Leitfadeninterview – Lessons Learned Projekt

[redacted] ***Professional Service Unit & Chair of Information Systems IV, ERIS***

<u>Hinweise für den Interviewer</u>:

- Reihenfolge und Formulierung der Fragen / Antworten sind <u>nicht</u> starr vorgegeben
- Leitfaden soll die Gesprächsführung im Interview <u>leiten</u> und <u>anregen</u>
- Befragte sollen die Möglichkeit erhalten, in ihren Worten zu erzählen
- <u>keine</u> Ja/Nein/(oder) Fragen, <u>nicht</u> suggestiv fragen, <u>keine</u> Widersprüche offenlegen
- <u>kurze</u> Fragen stellen, keine unbekannten Fachbegriffe benutzen
- <u>Nicht</u> über das was <u>andere Befragte</u> gesagt haben oder wie sie sich benommen haben <u>reden</u>!
- Raum lassen für <u>spontane</u> Antworten / Themen,<u>zuhören</u> können, genug Zeit einplanen
- Sich an die Sprache, den Stil des Interviewten <u>anpassen</u>
- Generelle <u>Haltungsweisen</u>: offen, aufmerksam, entspannt, verständlich & zielgerichtet

- Technische <u>Hinweise</u>: Funktioniert das Aufzeichnungsgerät? Ersatzbatterien? Zweitgerät?

<u>Einleitende Erklärungen</u>:

1. Um welches Thema geht es?

   Themaerläuterung: **Im Rahmen des Projektes der [redacted] mit unserem Lehrstuhl soll der Lessons Learned Prozess, und insbesondere die Wiederverwendung überprüft und ggf. angepasst werden.**

   Erledigt? _____

2. Wer führt die Befragung durch?

   Selbstvorstellung: **Silvia Schacht: Promotionsstudentin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik IV bei Prof. Dr. Mädche; Forschungsthema fokussiert auf Informationssysteme, welche an die Bedingungen des demographischen Wandels angepasst wurden.**

   Tim Pensel: Student für B.Sc. Wirtschaftsinformatik, 6. Fachsemester, Bachelorarbeit innerhalb des Projektes, sowie wissenschaftliche Hilfskraft von Fr. Schacht seit Ende 2009, Freizeit viel Sport, Musik

   Erledigt? _____

3. Was geschieht mit den gesammelten Informationen?

   Erklärung: **Interviews werden aufbereitet und analysiert. Kriterien für ein Lessons Learned Prozess sollen anhand der Erkenntnisse erarbeitet werden; wie üblich im wissenschaftlichen Arbeiten werden zuvor aufgestellte Hypothesen validiert. Die Ergebnisse werden im Rahmen des Projektes der [redacted] präsentiert.**

   Erledigt? _____

4. Informationen zum Ablauf des Interviews

   Ablauf: **Wir haben im Folgenden Interview 19 Fragen, wobei ehr eine Art Gespräch über Lessons Learned entstehen soll, welches durch unsere Fragen angeregt wird und sie ihre Meinung preisgeben können. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Genauso gibt es keine Lösung oder Unwissen; im Gegenteil, jede persönliche oder allgemeine Meinung ist für uns wichtig.**

   Erledigt? _____

5. Zur Äußerung auch von scheinbar Unwichtigem auffordern!

   Erledigt? _____

6. Wie lange dauert das Interview?

   Dauer: **ca. 45 – 60 min**

   Erledigt? _____

7. Möglichkeit von Pausen anbieten!

   Erledigt? _____

8. Datenschutz zusichern und Einverständnis des Befragten zur Aufzeichnung einholen!

   Erledigt? _____

9. Aufnahmegerät einschalten, sobald Befragter seine Einverständnis gegeben hat!

   Erledigt? _____

10. Sobald Aufnahme läuft, sich für die Einverständnis bedanken: „Vielen Dank, dass wir das Interview aufzeichnen dürfen.“

    Erledigt? _____

11. Nach Fragen des Befragten zum Interview erkundigen!

    Erledigt? _____

Interviewleitfaden:

Eingangsfrage (Prozess allgemein):

1. Beschreiben Sie den Lessons Learned Prozess (also Sammlung, Speicherung, Verteilung & Wiederverwendung) im Projektverlauf.

   Erledigt? _____

Im Folgenden haben wir den Lessons Learned Prozess, angelehnt an die Literatur, die wir untersucht haben, in die 4 Phasen unterteilt. D.h. die Phasen Sammlung, Speicherung, Verteilung & Wiederverwendung von Lessons Learned. Dementsprechend haben wir für jede Phase ein paar Fragen vorbereitet.

LL Sammlung:

2. Zur Erfassung des aktuellen Umgangs mit Lessons Learned würde ich gern von ihnen erfahren, wie und wann bisher in Projekten, an denen sie teilgenommen haben, LL erfasst wurden? (H1.1 - Antworten)

   Erledigt? _____

3. Wie und wann sollten ihrer Meinung nach im optimalen Fall LL erfasst werden? (H1.1 - Antworten)
   - Workshops
   - Interviews
   - Individuell
   - Während des Projektes
   - Nach Projektende
   - Einmal Jährlich

   Erledigt? _____

4. Was denken sie, wie sollten LL erfasst werden, dass sie einfach aufzufinden und somit vermehrt wiederverwendet werden? (H1.2 - Soll)
   - schriftliche Dokumentation
   - Präsentation
   - Videoclips
   - Newsticker / Blogs / Feed
   - Wiki
   - E-Mail Newsletter (Subscription)

   Erledigt? _____

5. Welche Inhalte empfinden Sie für wiederverwendbare LL als sinnvoll? (H1.2 - Soll; H4.1 - Antworten)
   - Projektgröße
   - Kontext der LL
   - was war gut?
   - was war schlecht?
   - was hätte besser gemacht werden können?
   - Unterscheidung von LL für Mgmt / für Team
   - weitere?

