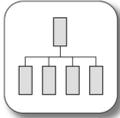


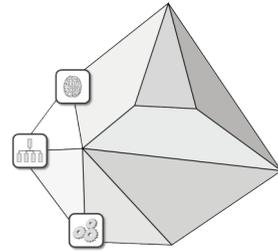
Lessons Learned Prozess



Lessons Learned Prozesse ermöglichen Organisationen, aus Erfolgen und Misserfolgen systematisch zu lernen und ihre Prozesse zu optimieren.



Diese Methode ist daher im Semantischen Raum zwischen Organisationen, Prozesse und Kompetenzen zu finden.



Die Methode

Ein Lessons Learned Prozess ist eine Lernschleife, durch die systematisch neue, erfolgsbestimmende Erfahrungen sowohl von Einzelpersonen als auch von der gesamten Organisation in ihren Handlungen integriert werden.

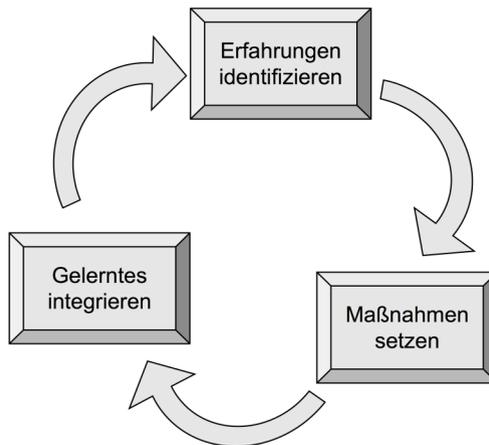


Abbildung 7: Lessons Learned Zyklus

Das zyklische Vorgehen (siehe Abbildung 7) umfasst die Schritte *Identifizieren* und *Aufbereiten* von positiven als auch negativen *Erfahrungen*, die von den Beteiligten im Rahmen eines Projektes, der Lösung eines Problems oder bei der Bewältigung einer kritischen Situation gemacht wurden, das

Setzen von daraus abgeleiteten Maßnahmen und die nachhaltige Integration des Gelernten durch Verbesserung der damit verbundenen Prozessen oder Praktiken in der Organisation.

Ziel und Nutzen

Ziel dieser Methode ist systematisch aus erfolgreichen und weniger erfolgreichen Vorgehensweisen bzw. Fehlern für die Zukunft zu lernen und diese Lehren nachhaltig in der Organisation zu verankern.

Anwendung

Die drei zyklischen Schritte eines Lessons Learned Prozesses (siehe Abbildung 7) umfassen im Detail folgende Aktivitäten:

1. Identifizieren und Aufbereiten der Erfahrungen:

Zunächst wählt das Management in der Organisation jene Projekte, Aktivitäten oder besonderen Ereignisse aus, wo es deutlich positive und/oder negative Abweichungen zwischen geplantem bzw. erwartetem und tatsächlichem Vorgehen gab. Im nächsten Schritt identifizieren die Hauptbeteiligten bzw. Schlüsselpersonen gemeinsam mit dem Management die wichtigsten Themen, zu denen die Erfahrungen von möglichst vielen Beteiligten gesammelt werden sollen. Anschließend sucht man für den Einzelfall jene Erfassungsmethode bzw. jene Kombination von Methoden aus, die voraussichtlich die passende Ergebnisqualität bei vertretbarem Aufwand liefert (siehe Abbildung 8).

Als Erhebungsmethoden können strukturierte Einzel- oder Gruppeninterviews (siehe Seite 124), Narrativer Wissenstransfer (siehe Seite 84), Story-Telling-One-Day (siehe Seite 92), Critical Incident Technik (siehe Seite 47) oder Manöverkritiksitzungen (siehe Seite 68) zum Einsatz kommen. Eine Einzelperson oder ein Team versuchen dabei, am besten mit Unterstützung eines Moderators oder eines Leitfadens, Antwort auf die Frage zu finden, welche Lehren aus den vergangenen Ereignissen gezogen werden können, um die negativen Abweichungen zu vermeiden bzw. um die Erfolge zu wiederholen.

