um den zaghaften Vorstoß des Projektleiters zu stoppen. Was also tun?

KICK-OFF UND „KICK-OUT“

Als Ritual am Ende des Projekts hat die Abschlussveranstaltung einen ähnlichen Stellenwert wie das Kick-off am Projektanfang. Insofern gehört der Termin für die Lessons learned bereits in der Planungsphase fixiert, zu einem Zeitpunkt, an dem alle Kalender noch frei sind. Verzögert sich das Projekt, so verschiebt sich auch dieser Termin, doch die Teilnahme am Workshop bleibt für alle Teammitglieder verbindlich.

Ich empfehle darüber hinaus, die Lessons learned zur Standardaufgabe in der Projektabwicklung zu machen, sie also beispielsweise im Projekthandbuch festzuschreiben: Der Projektauftraggeber entlastet den

Projektleiter und das Team erst dann, wenn die geplanten Projektergebnisse UND die Verbesserungsvorschläge aus dem Lessons learned Workshop vorliegen. Damit wird diese gewinnbringende Kultur endlich zur Normalität!

SCHLAMMSCHLACHT? - NEIN DANKE

Natürlich geht es im Lessons learned Workshop nicht darum, schmutzige Wäsche zu waschen oder offene Rechnungen zu begleichen. Doch Schuldzuweisungen hat jeder schon mal erlebt, speziell bei gescheiterten Projekten, und entsprechende Bedenken oder Ängste müssen ernst genommen werden. Am einfachsten ist es, wenn der Projektleiter von Anfang an klar stellt, dass es beim Thema „Lessons learned“ nur um 2 Dinge geht:

1. Was hat sich bewährt? Was behalten wir demzufolge bei?
2. Was können wir zukünftig wie anders oder besser machen?

Eine geschickte Moderation schließt Gejammer oder Vorwürfe von vornherein aus. Der Fokus liegt ausschließlich auf konkreten Maßnahmen, auf Konstruktivem, auf Lösungen.

RETURN-OF-INVESTMENT VON BEZAHLTEN LEHRGELD

Die Lessons learned sind wesentlicher Bestandteil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Und damit liegen sie auch im Interesse und in der Verantwortung der Geschäftsleitung. Unter den Verbesserungsvorschlägen wird es immer Themen geben, die das Team selbstständig im nächsten Projekt umsetzen kann, zum Beispiel die Statusmeetings effizienter zu führen. Oft werden aber Potentiale identifiziert, die nur an höherer Stelle im Unternehmen umgesetzt werden können, z. Bsp. mehr Klarheit zu schaffen im Hinblick auf die Entscheidungskompetenz des Projektleiters. Es liegt in der Verantwortung der Projektauftraggeber, diese wertvollen Impulse aus den Projekten zu sammeln, sie auf Leitungsebene zur Sprache zu bringen und dafür zu sorgen, dass adäquate Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden. Andernfalls werden wertvolle Chancen für eine wachsende Projektmanagement-Reife im Unternehmen verschenkt.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DAS DURCHFÜHREN DES WORKSHOPS

Wie könnte denn nun ein solcher Workshop ablaufen?

- Als Projektleiter brauchen Sie möglichst die Teilnahme des gesamten Teams. Wegen seiner Vielfalt an Sichten, Eindrücken und Ideen.

- Bestimmen Sie einen Moderator außerhalb des Projektteams, damit Sie auch Ihre eigenen Vorschläge einbringen können. Der Moderator leitet den Prozess und sorgt für vereinbarte Spielregeln.
- Bei längeren Projekten kann es Sinn machen, zu Beginn die wesentlichen Stationen des Projektes noch mal Revue passieren zu lassen: Auftrag, Meilensteine, Ereignisse, schwierige Phasen, Erfolge.
- Für das anschließende Brainstorming brauchen Sie Moderationskarten und Pinnwände. Jeder im Team hält auf Karten fest, was sich aus seiner Sicht in diesem Projekt bewährt hat, und welche Verbesserungsmöglichkeiten er für zukünftige Projekte sieht. Nach ca. 15 Minuten des Schweigens und Schreibens stellen die Teammitglieder ihre Karten einzeln vor und heften sie in den beiden Rubriken an die Pinnwand.
- Alles weitere ist klassische Moderation: Sie gruppieren verwandte Karten zu Themenkomplexen, finden übergeordnete Überschriften und priorisieren die einzelnen Blöcke. Am Ende liegt Ihnen eine gewichtete Liste von Bewährtem und von Verbesserungsvorschlägen vor, die Sie in dieser Form dem Projektauftraggeber (bzw. Lenkungsausschuss) präsentieren können.
- Um die Komplexität der möglichen Themen zu reduzieren, hat sich das 6 Scheinwerfer-Modell bewährt. Es lenkt die Aufmerksamkeit der Teammitglieder auf festgelegte Themengruppen wie Zusammenarbeit im Team, Klarheit der Projektziele, methodische Vorgehensweise etc. Bei Interesse schicke ich Ihnen hierzu gerne detailliertere Hinweise zu.

AUF DEM WEG ZUR LERNENDEN ORGANISATION

Was geschieht nun mit all den Ideen, Erkenntnissen und Vorschlägen? Der Projektleiter fasst die Ergebnisse in seinem Abschlussbericht zusammen und präsentiert sie vor dem Projektauftraggeber oder Lenkungsausschuss. Und lassen Sie auch die anderen Projektleiter an den Erfahrungen teilhaben: Stellen Sie den Bericht ins Intranet, präsentieren Sie die gemachten Erfahrungen in anderen Teams. Oder gründen Sie ein Projektleiternetzwerk, in dem jeder abwechselnd Tipps und Tricks aus der eigenen Projekterfahrung vorstellt.

Und wenn dieser kontinuierliche Verbesserungsprozess installiert ist, werden die Teams die Lessons learned Workshops von sich aus nicht mehr nur am

Projektende durchführen, sondern bereits nach Abschluss von größeren Phasen, um unmittelbar von den Verbesserungen zu profitieren.

FAZIT

Die Zeit ist zu kostbar, um sich mehrfach mit den gleichen Fehlern zu beschäftigen. Mehr denn je brauchen wir in unserem hektischen Alltag den regelmäßigen Ausstieg aus dem operativen Trubel, um quasi aus der Hubschrauberperspektive die Frage zu stellen: Tun wir noch das Richtige? Und tun wir das, was wir tun, richtig?

Der institutionalisierte Lessons learned Workshop ist ein hervorragendes Instrument, um die Prozesskompetenz zu erhöhen, die Unternehmenskultur zu verbessern, und die gesamte Organisation mit regelmäßigen Verbesserungsschritten zum Erfolg zu führen.