   Erledigt? _____

6. Gibt es ihrer Meinung nach Gründe für die Lessons Learned Erfassung? Welche? (H4.2 - Ist/Soll)

   Erledigt? _____

7. Gibt es ihrer Meinung nach Gründe oder bestimmte Widerstände, welche gegen die Lessons Learned Erfassung sprechen? Welche? (H4.2 - Ist/Soll)

   Erledigt? _____

8. Gibt es Ihrer Meinung nach wesentliche Faktoren, welche die Erfassung von LL einschränken? (H3.2 - Soll)
   - Zeitdruck
   - örtlich verteilte Teams in der PSU
   - bereichsübergreifende Teams
   - fehlende Incentives

   Erledigt? _____

LL Speicherung:

9. Wie werden / wurden bisher LL abgespeichert? Gibt es hierfür Ihnen bekannte Vorgaben? (H2.1 - Ist)

   Erledigt? _____

10. Wo würden sie diese gern ablegen? (H2.1 - Soll)

    Erledigt? _____

11. Haben sie schon einmal von LL gewusst, diese gesucht und konnten sie nicht finden? Woran lag dies, Ihrer Meinung nach? (H1.2 - Ist)

    Erledigt? _____

12. Glauben Sie man könnte die Speicherung von LL verbessern? (H1.2 - Soll)

    Erledigt? _____

LL Verteilung:

13. Wie erfahren sie von neuen Erkenntnissen aus Projekten?(H3.1 - Ist)
    - bekomme sie zugeschickt (E-Mail oder Intranet-Push)
    - Kollege erzählt mir davon (mündlich oder per E-Mail)
    - suche in einer DB danach (privates Laufwerk oder DB)
    - weitere?

    Erledigt? _____

14. Zu welchem Zeitpunkt erfahren Sie von LL? (H2.2 - Ist)

    Erledigt? _____

15. Welchen Weg der LL Verteilung an das Team halten sie für den sinnvollsten? Warum? (H3.1 - Soll)
    - würden sie LL lieber zugeschickt bekommen, wann immer neue Erkenntnisse bestehen (push)
    - bevorzugen sie die eigenständige Suche LL, wann immer sie welche benötigen (pull)

    Erledigt? _____

16. Haben Sie bereits aktiv LL an ihre Kollegen verteilt? (H4.2 - Ist für MA, H2.2 - Ist für PM)

    Erledigt? _____

17. Unter welchen Voraussetzungen würden Sie LL an ihre Kollegen verteilen? (H4.2 - Soll)

    Erledigt? _____

LL Wiederverwendung:

18. Wie und wann haben sie LessonsLearned in neue Projekte eingebunden, d.h. wiederverwendet? (H3.2 - Ist)

    Erledigt? _____

19. Wie häufig und wann sollten Ihrer Meinung nach LessonsLearned wiederverwendet werden? (H3.2 - Soll)

    Erledigt? _____

20. Glauben Sie, dass LessonsLearned gefördert werden sollen? Und wenn ja, wie? (H2.2 - Soll)

    Erledigt? _____

21. Welche Methoden können sie vorstellen, würden die Wiederverwendung von LL in der PSU verbessern / aktivieren?
    - Recommendation-System wie bei Amazon
    - Newsletter / Feed über Existenz neuer LL
    - Ausbau von Netzwerken
    - regelmäßige LL Marketingaktivitäten
    - weitere?

    Erledigt? _____

Schluss:

1. Verbleibende notwendige Fragen aus Leitfaden stellen!

   Erledigt? _____

2. Befragten ansprechen, ob er meint, dass etwas Wichtiges vergessen wurde!

   Erledigt? _____

3. Fragen, ob einem Folgeinterview zur Evaluation des Konzeptes zugestimmt würde!

   Erledigt? _____

4. Aufnahmegerät abschalten!

   Erledigt? _____

Ausklang:

1. Wie war es für den Befragten interviewt zu werden? (subjektive Gefühle)

   Erledigt? _____

2. Erklären, wie sich der Befragte über die Ergebnisse der Untersuchung informieren kann!

   Erklärung: **Genereller Ansprechpartner für uns, sowie für Sie ist Herr Kuraetzki. Die Auswertung der Interviews, sowie die Analyse und Forschung wird einige Zeit in Anspruch nehmen, so dass die Präsentation der Ergebnisse frühestens in 1 – 2 Monaten erfolgt. Bei Interesse an Teilnahme bei der Präsentation, bitte bei Hr. Kuraetzki anfragen.**

   Erledigt? _____

3. WICHTIG: Bedanken!

   Erledigt? _____

KM001

F: Dann fangen wir mit dem Interview an. Sie erwähnten ja gerade eben schon, dass Sie in der PSU selbst noch nie so viel Lessons Learned Prozesserfahrung gesammelt haben, von daher möchte Sie eigentlich kurz bitten, dass Sie die Erfahrungen, die Sie vielleicht auch außerhalb der PSU zum Thema Lessons Learned Prozesse bisher sammeln konnten, ganz kurz einfach mal erläutern. 00:00:22-5

A: Die meisten Lessons Learned Erfahrungen habe ich aus meinem operativen Umfeld kennengelernt. Ich war mehrere Jahre verantwortlich für den Betrieb von der Finanzinstitut-A Filialinfrastruktur in Deutschland und in wesentlichen Ländern in Europa, die alle von einem Provider aus gesteuert wurden, nämlich unserer Unternehmen-A. Und in diesem Zusammenhang sind natürlich auch einige Incidents passiert und es sind Probleme aufgelaufen und Fehler gemacht worden. Und es gab in diesem Zusammenhang sehr viele Sessions nachher, die sich mit diesen Problemfällen beschäftigt haben, wo wir dann auch noch Lessons Learned nachgeschoben haben, dass wir gesagt haben: "Wir brauchen so eine Idee, wie wir zukünftig solche Probleme vermeiden können." Das gab es dann in verschiedenen Situationen, es wurde verschiedentlich dokumentiert und es wurde immer in einem bestimmten Kreis gehalten, der jetzt gerade in dieses Thema, in dieses Problem involviert war. Das heißt also, es waren nicht immer die gleichen, sondern unterschiedliche Leute. Es gab eine einzige Person, die in meinem Umfeld gerade auch für das Thema Incident- und Problem-Management verantwortlich war, die durchaus in der Lage war, und das in Einzelfällen auch gemacht hat, dann solche Lessons Learned aufeinander aufzubauen. Das es heißt, es ist ein Problem in einer bestimmten Situation aufgetreten, es wurde festgehalten, was man zukünftig besser machen kann, dann ist ein anderer Incident im gleichen Umfeld passiert, dann hat man diese Lessons Learned aus der Vergangenheit, die dann in der Regel in Form einer PowerPoint-Präsentation dokumentiert waren, quasi als Basis genommen und hat die dann ausgebaut. So dass also nach ein paar Incidents und nach ein paar Lessons Learned Sessions das Bild immer vollständiger wurde und dazu beigetragen hat, dass man einen Betrieb geregelter durchführen konnte. Dann hat man alle Beteiligten darüber informiert - das ist jetzt im Moment der Stand, so gehen wir vor. Jeder hatte die Möglichkeit dann auch sein Involvement da noch mit reinzubringen, was Besonderheiten waren oder Verantwortlichkeiten / Zuständigkeiten waren, aber das Bild ist gewachsen. Das war für mich ein positives Beispiel, wie man auch mit Lessons Learned umgehen kann, auch jetzt im Zusammenhang mit einer Zeitreihe, die da entstanden ist. Das ist aber eine Ausnahme. Ansonsten hat man das mal gemacht: "Ja, wir haben da ein Problem

