

Projekte erfolgreich auswerten

Wie Sie „Lessons learned“ Wirklichkeit werden lassen!

Fast immer wenn wir im Rahmen von Projektcoachings das Thema „Lessons learned“ im Projektmanagement ansprechen, erfahren wir einhellige Zustimmung und es wird uns versichert, dass „das“ ja sehr wichtig sei und man „das“ unbedingt machen müsse, sonst würde man ja immer die selben Fehler wieder machen. Soweit zu den Worten; wenn diesen dann aber Taten folgen sollen – wir also konkret für Projekte mit hoher „Lernausbeute“ eine Projekt-Retrospektive empfehlen – dann hören wir oft: „Ich bin dafür derzeit zu beschäftigt!“.

Vielleicht haben Sie das auch schon als verantwortliche/r Projektleiter/in, als Qualitätsmanager/in für das interne Projektmanagement, als Personalentwickler/in oder internen/externen Berater erlebt, sich gefragt, wie Sie Führungskräfte und Projektmitglieder – die offensichtlich wichtigeres zu tun haben, als ein bis drei Tage damit zu verschwenden, in der Vergangenheit ihres letzten Projekts herum zu graben – dazu motivieren, für die Zukunft aus den Fehlern von Projekten zu lernen.

In diesem Erfolgstipp möchte ich Ihnen eine bewährte Vorgehensweise weiter geben, die Sie dabei unterstützen kann, den Nutzen und das Investment in die sinnvolle Projektauswertung deutlicher zu machen.

4 Hauptgründe, warum „Lessons learned“ oft nur eine tolle Idee bleibt

Erfahrungsgemäß gibt es vier Hauptgründe, warum Führungskräfte und Projektmitglieder einer – wenn man es richtig macht, durchaus mehrtägigen – Projektauswertung nicht gerade positiv eingestellt sind:

- Sie befürchten, dass es nicht darum geht, für die Zukunft zu lernen, sondern „Verantwortliche“ zu finden, denen man die „Schuld“ am nicht so gut gelaufenen Projekt zuschieben kann. Die Projektauswertung gleicht dann in Gedanken so einer Art „Hexenjagd“.
- Die Führungskräfte und Projektmitarbeiter haben in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit Projektauswertungen gemacht, d.h. ungeschickte oder laienhafte Moderationen mit viel

Zeiteinsatz aber wenig sinnvollem Output lassen daran zweifeln, dass Projekt-Retrospektiven tatsächlich „etwas bringen“.

- Ein weiterer Grund könnte sein, dass man zwar eine Projektauswertung „mit gemacht“ hat, aber die Erkenntnisse nicht in die Praxis transferiert und damit in den nachfolgenden Projekten nicht angewandt wurden. Auch dann bleibt das Gefühl, das die ganze Investition in die Projektauswertung „für die Katz“ war.
- Zuletzt messen viele Führungskräfte und Projektmitarbeiter dem Aufwand für eine Projektauswertung mehr Bedeutung bei als dem potenziellen Ergebnis. Das führt dann zu der oben genannten Aussage, dass man „für so was absolut keine Zeit“ hat, denn man muss ja in der Zeit („Drei Tage? Ja denken Sie denn, ich drehe hier den ganzen Tag Däumchen, oder was?“) so viel anderes erledigen ...

Die ersten drei Gründe lassen sich recht gut in den Griff bekommen, wenn die Projektauswertung professionell durchgeführt und gesteuert wird. Für den vierten Grund, den vorgeblichen Zeitmangel, hilft Ihnen mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit die folgende Vorgehensweise weiter:

Wie Sie die Anhänger von „keine Zeit!“ vom Gegenteil überzeugen können

Die nachfolgende Technik lässt sich erfahrungsgemäß gut in etwa 30 Minuten praktizieren und verläuft in 6 Schritten:

