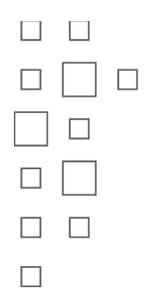


# Lessons Learned

## Warum gehen Projekte schief?



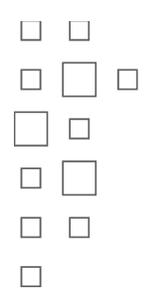
# Agenda

1. Vorstellung der KDO
2. Definition eines Projektes
3. Wann ist ein Projekt gescheitert?
4. Gründe für das Scheitern von Projekten
5. Lessons Learned Definition und Umsetzung
6. Praxistipps
7. Fazit

# Wir gestalten kommunale Zukunft!

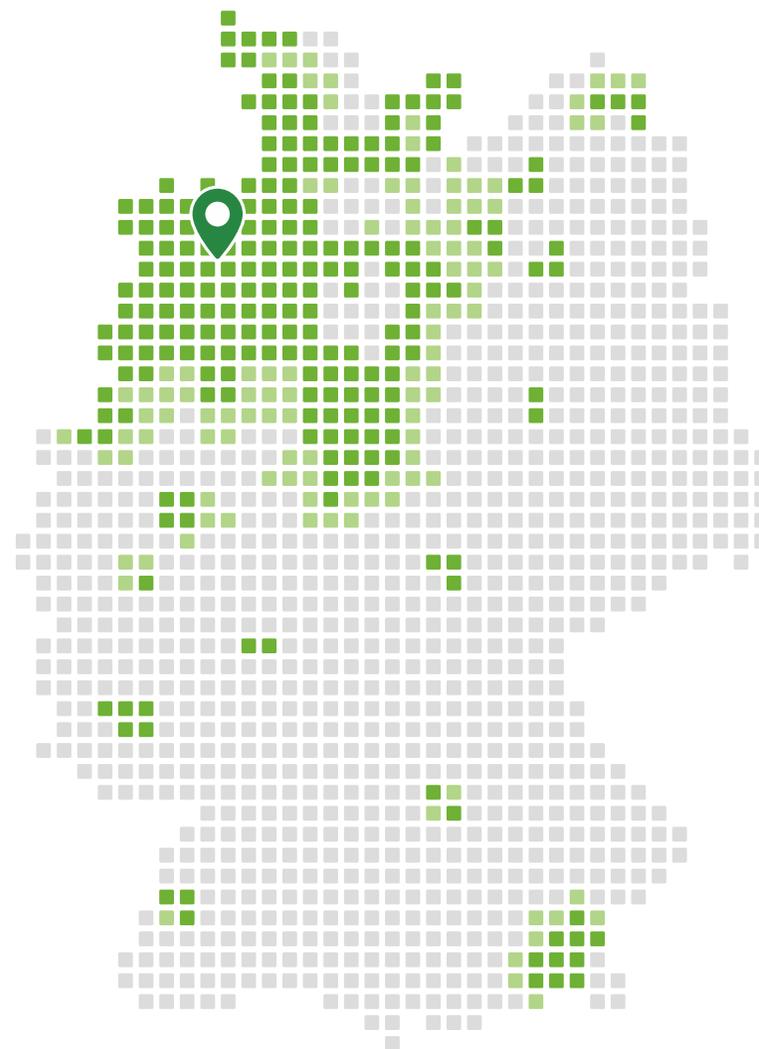
- Seit 1971 IT-Dienstleister und Partner für kommunale Verwaltungen
- 103 Mitglieder im Zweckverband
- 49 Mio. € Jahresumsatz
- Hauptsitz in Oldenburg
  - 3 Nebenstellen (Oldenburg)
  - Servicecenter in Cloppenburg, Celle, Neu Wulmstorf und Westerstede

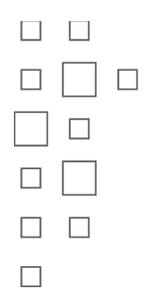




# Kundengebiet der KDO

- Über 700 Vertragskunden bundesweit
- Größter kommunaler IT-Dienstleister Niedersachsens
- Stetiges Wachstum





# Definition eines Projektes

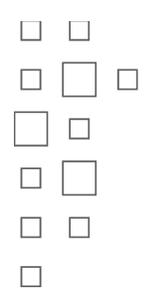


Eine für einen befristeten Zeitraum geschaffene Organisation, die den Auftrag hat, mindestens ein Produkt entsprechend einem vereinbarten Business Case zu liefern.