gehabt, wir müssen uns mal zusammensetzen und gucken, was ist passiert? Warum ist es passiert? Und wie können wir zukünftig vermeiden, dass es nicht mehr passiert?" Dann hat man ein Dokument geschrieben, das kann ein Excel-, das kann ein Word-, eine PowerPoint-Dokument gewesen sein und danach war es irgendwo verschwunden. Und der nächste Incident kam, irgendjemand hat sich erinnert, "Das hatten wir doch schon mal", aber das war es dann auch. 00:03:14-7

F: Sehr schön. Wir haben jetzt den Prozess anhand von Literatur in die vier Phasen unterteilt, nämlich dass wir Lessons Learned sammeln, die dann abspeichert, an Kollegen verteilt und in der letzten Phase dann natürlich auch wiederverwendet. Anhand dieser vier Phasen haben wir dann ein paar Fragen vorbereitet. Beginnen wir mit der Erfassung. Sie haben gesagt, dass man da im Prinzip darüber gesprochen hat, wo Probleme gewesen sind. Können Sie den Erfassungsprozess noch etwas genauer beschreiben, wie vorgegangen wurde? In welchen Situationen man diesen Lessons Learned Prozess angetriggert hat an, man die Erfassung der Lessons Learned durchgeführt hat? 00:03:49-5

A: Wenn ich Ihre Frage richtig verstanden habe, dann zielt das darauf ab, was ich gerade schon gesagt habe. Es ist ein Incident in dem Fall passiert, also jetzt nicht im Rahmen eines Projektes, sondern es ist einfach im Betrieb ein Fehler unterlaufen und man musste darauf reagieren. Die Erfassung dieses Lessons Learned sich ja dann teils in der Regel angeschlossen hat, an die Problemlösung, wurde auf verschiedene Weise dokumentiert. Es gab keinen klaren Formularsatz dafür, es wurde immer in Form von Meetings oder Telefonkonferenzen gemacht. Die beteiligten Gruppen haben sich dann überlegt, was sie tun können und das wurde dann, wie vorhin schon gesagt, entweder als ein Word-Dokument, Excel, in der Regel PowerPoint dann dokumentiert. 00:04:49-3

F: Kann ich mir das also als eine Art Brainstorming-Session vorstellen? 00:04:52-3

A: Ja. 00:04:53-8

F: Gab es Personen, die die Notizen übernommen haben, also ein Protokollant, oder gab es vielleicht eine neutrale Person? 00:05:01-1

A: Nein, das hat in der Regel, in dem Fall der Incident-Manager gemacht, weil er auch selbst ein Interesse hatte, da möglichst viel zu dokumentieren, um für die Zukunft auch mehr Anregungen

zu finden, was man nicht tun sollte oder was man besonders gut machen sollte, dann hat er das auch selbst dokumentiert. Das wurde in der Regel in Form von einer Online-Dokumentation erfasst. Entweder hatte man eine Basis, wie ich vorhin schon sagte, PowerPoint war schon da, dann hat man das on the fly ergänzt. Das heißt, wenn man in Person zusammengesessen hat, dann hat man das entweder an die Wand geworfen und gemeinsam gemacht, oder wenn es in Form von Telefonkonferenzen war, hat man das dann durchaus auch mal als WebEx-Session gemacht. Und wenn das jetzt nur ein erstmaliger Vorfall war, wo man sich getroffen hat, dann hat man auch da in der Regel ein Online-Protokoll gleich mitgeschrieben und hat das dann im Anschluss auch relativ zügig verteilt. Das war dann in der Regel so was wie ein Excel Sheet, wo man [? 00:06:01-1]. Es konnte aber auch ab und zu mal ein Notes-Dokument sein, wo man die brainstormartig gekommenen Anregungen oder auch die ad hoc festgelegten Vorgehensweisen niedergeschrieben waren und dann rausgeschickt hat. 00:06:17-4

F: Und wenn wir uns die PSU angucken, heute mit ihren Projekten, die sie so hat, können Sie beschreiben, in welchem Optimalfall man Lessons Learned erfassen sollte? Also im Verlauf im des Projektes und in welcher Form es in der PSU vielleicht am besten wäre? 00:06:36-6

A: Intern haben wir natürlich schon über das Thema gesprochen. Und die Kollegen aus dem Projektmanagement-Umfeld haben sich über drei Bereiche ganz klar ausgesprochen. Sie sagen, es ist wichtig zu Beginn eines Projektes zu überlegen, wo stehen wir? Oder was sollen wir tun? Und dann auch schauen, gab es schon mal ein ähnliches Projekt und was ist da das Besondere gewesen? Positiv wie negativ. Das ist ein Punkt, wo man sagt, man muss sich auch zu Anfang eines Projektes informieren, was es schon mal gab. Es haben sich viele bei größeren Projekten dafür ausgesprochen, und da stehe ich auch dahinter, dass man sagt, so was muss man bei bestimmten Projektabschnitten auch während des Projektes machen. Dass man einfach mal guckt, wir haben jetzt ein bestimmtes Ziel erreicht, bevor wir in den nächsten Schritt gehen, was war denn gut? Was war schlecht oder was müssen wir in Bezug auf die Zusammenarbeit mit unseren Providern ändern oder so was. Und dann auf jeden Fall, dass man Ende eines Projektes auch noch mal guckt, was war denn jetzt insgesamt das gute, was war das weniger gute? 00:07:40-0