Um die Nachvollziehbarkeit und Wiederverwendung dieser Erfahrungsberichte durch andere Personen in ähnlichen Situationen, die diese Erfahrungen nicht unmittelbar gemacht haben, zu fördern, empfiehlt es sich folgender Grundstruktur zu folgen:

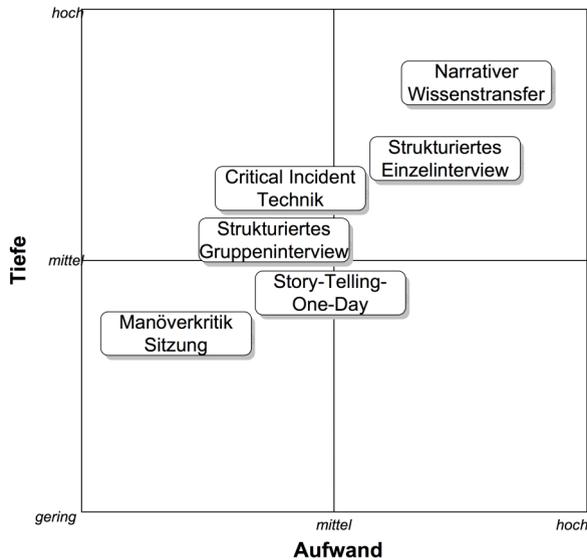


Abbildung 8: Aufwand vs. Tiefe der Erhebung

1. Gesamtsituation kurz beschreiben und Rahmenbedingungen, unter denen diese Erfahrungen gemacht wurden.
2. Je identifiziertem Kernthema beschreiben und begründen, was man in dieser Situation wieder so machen, unbedingt vermeiden bzw. keinesfalls mehr so machen und was man anders machen sollte.
3. Ev. allgemeine Empfehlungen hinzufügen, die nicht in das Schema unter Punkt 2 passen.

Diese Beschreibung sollte möglichst kurz und knapp gehalten werden, ohne auf die wesentlichsten Aussagen zu verzichten. Wenn es der Kontext erfordert, dass diese Beschreibung ausführlicher ausgeführt werden muss, sollte eine Zusammenfassung an den Anfang gestellt werden, die einen guten ersten Überblick über die gemachten Erfahrungen geben.

2. Maßnahmen setzen:

In der Analyse dieser komprimierten Dokumentation durch das Management werden die darin enthaltenen Aussagen mit den Prozessen und Praktiken im Unternehmen in Beziehung gesetzt. Daraus ergeben sich Maßnahmen, bestimmte Prozesse oder Praktiken zukünftig auf eine ganz neue oder verbesserte Art und Weise zu handhaben. Es können auch Sofortmaß-

nahmen sein, um etwas ab sofort gar nicht mehr zu tun oder ein Problem auf der Stelle zu lösen.

3. Gelerntes integrieren:

Die Ergebnisse der gesetzten Maßnahmen werden nach einer angemessenen Zeitspanne auf ihre Wirksamkeit hin überprüft, und wenn sich die erwarteten positiven Auswirkungen in der Organisation ergaben, in die Prozessbeschreibungen, Verfahrensvorschriften und Arbeitsanweisungen integriert. Um die Nachhaltigkeit der geänderten Prozesse und Praktiken zu gewährleisten, werden ergänzend Informationskampagnen und Trainings für die betroffenen Mitarbeiter durchgeführt. Auf diese Art und Weise werden aus identifizierten Kernerfahrungen gelernte Lektionen. Organisationales Lernen hat somit stattgefunden.

Beispiel

Lessons Learned Prozesse können je nach ausgewählter Situation sehr umfangreich sein. Deshalb kann an dieser Stelle nur ein kleines Beispiel angeführt werden, das den Charakter eines solchen Prozesses skizziert.

1. Identifizieren und Aufbereiten der Kernerfahrungen:

In einer Organisation war ein Projekt nach etwas über drei Jahren Laufzeit abgeschlossen worden. Es war ein strategisch wichtiges Projekt mit einigen Höhen und Tiefen während der Bearbeitung. Daher wurde es vom Management für einen Lessons Learned Prozess ausgewählt. Mit Unterstützung des ehemaligen Projektleiters und zweier Schlüsselpersonen aus dem Projektteam wurde unter anderen das Thema „Projektteam“ ausgewählt, weil die Zusammensetzung des Projektteams während der Laufzeit mehrmals verändert wurde.

Aus Zeitgründen konnte in diesem Fall kein gemeinsamer Termin für einen Story-Telling-One-Day-Workshop mit dem gesamten Projektteam gefunden werden, was für diese Konstellation die ideale Methode gewesen wäre. Man einigte sich auf Einzelinterviews mit dem Kernteam und dem Projektauftraggeber aus dem Top Management sowie drei Gruppeninterviews, davon eines mit den Personen aus dem erweiterten Projektteam, das zweite mit den Schlüsselpersonen des externen Zulieferers und das dritte mit Nutznießern der Projektergebnisse. Im Folgenden wird nur das Thema „Projektteam“ beispielhaft weiter ausgeführt.

