

Gescheiter scheitern!

Oder: Vom Guten im Schlechten – the „Inner Game“ of Lessons Learned

Autoren: Uli Harnacke, Henrik Meyer, Bernd Eisenbarth

In diesem Beitrag geht es um einen spezifischen Aspekt in Lessons Learned-Phasen von Projekten. Wir liefern eine mögliche Erklärung, warum diese Phasen vielfach nicht sehr beliebt bzw. negativ besetzt sind. Und einen Lösungsansatz, der die gute Laune und die Ergebnisse verbessern dürfte. Dabei achten wir besonders auf das, was sich „in“ den Teilnehmenden abspielt, also auf die Gefühle (mehr als auf die – eher rationalen – Gedanken und Einschätzungen).

Lessons Learned zum Projektabschluss: Depotenzenierung¹⁾ oder Wertschöpfung?

Lessons Learned „gehören dazu“ zum Projekt

Lessons Learned-Aktivitäten sind zum Abschluss von Projekten, mindestens bei umfangreichen Projekten, oftmals anerkannt und üblich. Sinn machen sie auch, und eventuell sogar mehr als „post mortem“, zum Abschluss einzelner Projektphasen im (weiter)laufenden Projekt.

Lessons Learned (LL)-Meetings sammeln Wissen über bekannte Probleme des zu Ende gehenden Projekts. In einem gut moderierten Prozess entstehen aus den Synergien der verschiedenen Perspektiven der Teilnehmenden nicht nur neue Erkenntnisse, sondern auch Einblicke, die ein tieferes Verständnis ermöglichen.

Häufig finden sie im Rahmen von Workshops mit Teilen des Projektteams oder dem gesamten

>> Für eilige Leser

Lessons Learned-Treffen im Projektmanagement sind nicht immer beliebt. Die Meetings dazu sind häufig nicht stark besucht. Das liegt unter anderem daran, dass Gefühle als persönliche Treiber in Projekten in der Lessons Learned-Phase ignoriert oder verleugnet werden, vielfach auch in der Angst, überwundene Konflikte würden neu befeuert. Im Gegensatz dazu würde ein offener bzw. offensiver Umgang mit erwünschten bzw. unerwünschten Emotionen die Mitarbeitenden reifen, die Erkenntnisse wachsen lassen und so den Lessons Learned-Workshop produktiver gestalten. Gelebte Fehlerfreude, die gemeinsame Suche nach „dem (vielen) Positiven“ auch in kritischen Projekten und die Konzentration auf systemische und prozessuale Lösungsansätze sind wichtige Helfer für gute Lessons Learned-Resulate.

Projektteam statt. Vielfach auch mit der Beteiligung wichtiger externer Partner und Lieferanten. Für mehrere Stunden oder einige Tage sitzen die Menschen zusammen und diskutieren rückblickend, was im Projekt nicht funktioniert hat.

Und welche mutmaßlichen Ursachen es dafür gab. Unsere Erfahrungen, die diesem Artikel zugrunde liegen, stammen aus unterschiedlichen Produktentwicklungsprojekten.

Lessons Learned-Berichte aus Projekten sind oft auch als verpflichtende Lektüre für weitere, neue Projekte vor dem Start zu studieren.

Lessons Learned-Veranstaltungen sind oft gering besucht

Bei der Planung diverser Workshops zu diesem Thema haben wir festgestellt, dass sowohl die Beteiligungsfreude als auch die -quote gering ist: Selten kommt mehr als die Hälfte der Eingeladenen. Selten sind die Teilnehmenden zu Beginn des Meetings übermäßig erfreut. Oder der eine oder andere Teilnehmer ist nur gekommen, um „Dampf abzulassen“.

Und selten erleben die in der Regel für diese Maßnahme verantwortlichen Projektleiter diese Treffen als übertrieben genussvoll. Sie befürchten vielfach, es könne ‚etwas an ihnen kleben bleiben‘, sie könnten in ihrer Rolle und/oder ihrem Ansehen geschwächt werden.

Emotionalität im Lessons Learned-Prozess

Zeitpunkt und Umfeld von LL

Das Lessons Learned-Treffen für das Gesamtprojekt liegt zeitlich am Ende des Projekts, erzeugt unter Umständen formell eines der letzten Dokumente, welches noch erstellt werden muss. „Die Messe ist also gelesen“, viele ehemals im Projekt Tätige befinden sich schon wieder in

* depotenzenieren lt. Duden: „des eigenen Wertes, der eigenen Kraft berauben“

einer neuen Aktivität. Das Interesse des Managements ist vielfach (leider) auch gesunken oder wird der Implementierungsphase (Produkt im Markt, Ramp-up sichern, Bezug der Immobilie klären, Kampagnenrückläufer verarbeiten etc.) gewidmet.