- PeopleCert International Ltd „Erfolgreich Projekte managen mit PRINCE2“

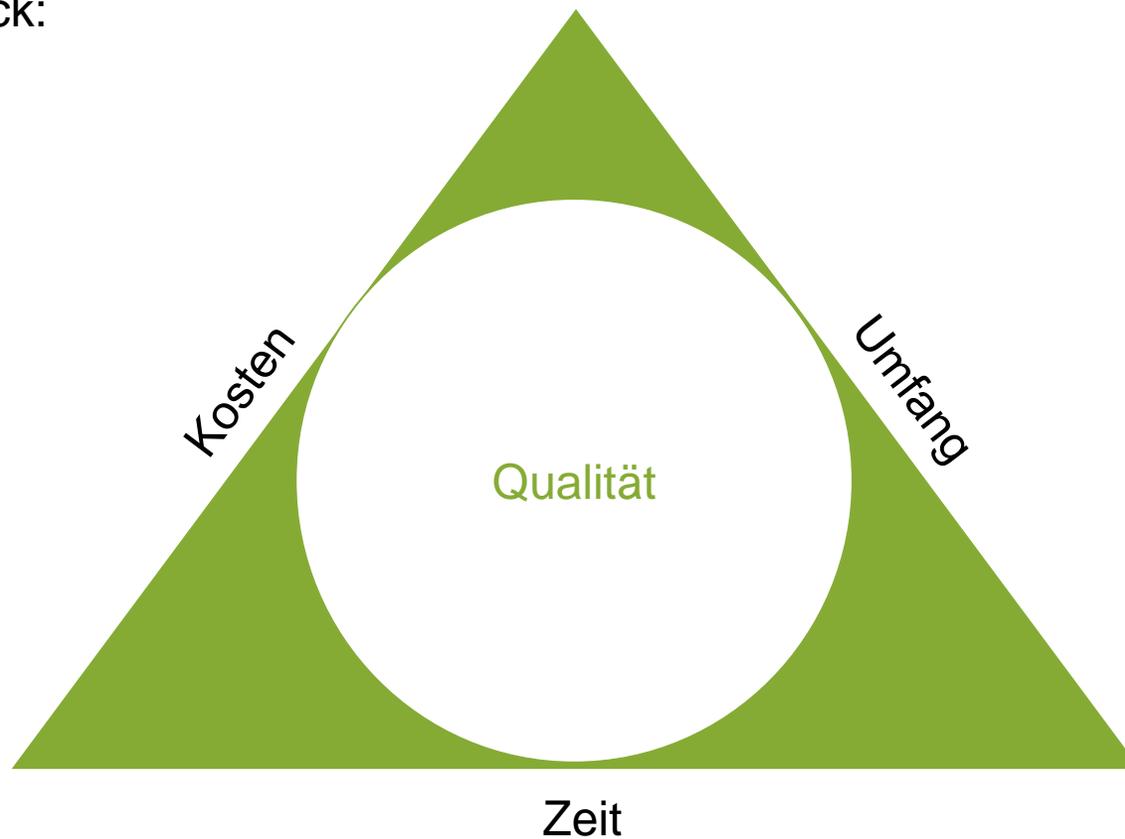
## Charakteristische Merkmale eines Projektes:

- Veränderung
- Befristet
- Bereichsübergreifend
- Einzigartig
- Unsicherheit



# Definition eines Projektes

Das magische Dreieck:



# Wann ist ein Projekt gescheitert?

- Die Projektanforderungen und Ziele werden vom Projekt nicht mehr erfüllt.
- Die Projektkosten können aufgrund von Budgetüberschreitung nicht mehr getragen werden.
- Äußere Faktoren beeinflussen das Projekt so sehr, dass seine Erfüllung nicht mehr möglich ist.
- Rechtliche oder ethische Gründe erfordern einen Projektabbruch.