F: Und in der Art der Vorgehensweise, gibt es da auch ein Vorgehen, wo Sie sagen, es hat sich mittlerweile als sehr gut bewährt? Oder man könnte hier und da noch ein paar Dinge hinzunehmen, dann wäre es der optimale Fall? Haben Sie Ideen, wie man da vorgehen kann? 00:07:55-8

A: Da fehlen mir jetzt so ein bisschen die Erfahrungen, wie die Kollegen in der PSU tatsächlich vorgehen. Das kann ich jetzt so nicht sagen. 00:08:02-7

F: Und wenn wir jetzt schauen, Sie haben gesagt, bisher haben sie die Lessons Learned im Team versucht zu ermitteln - sollte das weiterhin in Teams sein oder sollte es vielleicht eher individuell sein im Team? 00:08:16-9

A: Ich glaube, dass es wichtig ist, dass man im Team solche Sessions macht, um ein möglichst breites Spektrum an Erfahrungen austauschen zu können oder auch festhalten zu können. Oder wo man auch einfach mal beleuchten kann: Ist das, was ich jetzt als positiv sehe, ist es wirklich positiv oder ist es nur meine Sicht? Oder wie sehen das andere? Dass man da also schon, nicht jetzt seine individuelle Färbung da zu stark reinbringt, sondern dass man das versucht soweit wie es geht, ein bisschen objektiver zu gestalten. 00:08:48-8

F: Und Sie erwähnten vorhin auch schon, dass Dokumente bisher in jeder verschiedenen Form stattfanden: Präsentationen, Word, PowerPoint, Excel. Im Hinblick darauf, dass wir natürlich Lessons Learned wiederverwenden wollen, gibt es da vielleicht eine Form der Dokumentation, wo man sagen kann, hier kann die PSU sich darauf einigen und das wäre die am besten geeignetste? 00:09:11-5

A: Das ist jetzt eine Sache. Das ganze Medium, mit dem wir solche Lessons Learned Ergebnisse dokumentieren, sollte möglichst pflegeleicht und wenig aufwendig sein. Die Kollegen träumen mit Sicherheit von einem Tool, wo ich sage, das ist so was wie eine Datenbank, da habe ich eine Schlagwortsuche, da habe ich die Möglichkeit mit verschiedenen Ansätzen irgendwelche Themen wiederzufinden. Aber der Nachteil ist, das muss auch jemand eingeben. Und da geht dann, so die Meinungsbildung, ein Stück weit auseinander. Ich würde eine Datenbank begrüßen, wenn es Medium wäre, wo man sagt, da kann man nach bestimmten Strukturen Daten sauber ablegen und auch sauber wiederfinden. Aber der Erfassungsaufwand ist schätzungsweise sehr hoch. Inwieweit es jetzt Medien geben kann, dass man sagt, - SharePoint ist auch nicht so das ideale Medium, dass man sagt, wir legen unter bestimmten Schlagworten, unter bestimmten Verzeichnisstrukturen bestimmte Informationen ab, so dass man sie da auch leicht wiederfinden kann, dann hilft es vielleicht nicht ganz so schnell weiter, als wenn ich da eine Datenbank nutze, weil ich mir dann die Dokumente in Gänze angucken muss, um zu filtern, ist das was ich suche darin? Während ich hingegen bei einer Schlagwortsuche auf

bestimmte Themen direkt stoße. Wiki ist auch noch so ein Thema, wobei ich auch immer die Gefahr sehe, dass man bei Fließtext sich irgendwo verliert. Eine Datenbank, eine strukturierte Erfassung wäre wünschenswert, aber sie sollte möglichst wenig Aufwand für den Erfasser verursachen, weil das könnte dann der Killer sein, dass man sagt: "Nein, das ist so ein Aufwand, das mache ich nicht." Oder er macht es quick and dirty und es bringt dann nichts. 00:11:00-3

F: Das ist richtig, das stimmt. Weg von der Form, hin zu den Inhalten. Gibt es Inhalte, wo Sie sagen, die sind ganz besonders wichtig, dass man die sozusagen den Lessons Learned noch hinzu gibt, damit sie wiederverwendbar werden? Können Sie sich da was vorstellen? 00:11:17-5

A: Also ich meine, es gibt ja hier ein paar Beispiele. Die Projektgröße ist nicht zwingend ein wichtiges Kriterium. Das Projektziel, das was erreicht werden soll, also der Auftrag, der sollte schon erkennbar sein. Dann sollte auf jeden Fall beschrieben sein, was ist gut gewesen, was ist nicht so gut gewesen. Was sind vielleicht auch die Veränderungen, die man schon vorgenommen hat und mit welchen Erfolgen, oder das sind die Veränderungen oder das sind die Punkte, auf die man achten will, was man zukünftig anders machen will. Was immer wieder gerne in der Bank herangezogen wird, wenn man jetzt noch mal auf die Projektgröße reflektiert, ist mit welchem Budget wurde da gearbeitet? Weil das auch vielfach Parameter sind, wo man sagt, da habe ich jetzt den Eindruck mit wie viel Leuten man da zum Beispiel arbeiten musste, um das vernünftig zu machen. Es ist weniger aussagefähig, wenn ich sage, da sind 100 Personen drin gewesen, das ist glaube ich nicht so wichtig. Was vielleicht auch interessant ist, ist die Struktur. Wie hat sich das Projekt gegliedert? Waren es mehr Interne, waren es viele Externe, waren es unterschiedliche externe Companies, waren die Offshore, Nearshore oder lokal? Das sind Dinge wo ich glaube, dass man da auf die Idee kommen könnte, das mal nachzufragen. 00:12:45-5

F: Gut, sehr schön. Gibt es Ihrer Meinung nach Gründe, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen? Wenn ja, welche? 00:12:54-9