Selbstredend beinhalten diese Workshops auch die Betrachtung von Misserfolgen, denn es gibt nicht viele Projekte, die die ursprüngliche Planung vollumfänglich erreichen bzw. erreichen können. Die Erkenntnisse, Einblicke und Verbesserungspotenziale sollen (in) künftigen Projekten dienen, allerdings ist die Vergleichbarkeit der Vorhaben (dann) oft schwer abzuschätzen und der Nutzen erschließt sich nicht sofort.

Gleichzeitig, allerorten und immer erlebt, besteht eine große Furcht vor aufflammenden Konflikten, Schuldzuweisungen und „Fingerpointing“ – nahezu jeder Artikel oder Blog zu diesem Thema verweist auf eine erforderliche Eindämmung und/oder Vermeidung von Streit und Gefühlsausbrüchen.

Gefühle – Das „böse Wesen“?

Es besteht die Gefahr, dass im Prozess der LL-Meetings die Gefühle dämonisiert werden und mit einer vermeintlich sachorientierten Reflexion alles Unangenehme in Schach gehalten werden soll. Das wird aber nur oberflächlich funktionieren, denn auch in erfolgreichen Projekten gibt es stressige Zeiten und hitzige Debatten, Drohungen und notwendige, aber schmerzliche Entscheidungen, verbunden mit Kränkungen, die emotional Spuren hinterlassen. Die Gefühle, die durch die Erinnerung daran entstehen, sollen, so die gelegentliche Meinung, nicht wieder aufkochen.

De facto ist vielleicht auch der Lessons Learned-Prozess vergleichbar mit der Rückgabe einer Klassenarbeit vor vielen Jahren: „Genau diese wirst du nie mehr schreiben!“ – aber die Note bleibt in der Erinnerung. Und vielleicht führt gerade die Erinnerung an diesen Moment (nehmen wir an, es war nicht so eine prickelnde Note) zu einer Lösungsidee. Wie haben Sie sich in diesem Moment des Notenerhalts gefühlt? Wut (auf sich selber, dass die ganze Vorbereitung nicht genug gebracht hat oder „blöde“ Fehler enthalten sind), vielleicht schämt sich ein Schüler dann auch (oder eine Schülerin), vielleicht spielt Angst eine Rolle? (Versetzung? Wie werden die Eltern reagieren?) Das Buch der Erinnerungen öffnet sich.

Das sind grundlegende Gefühle, aber keine banalen. Zumal es eben nicht nur um die Leistung eines Schülers geht. Es geht um komplexe Vorhaben mit Millionenbudgets und dutzenden oder hunderten Mitwirkenden. Es gab verschiedenste Rollen und deren Wirkung/Realisierung, Zweifel (ob das alles gelingen wird), Ambivalenz und Mehrdeutigkeiten. (Was bedeutet die Vertragsklausel oder das Requirement ganz genau?)

Es kann auch darum gehen, dass viele oder einige der Teilnehmenden sich als wehrlos oder ohnmächtig erlebten. Tatsächlich wird in den Protokollen dieser Meetings immer wieder auf „falsche Entscheidungen von oben“, „verspätete Budgetzuteilungen“ oder „zu geringe Kapazitäten (entgegen unserer Forderungen)“ verwiesen – oder auch auf Bemerkungen wie „mehr Macht für das Team wäre erforderlich“ (Empowerment). „Die Guten“ waren zusammen im Team und haben „eine noch größere Katastrophe so verhindert!“ – die Bösen sitzen draußen. Diese Art der Konflikt- und Spannungsbewältigung lässt die aufkommenden Insuffizienzgefühle möglicherweise leichter ertragen, aber so entsteht keine Veränderung. Denn es ändert sich kein Handeln der Teilnehmer in der Zukunft.

Es bleibt zudem jetzt vage, ob das Engagement in diesem Treffen nützlich ist und genutzt werden wird. (Wer wird dieses Protokoll künftig lesen und dann auch noch um-/einsetzen? – siehe oben)

Und regelmäßig kommt es nun zu Enttäuschungen: Bei weniger erfolgreichen Projekten entfallen möglicherweise erhoffte Belohnungen, Lob fällt halbherzig aus oder es erhalten „die Falschen“. Und auch bei erfolgreichen Projekten hören wir häufiger, dass sich das „... in Anbetracht der Mühen und des Einsatzes nicht gelohnt hat“. Und, der Klärung halber: Wir sprechen nicht von Undankbaren, Gierigen, sondern von unsichtigen Realisten, einsatzfreudigen, leistungsfähigen und extrem loyalen Mitarbeitern/-innen.