# Gründe für das Scheitern von Projekten



Fehlende oder  
mangelhafte  
Kommunikation



Unklare Ziele und  
Anforderungen



Fehlende  
Qualifikationen



Fehlende Unterstützung  
der Führungsetage



Unzureichende  
Projektplanung



Mangelndes  
Stakeholdermanagement

# Kommunikation

- Die Kommunikation in Projekten sollte...
  - Frühzeitig geplant werden.
  - Zielgruppengerecht gestaltet werden.
  - Regelmäßig ausgeführt werden.
  
- Es gibt drei Schwerpunkte von Kommunikation in Projekten
  - Interner Informationsaustausch
  - Informationsmanagement
  - Projektmarketing



# Ziele und Anforderungen

- S = Ziele müssen **spezifisch**, eindeutig und positiv beschrieben sein.
- M = Die Zielerreichung sollte **messbar** sein.
- A = Für das Projektteam sollte es **attraktiv** sein, das Projektziel zu erreichen.
- R = Das Ziel muss auf **realistischer** Weise erreichbar sein.
- T = Das Ziel muss **terminiert** sein.



# Qualifikationen

- Im Projektteam sollten Personen mit unterschiedlichen Fertigkeiten und Kenntnissen vertreten sein.
- Beschreibung von Rollen
  - Organisatorische Einbindung
  - Aufgaben
  - Kompetenzen
  - Voraussetzungen
  - Verantwortlichkeiten
- In einem Projekt kann es z. B. folgende Rollen geben:
  - Projektleiter
  - Lenkungsausschuss
  - Änderungsausschuss
  - Projektunterstützung
  - Benutzervertreter



# Unterstützung der Führungsetage

- Mitarbeiter für das Projekt motivieren.
- Eigene Interessen für das Projekt transparent darlegen.
- Klare Ziele und Anforderungen an das Projekt kommunizieren.
- Projektunterstützung leisten, z. B. durch Lenkungsausschüsse.



# Projektplanung

- Phasenplanung
- Projektstrukturplanung
- Planung der Projektorganisation
- Ablauf- und Terminplanung
- Ressourcenplanung
- Kostenplanung



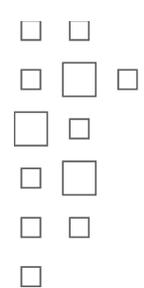
# Stakeholdermanagement

- Die Projektbeteiligten identifizieren
- Rolle der einzelnen Stakeholder erkennen und dokumentieren
- Stakeholder priorisieren
  - Nach Eigeninteresse und Wirkungsgrad für das Projekt
- Kommunikationsplan erstellen



# Lessons Learned





# Was sind Lessons Learned?

1.

Identifikation der Dinge, die **gut** gelaufen sind, sodass sie auch in Zukunft angewendet werden können.

2.

Identifikation der Dinge, die **verbessert** werden können, sodass sie nicht wiederholt werden und von besseren Ansätzen profitiert wird.

Ziele:

Projektrisiken minimieren und das Projektergebnis und die Zusammenarbeit verbessern.  
Erkenntnisse aus der Praxis gewinnen und zukünftig aktiv nutzen.

# Wann sollte ein Lessons Learned-Workshop durchgeführt werden?

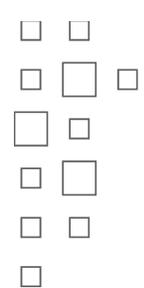
Am Ende des Projekts

An wichtigen Projektterminen

Am Ende einer Phase

Beim Erreichen kritischer  
Meilensteine

Bei agilen Projekten nach jeder Iteration = Retrospektive



# Wer sollte an Lessons Learned beteiligt sein?



„Alle, die am Projekt beteiligt sind.“

- Der Projektleiter
- Das Projektteam oder bei großen Teams ein überschaubarer Kern des Teams
- Ggf. ein unabhängiger Moderator
- Ggf. wichtige Stakeholder

# Wie läuft ein Lessons Learned-Workshop ab?



„Hängt vom Umfeld, der Komplexität sowie der Größe des Projektes ab“



# 1. Identifizieren der Lessons Learned

Lessons Learned-Workshop vorbereiten:

- Fragebogen erstellen: Inhaltliche Fragen zu verschiedenen Kategorien
  - Z. B. Zufriedenheit mit der Kommunikation, der Projektplanung, dem Projektergebnis
- Fragebogen mit genügend Vorlauf an alle Teilnehmer mit der Bitte um Feedback senden.
- Inhalte der ausgefüllten Fragebogen zusammenfassen.
- Agenda auf Basis der eigensandten Fragebögen erstellen und versenden.