A: Mein Bauch sagt mir, natürlich gibt es Gründe die dafür sprechen. Warum muss ich alle Fehler zehnmal machen oder mindestens zwei- oder dreimal machen? Ein Ziel sollte schon sein, dass man dann tatsächlich Lessons Learned so strukturiert und wieder benutzbar macht, dass man da auch sagt: "Ich kann meine Lehren draus ziehen oder ich kann vorbereitend für mein neues Projekt darauf Rücksicht nehmen und gucken, dass ich schon einmal gemacht Fehler nicht noch einmal mache." Was mir persönlich helfen würde, wenn ich mit einem Thema

neu konfrontiert werde, dann suche ich natürlich auch Möglichkeiten, um auch mal auszuloten, wie haben das andere denn gemacht? Oder natürlich kommt man dann automatisch auf die Frage: "Und was hat da nicht funktioniert?" Aber ich brauche für den einen oder anderen Fall mal eine Anregung, wie haben es andere denn angefangen oder wie haben andere hier die Struktur aufgebaut und worauf haben die Wert gelegt? 00:13:53-7

F: Können Sie sich Gründe oder Widerstände vorstellen, die gegen Lessons Learned Erfassung sprechen? 00:13:56-9

A: Ja, ich habe es vorhin schon kurz erwähnt. Wenn die Erfassung von Lessons Learned zu aufwendig ist, kann das ein Killer sein, dass man sagt, das mache ich nicht. Der Zeitdruck ist mit Sicherheit groß, gerade wenn ich während des Projektes auf die Idee käme zu sagen, wir müssen uns hier mal zu einer kleinen Break Session zusammensetzen, um zu gucken wo wir stehen oder was müssen wir zukünftig vielleicht doch verändern? Am Ende des Projektes kann es sein, dass der Projektleiter oder das Projektteam schon längst wieder woanders untergetaucht ist, in anderen Projekten. Dann sagen die auch: "Nein, habe ich jetzt keine Zeit." Also es gibt verschiedene Einflussfaktoren, die verhindern, dass Lessons Learned tatsächlich sinnvoll und vernünftig gemacht werden. Also Zeit und auch ein Stück weit, dass es vom Management, von den Prozessen her nicht irgendwo fest verankert ist. Das könnte auch ein Hinderungsgrund sein. 00:14:57-6

F: Das sind ja eher Faktoren, wo man noch wirklich sagt, dass in den Personen so ein richtiger Widerstand aufgebaut wird zur Erfassung von Lessons Learned. Sondern oftmals kann man ja nicht wirklich was dafür, Sie haben Zeitdruck erwähnt, Aufwand. Das sagt ja nicht, dass man nicht will, sondern dass man nicht kann. Denken Sie es gibt auch Gründe, die wirklich definitiv dagegen sprechen, wo einzelne PSU Mitarbeiter sich Ihnen gegenüber schon einmal geäußert haben oder vielleicht auch etwas was Sie sich vorstellen könnte, wo man von sich aus, von innen heraus sagt, "Nein, ich will die nicht erfassen?" 00:15:28-0

A: Ja, ich könnte mir vorstellen, dass der eine oder andere im Kopf hat, dass er das schon mal gemacht hat und dass er vielleicht enttäuscht ist, weil keiner diese Informationen nachfragt. Wobei er vielleicht nicht weiß, ob es solche Fälle gegeben hat und man ihn noch nicht angesprochen hat. Aber ich glaube, dass die Leute dann sagen: "Es bringt ja doch nichts, da guckt ja eh keiner mehr rein." Aber die Leute haben dann eh ein kleines Problem, wenn sie für sich selber nicht in Anspruch nehmen, da jetzt mal drüber nachzudenken, was sie für sich selber

zukünftig anders machen könnten. Also das ist für mich dann so ein kleines zweischneidiges Schwert, wenn einer sagt: "Ich kann nicht, weil ich keine Zeit habe", dann verstehe ich das. Wenn einer sagt: "Ich will nicht, weil bringt ja eh nichts", dann habe ich ein Problem damit. 00:16:12-3

F: Kommen wir noch mal zum Punkt der Ablage von Lessons Learned. Sie haben schon ein paar Faktoren genannt, vielleicht können Sie es noch mal etwas genauer erklären, wo wurden bisher in der PSU Lessons Learned abgelegt? 00:16:26-5

A: Das ist eine Frage, es gibt in dem SharePoint von der PSU zu den Projekten auch Ordner, wo bestimmte Informationen abgelegt werden. Es gibt Ordner, die angelegt wurden, um Informationen aus dem PL Suffix abzulegen. Da liegen aber auch andere Dinge. Oder man hat zwar eine Struktur, wo man sagt, da liegen jetzt auch gezielt Lessons Learned Informationen, aber man stellt sie da nicht ein. Da gibt es verschiedene Richtungen in der man da jetzt suchen muss. Es ist vielleicht auch ein Stück weit zu wenig stringent vorgegeben, dass man sagt, wir haben jetzt hier eine Struktur und genau an der Stelle sollen die Lessons Learned Dokumente abgelegt werden und zwar alle. Das hat man glaube ich so in der Vergangenheit nicht gemacht. 00:17:28-7

F: Und gibt es da vorgaben? Also kennen Sie welche? 00:17:31-3

A: Nein. Also ich kenne keine, bin aber nicht sicher, ob es keine gibt. Ich weiß es nur nicht. 00:17:43-9

F: Und wenn Sie sich den Optimalfall anschauen, gibt es da einen Ort, wo Sie sagen, das ist der optimale Ort, wo man Lessons Learned ablegen sollte? 00:17:48-3

A: Wie gesagt, es sollte ein zentrales Medium sein, das auch jedem zugänglich ist. Bei der PSU ist es so, dass es da Verzeichnisse gibt, die durchaus öffentlich sind, wo also auch jeder Projektmitarbeiter in der PSU reingucken kann. Es gibt Verzeichnisse, da kann man auch übergreifend reingucken, also auch von außerhalb der PSU. Und es gibt ein paar Bereiche, wo man sagt, da gucken nur die Projektmanager oder nur die Analysten rein. 00:18:14-3

F: Und wenn man jetzt mal die Zugriffe auch für die Lessons Learned Anwendung uns überlegen würden, würden Sie da auch Lessons Learned in diese drei Cluster unterteilen? Für

jeden zugreifbar, nur für eine bestimmte Gruppe zugreifbar oder sollte sie wirklich für jeden und alle zugreifbar sein? 00:18:33-0