1. Stimmen Sie zu, dass bis zu 3 Tage Projektauswertung eine ordentliche Zeitinvestition sind und dass Sie wissen, dass man in dieser Zeit eine Menge an Aufgaben erledigen und Verpflichtungen im Rahmen des Jobs wahrnehmen könnte. Anstatt jedoch lange herum zu diskutieren, lassen Sie die Teilnehmer/innen auf Moderationskarten (Post-it's oder einfach ein Blatt Papier tut es auch!) alles notieren, was Sie erledigen würden, wenn Sie nicht an der Projektauswertung teilnehmen würden. Versichern Sie, dass diese Listen nicht offen gelegt werden, niemand also erfährt, was der Einzelne für sich notiert.
2. Bitten Sie die Teilnehmer/innen im zweiten Schritt darum, an das letzte Projekt zu denken und zu überlegen, wie viele Tage verschwendet wurden, weil man „damals“ noch nicht wusste, was man heute weiß. Weisen Sie darauf hin, dass es hier nicht um genaue Zahlen, sondern nur um ungefähre,

geschätzte Tage geht.

3. Lassen Sie jetzt per Handzeichen abstimmen und notieren Sie das Ergebnis auf dem Flip-Chart oder einer vorbereiteten Pin-Wand:
 - Wie viele von Ihnen schätzen, dass nicht mehr als 1 Tag verschwendet wurde?
 - Wie viele von Ihnen schätzen, dass nicht mehr als 3 Tage verschwendet wurden?
 - Wie viele von Ihnen haben mehr als 6 Tage gefunden, die verschwendet wurden, weil man die gleichen Fehler wieder gemacht hat, die man in ähnlichen Projekten auch schon gemacht hat?

In den meisten Fällen können Sie feststellen, dass mehr als 6 Tage verschwendet wurden!

4. Machen Sie jetzt eine einfache Rechnung auf: Wenn in drei Tagen alle daran mitarbeiten, bestmöglichst aus dem betrachteten Projekt zu lernen und wenn das dazu führt, dass die gleichen Fehler, die jetzt gemacht wurden, nicht wieder gemacht werden und das dann zu einer Vermeidung von 6 verschwendeten Tagen führt, dann entspricht die Projektauswertung einer Rendite von 100%!
5. Vergewissern Sie sich, ob die Teilnehmer/innen das als realistisch ansehen, so viel aus dem Projekt zu lernen, dass man locker 6 Tage „Verschwendung“ vermeidet. In der Regel wird Ihnen das bestätigt, aber besser Sie vergewissern sich dessen noch mal. Wenn Sie wollen, können Sie jetzt noch ein wenig das Interesse und die Erwartungshaltung aufbauen, in dem Sie sagen, dass Sie absolut sicher sind, dass mehr als 6 Tage potenzielle Verschwendung vermieden werden können und dass Sie darauf vertrauen, dass genau die richtigen Teilnehmer/innen, die daran mitwirken können, jetzt hier sind.
6. Sammeln Sie zum Schluss die Aufgabenlisten des ersten Schritts ein und packen Sie diese in einen Umschlag, auf den Sie den Namen des jeweiligen Projektmitglieds schreiben. Kommunizieren Sie, dass jeder nach 3 Tagen seine persönliche Liste zurückbekommt, sofern er/sie daran interessiert ist, um die Investition in die Projektauswertung nochmals zu überdenken. Unsere Erfahrung zeigt, dass so gut wie niemand nach 3 Tagen die Liste zurück haben will, da im Rahmen der Projektauswertung so viel „Lessons learned“ praktiziert wurde, dass der Nutzen nicht mehr verifiziert werden muss.

Ist „Lessons learned“ auch für Sie ein Thema, das noch zu wenig Beachtung in Ihren Projekten findet? Dann nützen Sie doch unser jbt-Journal 2004, das Ihnen noch mehr Tipps und Hilfen für Ihre Projektauswertung gibt. Ihr persönliches Exemplar können Sie kostenfrei als PDF oder Hardcopy auf www.jbt.de oder

direkt bei <mailto:natascha.manss@jbt.de> anfordern.

Sollten Sie inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstipp haben, so stehe ich Ihnen selbstverständlich gerne für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung. Eine kurze mail an <mailto:ralf.jansen@jbt.de> genügt.