

Hinweise zur Lessons-Learned-Liste

Wozu die Liste dient

Eine Zeile je Erkenntnis (Lehre). Gesammelt wird im Lessons-Learned-Workshop am Projektende oder nach jeder Phase.

Den Ablauf des Workshops und ein Protokoll mit denselben Feldern enthält die Word-Vorlage.

Spalten

Nr.	Fortlaufend. Man verweist später auf „LL-03“, nicht auf „die Sache mit der Schnittstelle“.
Titel	Ein Satz, der die Lehre enthält - nicht das Thema. „Schnittstellen vor Vertragsabschluss testen“ statt „Schnittstelle“.
Typ	Positiv (hat funktioniert, wieder so machen) oder Verbesserungswürdig (hat nicht funktioniert). Beides gehört in die Liste, sonst wird sie zur Mängelliste.
Kategorie	Thema der Erkenntnis, damit sich die Liste später filtern lässt, z. B. alle Lehren zu Vergabe und Verträgen. Die Excel-Liste bietet acht Kategorien zur Auswahl, eigene sind möglich.
Situation	Was ist passiert - konkret, mit Zeitpunkt und Beteiligten, ohne Schuldzuweisung. Das ist die Spalte, die man in zwei Jahren noch verstehen muss.
Auswirkung	Was hat es gekostet oder gebracht: Wochen, Euro, Sitzungen. Ohne Zahl nimmt die Lehre niemand ernst.
Empfehlung	Was beim nächsten Mal anders laufen soll - als Handlung, die jemand ausführen kann, nicht als Wunsch („besser kommunizieren“).
Verantwortlich / Termin	Wer sorgt dafür, dass die Empfehlung irgendwo ankommt - Vergabe-Checkliste, Projekthandbuch, Vorlage - und bis wann.
Status der Maßnahme	Stand der Empfehlung: Offen, In Umsetzung, Umgesetzt oder Verworfen. Zum Termin aus der Spalte davor prüfen, nicht erst beim nächsten Projekt.
Reichweite	Projekt, Bereich oder Organisation: Für wen gilt die Lehre? Nur die mit Reichweite Organisation gehören in die zentrale Sammlung.

Auswahlwerte: Typ

Positiv	Hat funktioniert und soll im nächsten Projekt wieder so laufen.
Verbesserungswürdig	Hat nicht funktioniert. Die Empfehlung sagt, was beim nächsten Mal anders laufen soll.

Auswahlwerte: Kategorie

Planung und Termine	Zeitplan, Meilensteine, Reihenfolge, Pilot- und Phasenzuschnitt
Umfang und Anforderungen	Ziele, Abgrenzung, Anforderungen, Änderungen am Umfang (Scope)
Kosten und Budget	Schätzung, Budget, Nachträge, Mittelabfluss
Vergabe und Verträge	Ausschreibung, Zuschlag, Verträge, Zusammenarbeit mit Dienstleistern (Lieferanten)
Technik und Schnittstellen	Systeme, Fachverfahren, Schnittstellen, Tests, Betrieb
Beteiligung und Kommunikation	Stakeholder, Gremien, Personalrat, Information der Betroffenen
Team und Organisation	Rollen, Zuständigkeiten, Personal, Schulung, Zusammenarbeit im Team
Qualität und Abnahme	Qualitätssicherung, Abnahmekriterien, Übergabe in den Betrieb

Auswahlwerte: Status der Maßnahme

Offen	Empfehlung ist beschlossen, aber noch nicht umgesetzt.
In Umsetzung	Die verantwortliche Person arbeitet daran, z. B. Checkliste in Abstimmung.
Umgesetzt	Die Empfehlung steht dort, wo das nächste Projekt anfängt: Vorlage, Checkliste, Projekthandbuch.
Verworfen	Bewusst nicht umgesetzt. Grund in „Verantwortlich / Termin“ vermerken.