A: Nein, die sollte für jeden und alle zugreifbar sein, inklusive der Business-Einheiten, inklusive von Einheiten, die außerhalb der PSU liegen. Die aber dadurch, dass sie auch Projekte machen, die wahrscheinlich sogar von der PSU begleitet werden, macht es ja Sinn, dass die da aus allen Ecken reingucken können. Ich denke nicht, dass man da die Lessons Learned so strukturiert und so die Informationen abgelegt, dass man nachher dann auch sagen kann - Hier muss ich tatsächlich noch mal eine Anonymisierung machen, weil da gerade jemand namentlich benannt ist. Ich könnte mir vorstellen, dass das in manchen Fällen kritisch wäre, aber man kann es vermeiden. Also dann sollte man darauf achten, dass das weitestgehend neutral gehalten wird oder zumindest ohne große Namen oder Abteilungen. Das ist übrigens ein Hintergrund, wie ich das aus den Vorbereitungen zu Ihrer Arbeit feststellen konnte, dass manche Leute gesagt haben: "Hmm, ich gebe die dir gerne, aber nicht dass du die sie weitergibst. Weil da stehen auch ein paar negative Sachen drinnen." Und ich fand das an der Stelle schlecht, weil diese Lessons Learned sind nie an die Öffentlichkeit gekommen, außer in dem Team, das jetzt zusammen gearbeitet hat. Und somit hat man da auch einen keinen Effekt rausziehen können, das bringt uns auch später etwas. Auf die Idee zu kommen, ich anonymisiere die oder ich formuliere die so, dass man da jetzt nicht gleich auf jemanden zeigen muss, darauf sind sie offensichtlich nicht gekommen. 00:20:14-1

F: Ist Ihnen das schon mal vorgekommen, dass Sie von Lessons Learned gewusst haben, vielleicht aus den Projektleiter-Shore [? Fix 00:20:18-3] oder weil ein Kollege Ihnen das erzählt hatte, die dann gesucht haben und nicht finden konnten? 00:20:25-3

A: Das ist mir in der Vergangenheit passiert, ja. Dass ich wusste, da gibt es was und ich habe es partout nicht gefunden. 00:20:28-7

F: Woran lag das Ihrer Meinung nach? 00:20:31-7

A: Das lag in dem Fall daran, dass nicht strukturiert abgelegt wurde. Es gab dafür keinen Platz, wo man die geparkt hatte. Ich wusste zwar wer die erstellt hat und das war auch meine Rettung nachher, dass sich den Kollegen noch mal ansprechen konnte, weil ich wusste, dass der die damals beschrieben hat und er hat sie auch tatsächlich wiedergefunden. Wiedergefunden hat er sie aber auch nur in seinem eigenen Verzeichnis auf dem Laufwerk. Das war ein Problem von

unserer eigenen Organisation, dass es dafür keinen Platz gab. 00:21:08-0

F: Kommen wir zum Punkt der Verteilung. Wie erfahren Sie denn in der Regel von neuen Erkenntnissen aus Projekten? 00:21:16-4

A: Das ist jetzt ein Punkt, wo ich sage, da finde ich, dass die PSU da ganz gut agiert, weil bei fast jedem wöchentlichen PL-[? 00:21:23-7] wird aus irgendeinem Projekt das Thema Lessons Learned vorgestellt. Entweder gezielt, dass man sagt, ich mache heute eine Session und informiere über die Lessons Learned aus dem Projekt X. Oder man sagt, ich stelle das Projekt Y vor und da kommen dann auch Lessons Learned drinnen vor. Und das sind die sogenannten Projekt Insides, die werden also schon regelmäßig reportet und vorgestellt und man kann dann auch, entweder über die Agenda dieses PL- [? 00:22:03-3] durchaus die Präsentationen wiederfinden, allerdings muss man wissen, wann die war, weil das wird alles nach Datum abgelegt. Da ist auch die Disziplin nicht durchgängig, dass man sagt: "Okay, genau den Part, den ich jetzt vorgestellt habe, den lege ich im Laufwerk noch mal extra irgendwo ab." Aber da finde ich die PSU schon gut. 00:22:24-4

F: Und das ist dann auch immer zu dem Zeitpunkt, wo Sie von den Lessons Learned erfahren immer zu den [?], nicht zu anderen Zeitpunkten? 00:22:33-4

A: Das ist jetzt erst mal quasi so etwas regelmäßiges, wo auch durchaus Projekte vorgestellt werden, wo ich sage: "Nett da mal was drüber gehört zu haben, aber interessiert mich gerade gar nicht oder kann ich im Moment nicht brauchen oder ist jetzt ein fachliches Thema, aber ich bin eher in Infrastrukturthemen unterwegs." Da muss man immer für sich selber filtern. Aber ich selber bin jetzt ehrlich gesagt in der PSU, außer dass wir jetzt hier Ihre Arbeit oder unsere gemeinsame Arbeit ein bisschen vorbereitet haben, auch nicht unterwegs gewesen, habe gesagt - Was gibt es da? Aber mittlerweile denke ich darüber anders. 00:23:10-2

F: Das heißt also, Sie haben nicht irgendwie zu Beginn eines Projektes geschaut oder versucht heraussuchen, was es an Lessons Learned bereits gibt, sondern einfach Ihr Projekt gestartet? 00:23:21-7

A: Genau. Da schwingt auch so ein bisschen die Einstellung mit: Mein Projekt ist was besonders und was andere schon gemacht haben, das ist ja eh etwas ganz anderes. Also man ist da auch ein bisschen stur gewesen, dass man eben gesagt hat: "Ich denke nicht mal, oder ich gucke in

dem Fall nicht mal über den Tellerrand hinaus, sondern man hat einfach nur grob beurteilt..." Ich habe das Beispiel Finanzinstitut-B Integration, ist eine kleine Bank gewesen, und Finanzinstitut-C Integration. Die Finanzinstitut-B Integration, die wurde in der ganzen Finanzinstitut-A relativ hoch gehalten und auch eng getrackt und reportet, auch in der Öffentlichkeit verfolgt. Und wenn man sieht, was da an Lessons Learned rausgekommen ist, ist das schon mehr als in anderen Bereichen. Es ist so, jeder der mit dem Finanzinstitut-B angefangen hat, dann erst mal hingegangen ist und gesagt: "Hier, beim Finanzinstitut-C, das wurde doch ähnlich gemacht. Ja, aber Finanzinstitut-C, das war ja eine Klitsche, das war ja ganz was anderes." Und da ist auch die Einstellung der Leute noch nicht so die richtige in meinen Augen, dass man sagt, öffne doch einfach mal den Horizont bisschen weiter und gucke mal, ob es nicht doch, auch wenn es ein kleineres Projekt ist und vielleicht ein Stück weit anders tickt, doch ein paar Gemeinsamkeiten gibt, die man sich einfach mal anschauen kann. 00:24:41-7