# 1. Identifizieren der Lessons Learned

Lessons Learned-Workshop durchführen:

- Präsentation der zusammengefassten Inhalte der Fragebögen
- Diskussion folgender Fragen:
  1. Welche Ursachen liegen den gemachten Fehlern zugrunde?
  2. Wie sollte das Thema zukünftig behandelt werden, damit Probleme nicht erneut auftreten oder in zukünftigen Projekten wiederholt werden?
  3. Welche konkreten Maßnahmen werden festgelegt, um positive Erkenntnisse dauerhaft zu etablieren und Fehler nicht zu wiederholen?
  4. Ggf. mit welcher Priorität soll welche Erkenntnis behandelt werden?



Wichtig:

Der Workshop sollte protokolliert werden. Zusätzlich sollte der Moderator auf die Einhaltung der Agenda achten und auch passive Teilnehmer gezielt auffordern.

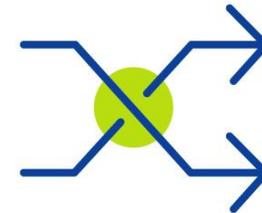
## 2. Dokumentieren der Lessons Learned

- Nach dem Workshop werden alle Erkenntnisse dokumentiert und für unterschiedliche Zielgruppen zusammengefasst.
- Alle Teilnehmer des Workshops, relevante Stakeholder erhalten einen ausführlichen Bericht inkl. der Diskussionsergebnisse.



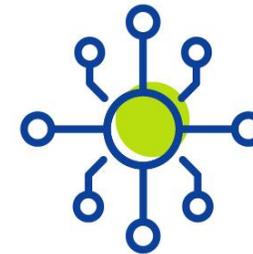
### 3. Analysieren der Lessons Learned

- Analyse wird häufig parallel zur Dokumentation durchgeführt.
- Nach dem Workshop treffen sich die Verantwortlichen und klären folgende Fragen:
  1. Gibt es eine Häufung in bestimmten Themengebieten?
  2. Wo besteht der größte Handlungsbedarf?
  3. Sind bereits alle nötigen Maßnahmen definiert worden? Gibt es dafür Zieltermine und Verantwortliche?
  4. Werden generelle Änderungen am Projektmanagement-Prozess benötigt?
- Aus der Analyse werden die zukünftigen Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt.



## 4. Lessons Learned zugänglich machen

- Lessons Learned müssen sinnvoll abgespeichert werden.
  - Die Anlage einer Lessons Learned-Datenbank kann sinnvoll sein
- Gewonnene Erkenntnisse müssen so zugänglich gemacht werden, dass sie von anderen Projekten genutzt werden können.



# Praxistipps zu Lessons Learned

- Gestalten Sie den Workshop aktiv. Hier können Methoden aus dem agilen Projektmanagement eingesetzt werden.
- Für kurze sich wiederholende Lessons Learned-Workshops im Projekt muss kein Fragebogen erstellt werden. Hier können im Termin folgende Fragen beantwortet werden:
  - Was haben wir so gut gemacht, dass wir darüber reden müssen, um es nicht zu vergessen?
  - Was haben wir gelernt?
  - Was hätten wir besser machen können?
- Haben Sie als Moderator immer die Agenda im Blick um nicht abzuschweifen.
- Setzen Sie sich Zeitfenster für die verschiedenen Themen.

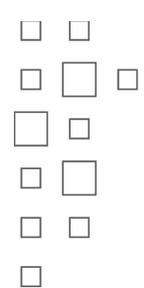
# Fazit

- Projekte können immer scheitern.
- Fehler gehören zum Projektmanagement.
- In Projekten ist kein Raum für Fehler, die andere schon einmal gemacht haben.
- Durch Lessons Learned werden positive und negative Vorfälle in Projekten identifiziert, dokumentiert und analysiert.
- Durch Lessons Learned können Chancen genutzt und Fehler zukünftig vermieden werden.





Welche Frage darf ich Ihnen beantworten?



# Ihre Ansprechpartnerin



**Saskia Schilling**  
Projektmanagement

Tel. 0441 9714-3504  
saskia.schilling@kdo.de

Zweckverband Kommunale Datenverarbeitung Oldenburg (KDO)  
Elsässer Straße 66, 26121 Oldenburg