Auswahlwerte: Reichweite

Projekt	Gilt nur für dieses Projekt. Bleibt im Projektordner.
Bereich	Gilt für den Fachbereich oder die Abteilung, z. B. Eintrag ins Projekthandbuch des Bereichs.
Organisation	Gilt für alle Projekte. Gehört in die zentrale Sammlung, eine Vorlage oder eine Checkliste der Organisation.

So läuft die Sammlung

Zeitstrahl zuerst	Der Workshop beginnt nicht mit der Tabelle, sondern mit einem Zeitstrahl: Meilensteine an die Wand, jeder klebt dazu, was ihm in Erinnerung geblieben ist, gute wie schlechte Momente. Erst danach wird sortiert und in die Liste übertragen. Wer direkt in die Tabelle schreibt, bekommt die drei Dinge, die zuletzt geärgert haben, und nichts aus dem ersten Halbjahr.
Situation, Auswirkung, Empfehlung	Je Zeile zuerst die Situation: was passiert ist, wann, mit wem - ohne Schuldzuweisung, das macht den Rest des Workshops kaputt. Dann die Auswirkung mit einer Zahl: sechs Wochen, 14.500 €, zwei Sitzungen. Erst dann die Empfehlung, und zwar als Handlung, die jemand ausführen kann. „Besser kommunizieren“ ist keine Empfehlung; „Schnittstellentest als Kriterium in die Ausschreibung aufnehmen“ ist eine.
Titel und Typ	Der Titel kommt zum Schluss und enthält die Lehre selbst, nicht das Thema. Beim Typ unterscheiden Sie zwischen Positiv und Verbesserungswürdig - und achten Sie darauf, dass beides vorkommt. Eine Liste nur mit Fehlern liest niemand gern, und die Dinge, die gut liefen, gehen sonst mit dem Team verloren.
Reichweite und Verantwortlich	Zuletzt Reichweite und Verantwortlicher. Was nur dieses Projekt betrifft, bleibt im Projektordner; was die Organisation betrifft, bekommt einen Verantwortlichen, der es in die zentrale Sammlung, die Vorlage oder die Checkliste einträgt - mit Termin.

Typische Fehler bei Lessons Learned

Nur die letzten drei Monate	Der Workshop findet nach Projektende statt, und alle erinnern sich an den Go-live-Stress. Was im zweiten Monat bei der Ausschreibung schiefging, ist weg. Nach jeder Phase sammeln, oder wenigstens den Zeitstrahl an die Wand.
Schuldige statt Situationen	„Der Dienstleister hat uns falsche Angaben gemacht“ - ab diesem Satz verteidigt sich jeder im Raum. „Die Anbindung war im Angebot als Standard beschrieben, der Test fand im achten Monat statt“ - daraus lernt man.
Empfehlungen als Wünsche	„Früher testen“, „besser abstimmen“, „mehr Zeit einplanen“. Das unterschreibt jeder und tut niemand. Eine Empfehlung nennt eine Handlung, einen Ort, wo sie hingehört, und eine Person.
Keine Zahl bei der Auswirkung	„Führte zu Verzögerungen“ - wie vielen? Sechs Wochen und 14.500 € bringen die Empfehlung in die Vergabe-Checkliste; „Verzögerungen“ bringt sie in den Ordner.
Die Liste bleibt im Projektordner	Zwanzig Erkenntnisse, sauber erfasst, und das nächste Projekt macht denselben Fehler, weil niemand die Vorlage für den Projektauftrag geändert hat. Ohne Verantwortlichen und Termin je Zeile ist der Workshop eine Aussprache gewesen, keine Erfahrungssicherung.

Übertrag nach WORKSPACE.PM

Titel, Typ, Reichweite	Gleichnamige Felder der Lessons-Learned-Einträge im Projekt, Typ mit denselben Werten „Positiv“ und „Verbesserungswürdig“.
Situation	Beschreibung
Auswirkung	Auswirkungen
Empfehlung	Maßnahmen
Kategorie	Themen (Labels)

Frei verwendbar und anpassbar, auch gewerblich. Weiterverkauf oder Veröffentlichung als eigenes Angebot nicht erlaubt.