F: Im Gegensatz dazu, haben Sie selbst schon mal Lessons Learned an einen Ihrer Kollegen verteilt? 00:24:49-0

A: Außer in diesem Incident-Management-Umfeld, dass ich zu Anfang erwähnt habe, wo dann Informationen an andere auch verteilt wurden, nicht, und das auch nicht regelmäßig. 00:24:59-1

F: Wenn Sie da jetzt anfangen wollen, gibt es da Voraussetzungen, die Ihre Kollegen erfüllen müssen, damit sie Ihnen Lessons Learned weiterreichen? 00:25:12-9

A: Ich sehe da eigentlich keine Einschränkung. Ich plädiere dafür, dass Lessons Learned von jedem eingesehen werden können und deshalb würde ich mich auch nie sperren zu sagen: "Ich schicke es an dich, aber nicht an dich." Das würde ich nie machen. 00:25:30-1

F: Also so was wie Vertrauen, das ist kein Faktor, der bei Ihnen eine Rolle spielt? Jeder Mitarbeiter sollte Lessons Learned bekommen können? 00:25:33-5

A: Genau. 00:25:35-5

F: In der Literatur gibt es im Wesentlichen zwei verschiedene Ansätze, wie man Lessons Learned verteilen kann, an das Team oder Mitarbeiter einer Firma. Einmal haben wir den Push-Ansatz, das heißt also, immer dann wenn es neue Erkenntnisse gibt und die vielleicht in ein System eingestellt worden, werden die Mitarbeiter darüber informiert. Die bekommen die via

Feed oder Newsletter zugeschickt. Oder der Pull-Ansatz, immer dann wenn jemand Lessons Learned sucht, also sei es ein neues Projekt oder Problem, dass er sich die dann aus einem bestimmen Pool an Informationen in der Datenbank oder ein Laufwerk dann heraussuchen kann. Im Vergleich dieser beiden Ansätze, welchen würden Sie bevorzugen und warum? 00:26:14-9

A: Die spontane Antwort heißt: der Suchmechanismus ist, glaube ich, der bessere. Insofern, weil die Kollegen, wenn sie jetzt irgendwo getriggert werden, da ist was Neues, dann kriegen sie eine E-Mail oder einen Podcast. Die werden eh zugemüllt mit irgendwelchen unnötigen Mails, die man dann doch nicht liest und dann verliert man sehr schnell das Gefühl, was wichtig oder nicht wichtig ist. Und dann würde ich eher sagen, die Leute sollen dann gucken, wenn sie was suchen, als dass sie jetzt informiert werden über Dinge, die sie im Moment gar nicht interessieren. 00:26:53-6

F: Gut. Kommen wir zum wichtigsten Punkt, nämlich der Lessons Learned Wiederverwendung. Sie hatten vorhin schon mal gesagt, dass Sie das noch nicht aktiv gemacht haben. Haben Sie schon einmal Lessons Learned in ein neues Projekt eingebunden? Ich bilde mir ein, Sie hätten vorhin schon mal gesagt, dass dem nicht so ist. 00:27:12-5

A: Nein, also es hat mit Sicherheit mal ansatzweise die kurze Überlegung gegeben: "Wie habe ich das damals gemacht? Oder wen könnte ich jetzt mal fragen, weil ich weiß, der hat so etwas ähnliches gemacht", aber ich habe es nicht wirklich durchgezogen. Das hat sich dann bei mir irgendwann verloren. 00:27:32-7

F: Und wenn wir uns den Idealfall anschauen, gibt es da einen Zeitpunkt oder mehre Zeitpunkte im Projektverlauf, wo Sie sagen, da sollte man auf jeden Fall noch mal nachschauen, was gibt es hier schon an Lessons Learned, um Fehler zu vermeiden, schon von vorn herein zu umschiffen? 00:27:51-3

A: Also vorhin habe ich gesagt, tendenziell würde ich sagen, am Anfang durchaus auch mal bei bestimmter Erreichung von Milestones, sollte man gucken, ist das der richtige Weg, den wir bisher gegangen sind oder kann man was verändern? Auf jeden Fall am Schluss. Wenn man einen Anlass hat, dann kann man auch noch mal gucken. Was ich aus meiner früheren Tätigkeit dann schon das eine oder andere Mal hatte, dass man dann irgendwann vor einem Punkt stand, wo man sagt, jetzt ist hier was schief gelaufen oder hier läuft etwas schief, was kann ich denn

jetzt tun? Und dann kann man auch schon mal dann eher zurückschauen auf andere Themen oder auf andere Erfahrungen gucken, wie haben die denn das damals gemacht? Oder so was habe ich immer wieder gehört auch im Umfeld mit Vendoren-Nutzung oder Einsatz von Vendoren in Projekten, dass man dann durch kulturelle Unterschiede, dann schon mal gucken musste, oder darauf achten musste, eine bestimmte Ansprache zu machen oder bestimmte Dinge nicht zu tun. Dass man dann auch mal geguckt hat, wenn man feststellt, hier läuft vielleicht was nicht in Ordnung, was kann ich denn tun? Wie haben andere das gemacht? Und suche dann noch mal nach Anregungen. Da könnte ich mir das vorstellen. 00:28:59-4

F: Sehr schön. Glauben Sie, dass Lessons Learned in der PSU gefördert werden sollte? 00:29:05-0

