

## Lessons learned

Verlauf und Ergebnisse eines Projektes werden in der Regel in einem Abschlussbericht für den/die Projektauftraggeber/in festgehalten. In ESF-Projekten muss mit dem Verwendungsnachweis ein Sachbericht abgegeben werden. Es lohnt sich jedoch, den Abschlussbericht nicht nur für den/die Fördergeber/in anzufertigen, sondern diesen auch als Dokument für die eigene Reflexion über das Projekt zu nutzen. Abschlussberichte enthalten immer Hinweise auf:

- den Projektauftrag, den Verlauf, die Ergebnisse und die Projektziele,
- Meilensteinprotokolle,
- eine Liste der noch offenen Punkte oder nicht erreichten Ziele,
- ggf. Klärung der Zuständigkeit nach Projektabschluss.

Oft enden Projekte mit einer Abschlusssitzung der Projektmitarbeitenden oder einer kleinen Feier mit den Projektteilnehmenden, weiteren Projektbeteiligten oder sogar mit externen Gästen. Das Ende eines Projekts kann auch noch einmal dazu verwendet werden, um auf die erzielten Erfolge hinzuweisen und die Öffentlichkeit über den Projektverlauf und die Ergebnisse zu informieren.

Allerdings sollte eine Feier die interne Abschlusssitzung der Projektmitarbeitenden nicht vollständig ersetzen. Was nach außen nicht erkennbar wird, sind Probleme und Konflikte, die mit dem Projektende einhergehen. Definitionsgemäß ist ein Projekt dadurch gekennzeichnet, dass es einen terminierten Beginn und ein terminiertes Ende hat. Das wissen alle Projektbeteiligten. Und doch ist das Ende eines Projektes immer auch ein Abschied mit positiven und negativen Aspekten:

Verabschieden müssen sich die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter von ihren Projektkolleginnen und -kollegen, mit denen sie vertrauensvoll zusammengearbeitet haben.

Auch aus der Rolle des/der Projektmitarbeitenden zu schlüpfen ist eine Art Abschied. In dieser Rolle waren andere Anforderungen und Kompetenzen an Mitarbeitende gestellt, die im Routinealltag nicht mehr abgerufen werden. Im Projekt entdeckte und eingesetzte Fähigkeiten werden z. T. nicht mehr gebraucht. Die Projektmitarbeitenden kehren an die alten Arbeitsplätze zurück.

Für einige Mitarbeitende kann das Projektende das Ende des Beschäftigungsverhältnisses darstellen.

Freude über das gelungene Projekt und ein klein wenig Trauer über die Auflösung des Projektteams sind eng mit der Abschlusssitzung verbunden. Sie sollte deshalb gut vorbereitet werden und sollte auch die emotionalen Aspekte berücksichtigen.

Die Abschlussbesprechung wird genutzt, um das Projekt Revue passieren zu lassen. In entspannter Runde können die kritischen und belastenden Momente reflektiert werden. Ursachen kritischer Ereignis-



nisse während des Projektes lassen sich emotionsfreier analysieren. Eine gute Voraussetzung, um daraus Schlussfolgerungen für weitere Projekte zu ziehen. Im Rahmen der Abschlussbesprechungen (Ergebnisbewertung des Projektverlaufs) stehen folgende Themen auf der Tagesordnung:

- Was ist in diesem Projekt gut gelaufen?
- Was ist in diesem Projekt schlecht gelaufen?
- Was hätten wir anders machen können/sollen?
- Was sollte in zukünftigen Projekten berücksichtigt werden?
- Was haben wir aus diesem Projekt gelernt?

Diese Erfahrungen gehören nicht in einen offiziellen Projektbericht. Es genügt, wenn das Protokoll der Abschlussbesprechung die relevanten Hinweise zur Optimierung von Abläufen, Strukturen und methodischem Vorgehen enthält, um vergleichbare Fehler in einem Folgeprojekt zu vermeiden.