Alle diese Dinge kommen nun in der Lessons Learned-Begegnung wieder hoch. Denn das Team geht Schritt für Schritt analysierend durch das ehemalige Projekt. Da muss ein Teilnehmer schon ein dickes Fell haben oder über nachhaltig positive Erfahrungen mit LL-Prozessen verfügen, um nicht auch von diesen vielfältigen Gefühlen wieder gepackt zu werden. Genügt es also, oder besser: Ist es klug, all diese Emotionen zu negieren, auszuschließen oder, noch besser, an die Vernunft zu appellieren oder zur Sachlichkeit aufzurufen?

Drei Verbesserungsgedanken

Sie ahnen es: **nein**. Wir sind der Auffassung, gerade das Gegenteil ist der Fall – Gefühle sind zu integrieren, einzufordern und auch zu bearbeiten! Denn unterdrückte Gefühle wirken. Sie sind unberechenbar in ihrer Auswirkung.

Drei Vorgehensweisen sind uns auf dem bisherigen Weg meist hilfreich gewesen (und weitere situativ sicher denkbar).

1. Systemisierung von Fehlerursachen

Jede Form der Root Cause Analysis (zum Beispiel in der Untersuchung von gefährlichen Annäherungen im Flugverkehr) konzentriert sich stark und lange ausschließlich auf die Prozesse, Systeme und Verfahren und lässt das „menschliche Versagen“ spät oder auch gar nicht als Ursache zu. Wie konnte es geschehen, dass die Problemursache nicht früher und präventiv entdeckt und bearbeitet wurde?

2. Belohnung der Teilnehmenden

Vielleicht ist diese Überschrift irreführend: Es geht uns nicht um die Belohnung der Teilnahme am LL-Prozess. Es geht um die Belohnung dafür, dass über begangene Fehler berichtet wird. Hört sich das komisch für Sie an? Jemandem zu sagen: „Jetzt hast du’s gelernt!“ – nachdem er auf die heiße Herdplatte gefühlt hat? Erörtern wir das gleich. Halten Sie, geneigte(r) Leser/-in nur bitte im Herzen: Wertschätzen wir Fehler. Und die Fehlerfreude. Anstatt Menschen für die Lügen zu belohnen, mit denen sie sonst vielleicht diese Fehler verbergen, so lange es geht.

3. Entlastung der Teilnehmenden

Die Suche nach systemischen Ursachen (siehe oben) ist bereits eine gut funktionierende Entlastung. Zur weiteren Entlastung kann gehören, „dass das mal endlich raus kann“ – denn es ist selten angenehm, diesen Gefühlshaushalt immer alleine und still auszupegeln, zu unterdrücken oder nur auf dem Flur „hinterrücks“ besprechen zu können.

Glauben Sie das nicht? Setzen Sie sich mal einen Abend an eine beliebige Business-Hotelbar in Mitteleuropa. Menschlich nachvollziehbar, aber nicht förderlich im Sinne von erfolgreichen Lessons Learned.

Und wie nun ganz genau und wirklich?

Wenn wir also nun wieder in einen dieser Lessons Learned-Workshops gehen, dann ist vieles vorzubereiten, was hier nicht behandelt wird. Wichtig ist es aber auch, wie schon betont, die im Workshop früh angesiedelte Chance, Gefühle auszusprechen, zu nutzen:

- Was war frustrierend oder besonders erhebbend?
- Wann waren die Mühen am größten und warum?
- Wo waren meine Zweifel so groß, dass ich am liebsten fliehen, vielleicht sogar kündigen wollte?
- An welcher Stelle habe ich auf Wunder gehofft?
- Welche Wut, welcher Ärger waren in mir am größten? Und vielleicht eben hilfreich?
- Welche Konflikte, die aus unterschiedlichen Gründen nicht offengelegt wurden, haben das Projekt beeinflusst?
- Wann und auf was haben wir uns regelmäßig und häufig gefreut?

Werden diese Fragen nicht oder unzulänglich gestellt und beantwortet, wächst die Gefahr von projektiver Konfliktbewältigung: „Schuld sind immer die anderen.“ Dies führt zu großer Passivität bis hin zu Destruktivität im Team.