Gesamtsituation und Rahmenbedingungen:

Das Projektteam bestand insgesamt aus 12 Personen. Drei Personen stellten das Kernteam dar, das den überwiegenden Teil seiner Zeit dem Projekt wid-

mete. Die übrigen neun Personen arbeiteten an den Arbeitspaketen mit, die ihr jeweiliges Expertenwissen erforderten. Während der Projektbearbeitung schied nach einem Jahr eine Person aus dem Kernteam aus, weil sie das Unternehmen verließ. Weitere zwei Personen wurden während des ersten Jahres durch andere Personen ersetzt. Eine Person wurde im dritten Jahr wegen anhaltender Konflikte mit zwei anderen Projektteammitgliedern vom Projektteam abgezogen. Der Projektleitung stand ein angemessenes Budget zur Verfügung, die geplante Laufzeit erforderte ein straffes Vorgehen, um den Terminplan halten zu können. Sowohl Projektbudget als auch Laufzeit wurden u.a. wegen des mehrfachen Projektteamumbaus überschritten.

Kernerfahrungen bzgl. Projektteam:
wieder machen:

- Eineinhalbtägigen, moderierten Start-Workshop mit dem gesamten Projektteam, bei dem zu Beginn der Projektauftraggeber seine Zielsetzung und die erwarteten Ergebnisse dem gesamten Team klar legt. Diese Vorgangsweise führte zu einem gemeinsamen Verständnis für die Projektziele im Team und eine rasche Arbeitsfähigkeit durch die teambildenden Maßnahmen im Workshop.
- Wissenstransfer bei Wechsel von Teammitgliedern unter Einbeziehung der Kernteammitglieder und des Projektauftraggebers planen und durchführen. Dadurch konnte erreicht werden, dass die beiden Wechsel im zweiten Jahr der Projektlaufzeit ohne größere Probleme in der Projektbearbeitung bewältigt werden konnten.

anders machen:

- Das Teammitglied, das im dritten Jahr vom Projekt abgezogen wurde, hätte bereits viel früher entfernt werden sollen, um ein Ausbreiten des Konfliktes im Team rechtzeitig zu verhindern.

nicht mehr machen:

- Der Projektleiter war mit dieser Konfliktsituation überfordert und hat es versäumt, sich externe professionelle Hilfe zu suchen. Dadurch wurde die Konfliktsituation weiter verschärft mit direkten Auswirkungen auf die Projektergebnisse.

2. Maßnahmen setzen:

Aus dem obigen Ausschnitt aus dem Erfahrungsbericht leitete das Management folgende Maßnahmen ab:

- Sofortmaßnahme: Alle Projektleiter erhalten innerhalb der nächsten sechs Monate eine Trainingseinheit in Konflikterkennungs- und -lösungsmethoden.

- Bei Projekten mit einer Laufzeit von über einem halben Jahr wird ab sofort neben dem üblichen Projektcontrolling ein halbjährliches Teamreview mit externer Begleitung durchgeführt, um Konfliktsituationen rechtzeitig zu entschärfen. Die Wirksamkeit dieser Maßnahme wird nach zwei Jahren überprüft.

3. Gelerntes integrieren:

Bei der Überprüfung der Maßnahme stellte sich heraus, dass das Teamreview von den Projektteams sehr geschätzt wird, weil es ihnen die Möglichkeit bietet, neben der inhaltlichen Arbeit auch auf die Entwicklung des eigenen Teams zu achten. Das wiederum brachte eine deutliche Verbesserung des Arbeitsklimas in den Teams und in Folge auch bessere Arbeitsergebnisse mit sich. Der Projektmanagementprozess wurde daraufhin um den Teilprozess „Teamreview“ erweitert und damit als neuer Standard in der Organisation integriert.

Referenzen

Fürstenau, B.; Klauser, F.; Born, V.; Langfermann, J. (2005): *Erfahrungswissen sichern und aufbereiten - zur effizienten Gestaltung von Wissensmanagementprozessen bei der BMW AG im Projekt "Werksaufbau Leipzig"*. In: O. K. Ferstl, E. J. Sinz, S. Eckert & T. Isselhorn (Hrsg.), *Wirtschaftsinformatik 2005: eEconomy, eGovernment, eSociety*. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 1023-1039.

Lehner, Franz (2009): *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. München, Wien: Hanser, S. 189.

Milton, Nick (2010): *The 3 steps of the lessons learned loop*.
<http://www.nickmilton.com/2010/05/3-steps-of-lessons-learned-loop.html>,
 Abruf: 29.05.2010.

Plum, Nina (2006): *Ein Beitrag zum Wissens- und Erfahrungsmanagement - Entwicklung einer Leitfragenstruktur für Erfahrungsberichte und ihre experimentelle Überprüfung*. Dissertation, Universität Hamburg,
<http://www.sub.uni-hamburg.de/opus/volltexte/2006/3111/pdf/volltext.pdf>,
 Abruf: 01.07.2010.