Im Rahmen der Abschlussbesprechung hat Lessons learned die Aufgabe, kritische Punkte in der Projektabwicklung gezielt zu reflektieren, um die Ursachen zu identifizieren und aus den Fehlern für Folgeprojekte zu lernen. Eine solche Sitzung sollte gut vorbereitet und moderiert werden. Eine moderierte Lessons learned folgt der in der Tabelle hinterlegten Systematik:

| Phasen                       | Ziele   | Methodik<br>Beispiele   | Medien                 |
|------------------------------|---|---|------------------------|
| <b>Einstieg</b>              | Warming up der Teilnehmer/innen,<br>thematischer Einstieg                                       | Ziel klären,<br>Regeln klären,<br>Zeit klären   | Pinnwand,<br>Flipchart |
| <b>Sammeln</b>               | Übersicht über die Themen, die von den Projektmitarbeiter/innen als problematisch erlebt wurden | Brainstorming,<br>Kartenabfrage,<br>Cluster   | Pinnwand,<br>Flipchart |
| <b>Auswahl</b>               | Priorisierung der Themenbereiche  | Punktabfrage,<br>Matrix,<br>„Dringlich-Wichtig“ für das nächste Projekt                           | Pinnwand,<br>Flipchart |
| <b>Bearbeitung</b>           | Analyse der Ursachen  | Ishikawa Diagramm (Ursachen-Wirkungs-Diagramm),<br>Problemanalyse                                 | Pinnwand,<br>Flipchart |
| <b>Vorschläge zur Lösung</b> | Hinweise zur Vermeidung von Problemen durch Planung und Maßnahmen                               | Analytische Methoden,<br>Kraftfeldanalyse (Identifikation von treibenden und bremsenden Faktoren) | Präsentation im Plenum |
| <b>Abschluss</b>             | Dokumentation der Ergebnisse  | Fotodokumentation,<br>Protokoll   | Projektakte            |

Die erarbeiteten Probleme und Lösungsvorschläge (z.B. Optimierung von Strukturen, Abläufen, methodischem Vorgehen) sollten in einer Übersicht festgehalten werden. Eine entsprechende Vorlage zum Bearbeiten finden Sie auf der EPM-Homepage. Durch die Visualisierung ist es leichter möglich, die gleichen Fehler bei zukünftigen Projekten zu vermeiden.

Auch im Rahmen von ESF-Projekten ist Wissensmanagement von Bedeutung. Wissensmanagement dient dazu, vorhandenes Wissen und „Know-how“ innerhalb der Organisation zu „sichern“ und den Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Weder Wissen noch erarbeitete Konzepte/Produkte/Dienstleistungen dürfen durch Personalwechsel oder das Ende des Projektes verloren gehen. Durch Wissensmanagement kann Zeit (und somit Kosten) gespart werden, da auf vorhandene Informationen zurückgegriffen werden kann und diese ggf. auf andere Projekte übertragbar sind bzw. nur noch angepasst werden müssen. Die Aufgabe besteht also darin, zu definieren was, wie, wo und durch wen „gesichert“ werden soll und wie diese Informationen für alle zugänglich gemacht werden. Wissensmanagement knüpft somit an das Berichtswesen (und indirekt an das QM) an.

Informationen, die strategisch wertvoll sein können:

- Kontakte, Kooperationspartner/innen, Förderer/Förderinnen, Sponsoren/Sponsorinnen,
- erarbeitete (oder abgelehnte) Konzepte,
- Dokumentationsvorlagen (Checklisten, Stundenerfassungen etc.),
- Vertragsvorlagen (Kooperationspartner/innen, Honorarkräfte etc.),
- Ausschreibungen,
- Controlling-Instrumente (Excel-Tools etc.),
- Leitfäden, Handbücher, Prozessbeschreibungen,
- Schnittstellenregelungen (ggf. Kommunikationsregeln).

Es empfiehlt sich der Aufbau einer „Wissensdatenbank“. Diese kann unterschiedlich auf verschiedenen Ebenen strukturiert sein (je nach Organisation):

- Förderprogramme (EU, national),
- Projekte (abgeschlossene, laufende, abgelehnte, Projektideen),
- Masterdokumente (Konzepte, Verträge, Vorlagen etc.).

Jede Organisation sollte für sich entscheiden, welches Vorgehen am sinnvollsten ist und wie dieses in vorhandene Strukturen des Projekt- und Qualitätsmanagements sowie des Berichtswesens integriert werden kann.



**Vorlage zu dieser Arbeitshilfe:**

- *Vorlage Lessons learned (Word)*

**Weitere EPM-Arbeitshilfen zu diesem Thema:**

- Erfolgreiches Projektmanagement im Überblick
- Multiprojektmanagement
- Qualitätsmanagement
- Sachbericht
- Verwendungsnachweis
- Zielentwicklung und -definition