Nun kann man sich, um es zu wiederholen, fragen, ob es nicht auch eine Gefahr bedeutet, dies alles anzusprechen und offenzulegen. Sicher bedeutet es das auch. Aber vermutlich ist es eher der Beginn eines sehr offenen, empathischen und tabufreieren Meetings. Der Weg ist das Ziel!

Kann es nicht sinnvoll sein, diese Gefühle zu begrüßen und dazu einzuladen, sie zu äußern? Weil sie ganz normal sind, aber selten ausgesprochen bzw. nicht mit anderen ausgetauscht werden?

Gerne machen wir eine Übung, die zeigt, dass Fehler nicht nur einen Sinn haben. Sondern **immer** da sind. Wir lassen die Teilnehmer/-innen benennen, an welche „unmöglichen“ Fehler sie sich erinnern und die listen wir dann fröhlich auf: Abstürze von Raumgleitern, 75.000,- Euro Bargeld werden im Taxi liegen gelassen, Schauspieler kommen ohne Text zur Probe, Orchestermusiker erscheinen ohne Instrumente zum Konzert – da hat jeder eine Idee! Oder wir zeigen einige Minuten die Videos, von denen YouTube voll ist: „Pleiten, Pech und Pannen“.

Derart befreit zeigen wir gerne das in Abbildung 1 dargestellte Blatt, bitten, es nach fünf Sekunden wieder umzudrehen, und fragen, wer den Fehler sieht. Alle anderen bekommen noch ein zweites Mal fünf Sekunden und eventuell noch ein drittes Mal. Dann klären wir den Fehler auf.

Nun gilt es zu klären, wo das Projekt erfolgreich war. **Jedes** Projekt hat Erträge. Neue Technologien/Techniken sind integriert, möglicherweise haben Kunden ihre Erwartungen eingebracht (Design Thinking), verbesserte Testverfahren sind nun in Nutzung, User Interfaces sind überdacht und verbessert – diese **neuen** „Assets“ inventarisieren die Workshop-Teilnehmer. Selbst ein scheinbar völlig missratenes Projekt liefert eine Vielzahl von physischen und intellektuellen Werten. Neben dem: „Was war gut in unserem Projekt?“ ist auch die Frage: „Was haben wir ge-

schaffen, was werden wir für die künftige Nutzung hinterlassen?“, erstens wichtig, zweitens im Sinne unseres LL-Verständnisses immer positiv zu beantworten und drittens stimmungsaufhellend.

Zuletzt gibt es noch zwei Schritte, wie negativ besetzte Gefühle enttabuisiert und integriert werden können:

1. mehrere Fehlerebenen einführen – und dann eine (bestimmte) streichen
 2. die Fehlerkultur verändern
- Sinnvoll könnten zum Beispiel diese Fehlerebenen sein:

- individuelle,
- prozessuale,
- systemische und
- organisatorische.

Wichtig dabei:

Nutzen Sie sie nicht im Sinne einer Fehlerhierarchie. Vielleicht hilft Ihnen der Begriff „Fehlerkategorien“ besser?

Die vierte und letztgenannte Ebene beschreibt alle die „Das-Management-hätte-müssen“-Fehler: Verweise auf Fehlentscheidungen „von oben“, Unterlassungen oder Fehleinschätzungen, die über das Projektteam kamen wie der Regen oder Weihnachten: unverschuldet und unausweichlich. Projektteams weisen im LL-Prozess manchmal die Verantwortung nur nach oben (Wishful Thinking). Und manchmal ist sie da ja auch richtig angesiedelt. Also ist es auch gerechtfertigt, das im LL-Report (oder in der Datenbank) auszuweisen.

Systemische Fehler sind zum Beispiel fehlende oder nicht ausreichende Kompetenzen (Skills), die dann nicht vorhanden sind, wenn sie (geplant) benötigt werden.

Can you find the the mistake?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Abb. 1: Man sieht nur, was man weiß, oder?
Lösung: „the“ ist gleich zweimal im Text vorhanden.

Prozessuale Fehler liegen in all den Fällen vor, in denen vereinbarte Prozesse oder deren Steuerung nicht funktionieren.

Und individuelle sind ... vergessen Sie's! Vielleicht ist es gut, diese explizit auszuschließen. Denn was wollen Sie damit tun? **Alle** schulen, dass es **nie** mehr vorkommt? Den **einen** abmahnen und/oder kündigen (und damit alle einschüchtern)? Eine weitere Arbeitsanweisung schreiben?

Bleibt zuletzt die Fehlerfreude. Fehlerfreude? Wer die „lernende Organisation“ will, wer „lebenslanges Lernen“ will, wer „Continuous Improvement“ will oder „null Fehler“, der wird wohl um Fehlerfreude nicht herum kommen. Ob Autofahren, Tennis spielen, Englisch lernen, Hausbauen, SAP, CAD, Führen ... – das meiste lernen wir über erfahren und erspüren.

Küren wir im Workshop jene, die die meisten, besten und schärfsten Verbesserungspotenziale benennen! Schützen wir sie am besten, explizit und ganz klar, **damit** sie das tun. Oder wollen wir sie lieber als „Nestbeschmutzer“ bezeichnen lassen? Mehr ist mehr.

Hinweg über Scham, Wut, Trauer, ... Es geht um lustvolles Lernen aus Erfahrung. Erst, wenn wir alle objektiven und subjektiven Aspekte eines Prozesses einer kritischen Reflexion unterziehen und sie als Kernelemente einer Unternehmenskultur verstehen, integrieren und feiern, werden wir die volle Wertschöpfung von Lessons Learned-Meetings generieren. ■

Literatur

- [1] Lohmer, Mathias/Möller, Heidi: Psychoanalyse in Organisationen: Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung. Kohlhammer, Stuttgart 2014
- [2] Sievers, Burkard: Psychodynamik von Organisationen. Psychosozial-Verlag, Gießen 2009
- [3] Schein, Edgar H./Bruckmaier, Isabella: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. EHP-Verlag Andreas Kohlhage, Gevelsberg 2010
- [4] Estrella, John A.: Lessons Learned in Project Management. CreateSpace, 2010
- [5] Milton, Nick: The Lessons Learned Handbook: Practical Approaches to Learning from Experience. Chandos Publishing, 2010
- [6] Thomas, Willis H.: The Basics of Project Evaluation and Lessons Learned. 2. Auflage, CRC Press, Boca Raton, Florida, 2011
- [7] Williams, Terry: Post-Project Reviews to Gain Effective Lessons Learned. PMI Project Management Institute, 2007
- [8] Birkinshaw, Julian/Haas, Martine: Increase your return on failure. In: Harvard Business Review, Mai 2016

Schlagwörter

Belohnung, Emotion, Ertrag, Fehlerfreude, Konflikte, Lessons Learned, Produktivität, Teilnahme

Kompetenzelemente der ICB 4.0

2.01 Selbstmanagement und Selbstreflexion

Autoren



Uli Harnacke ist Graveur, Ingenieur, Betriebspsychologe und zertifizierter Business-Coach. Seit 1993 ist er selbstständiger Unternehmer und betreibt die gleichnamige UnternehmerBeratung

sowie das teamPRO3, das Lessons Learned-Workshops begleitet.



Bernd Eisenbarth ist Dipl.-Ing. (FH) Automatisierungstechnik und leitet die globale Projektorganisation bei Roche Diabetes Care GmbH. Seit 33 Jahren ist er im Dienste der Projektleitung

und des Projektmanagements für medizinisch diagnostische Geräte aktiv.



Henrik Meyer ist Diplom-Sozialpädagoge, zertifizierter Supervisor und Business-Coach sowie langjährig aktiver Qualitätsmanager. Seit 1996 ist er Führungskraft und seit 2012 Geschäftsführer in der Sozialwirtschaft.

Kontaktanschrift: Uli Harnacke, teamPRO3, Wallstraße 24, 35792 Löhnberg, Tel.: 01 72/ 9 10 39 23, E-Mail: uli@teampro3.eu



Zum Thema: „Scheitern in und Lernen aus Projekten“

„Dass der Umgang mit dem Scheitern keine individuelle Angelegenheit ist, sondern im Rahmen von kulturellen Codes funktioniert, erweisen die aktuellen Diskussionen über Start-up-Unternehmen. Während ein Firmengründer in den USA mehrfach Fehlschläge erleiden kann und ihm dies sogar als wertvolle Erfahrung für das nächste Projekt zugerechnet wird, gilt ein erfolgloser Unternehmer auf dem europäischen Kontinent als gescheitert. Er braucht mitunter Jahre, um wirtschaftlich wieder auf die Beine zu kommen. Vergleichbare Verhaltensweisen und Erfahrungen werden in der einen Kultur als Risikofreude und als Lernprozess positiv gedeutet, die Verarbeitung eines Scheiterns erscheint hier recht unproblematisch.“

Zitat aus „Fiasko – Scheitern in der Frühen Neuzeit. Beiträge zur Kulturgeschichte des Misserfolgs. Herausgegeben von Stefan Brakensiek und Claudia Claridge, 1. Aufl., Verlag transcript, Juni 2015, 224 S., ISBN 978-3837627824