A: Ja. 00:29:06-1

F: Was für Anreize wären in der PSU denn am sinnvollsten? 00:29:14-9

A: Das ist eine gute Frage. Ich weiß nicht, ob es irgendwelche Ideen von Incentives gibt, wenn man sie nutzt. Ich würde aber versuchen in der PSU in die Prozesse, die existieren, das Thema so mit einzubauen, dass man sagt, man muss es eigentlich nutzen. Ich meine, ich kann nie verhindern, wenn einer sagt: "Nein, ich will nicht und das interessiert mich jetzt gerade gar nicht." Aber wenn das irgendwo in einer Prozesskette drinnen ist, dass man sagt: "Du bist jetzt am Beginn eines Projektes, hast du dich denn informiert über das was andere schon an Erfahrungen gesammelt haben in ähnlichen Themen?" Dann muss man entweder gezielt sagen: "Jetzt antworte ja oder nein." Und dann geht der Prozess in eine bestimmte Richtung weiter, dass man das dann auch nachvollziehen kann. Ob man das so machen kann, ob man da so einen gewissen Druck ausüben kann, das muss man noch mal diskutieren, da bin ich mir nicht sicher. Aber das wäre für mich vorstellbar, dass man das fest in den Prozessen verankert. 00:30:14-5

F: Also eher extrinsisch motiviert. 00:30:19-7

A: Ja. 00:30:21-2

F: Gut. Im privaten Leben nutzen wir ja heutzutage auch sehr viele Informations-Suchalgorithmen oder Methoden, wie Informationen an uns herangetragen werden,

können Sie sich da vielleicht auch aus Ihrem Privatleben irgendeine Art oder Methodik vorstellen, die man in die PSU vielleicht hinein integrieren kann, um damit die Wiederverwendung von Lessons Learned zu verbessern? 00:30:48-8

A: Ich denke, dass man aus dem Alltag zuerst einmal bei einem Werkzeug wie Wiki hängen bleibt, weil das viele benutzen. Oder so eine Google-Suche, wo man Themen einschränken kann. Meine Erfahrung dabei, aber das ist meine persönliche ist, ich bin immer genervt, dass ich eine Anfrage stellen und der Provider steuert, wie die Antworten nachher aussehen, nach Häufigkeit, was andere schon gefragt haben oder was er jetzt meint, was er an Werbung oder Anzeigen als erstes da rein bringt. Aber das was ich dann finde, ist manchmal unheimlich unübersichtlich. Also ich würde da eher einen strukturierten Ansatz wählen, mit einem Tool, wo ich sage, da steckt vielleicht noch eine Datenbank dahinter, ich habe da eine kleine Web-Applikation, eine kleine Oberfläche, über ich dann auf diese Datenbank zugreifen kann und ich habe gezieltere Suchalgorithmen dahinter. Ich meine, über Wiki, da habe ich auch mit Kollegen drüber gesprochen oder bestimmte Verzeichnis-Suchen, die sind zwar auch nicht schlecht, aber das Erreichen des Zieles ist etwas umständlicher. 00:32:04-1

F: Ja, das ist richtig. Wir haben uns auch ein paar Gedanken darüber gemacht, was es momentan alles gibt. Und da haben wir uns überlegt, wenn wir Ihren Datenbankansatz nehmen würden, dass man zum Beispiel so eine Art Recommendation-System in diese Datenbank mit integriert, á la Amazon. Also man sucht sich eine Lessons Learned heraus und bekommt dann sozusagen auch noch empfohlen, welche Lessons Learned auch noch andere Anwender in Verbindung mit dieser einen herausgesuchten für sinnvoll erachtet worden. Finden Sie, das macht Sinn? 00:32:34-1

A: Ich könnte mir schon vorstellen, dass das als zusätzliche Anregung durchaus sinnvoll ist. 00:32:39-0

F: Und vielleicht noch zu dem Punkt: Ausbau von Netzwerken. Ich habe im Rahmen der Interviews und auch im Vorfeld überlegt, dass gerade Kommunikation bei Lessons Learned eine sehr wichtige Rolle spielt und gerade Projektmanager auch immer in sehr ausgebautes Netzwerk haben. Kann man vielleicht auch, also ich habe jetzt auch gelernt, dass es im Finanzinstitut-A so etwas Xing ähnliches gibt, dass man diesen einzelnen Kontakten sozusagen ihre Kompetenzen mit anfügt und sozusagen auch hier: "Der hat Lessons Learned sowieso gehabt und der hat am Projekt XY mitgearbeitet", dass man also über diesen Ausbau der

Netzwerke, also mit Metainformationen versehen, vielleicht auch die Lessons Learned verbessern kann. Ist das eine Möglichkeit? 00:33:26-8

A: Ich halte es für, auf jeden Fall für wertvoll mal darüber zu reden. Im Moment zögere ich ein bisschen, weil ich mir vorstellen könnte, dass es der eine oder andere es nicht gerne haben möchte, wenn da irgendwelche Anhänge auf irgendwelche Projekte dran sind, wo er vielleicht sogar das Ganze nicht so positiv sieht. Weil da Lessons Learned gemacht wurde, heißt es noch lange nicht, dass er sich final dann wirklich noch mit dem Projekt identifiziert, weil es für ihn nicht so gut gelaufen ist oder so. Ich weiß nicht, das muss man gut überlegen. Tendenziell würde ich eher sagen, Netzwerk nutzen indem man, ähnlich wie sie es jetzt in der PSU machen, auch forciert, dass da über Lessons Learned auch Informationen gegeben werden oder dass man auch immer wieder darauf hinweist, wo stehen sie. Aber ich würde es nicht mit der Person verknüpfen. 00:34:26-4

F: Dann habe ich noch den Punkt regelmäßige Marketingaktivitäten, dass man also vielleicht Sessions durchführt, wo jeder eingeladen ist, der Interesse hat, dass man da mal eine halbe Stunde darüber redet, das sind die Lessons Learned aus den letzten paar Projekten, oder dass man vielleicht Flyer etc. erstellt - also regelrechtes Marketing für Lessons Learned durchführt. Denken Sie, das fällt auf fruchtbaren Boden in der PSU? 00:34:51-3

A: Ja, würde ich schon erwarten. Weil das Finanzinstitut-B ist sowieso im Moment auf dem Weg Neuerungen, da gibt es so ein Innovation-Team, ich weiß nicht ob Ihnen das mal aufgefallen ist, wenn Sie im TZE [?] unten, da wo diese Kaffee-Insel ist, da gibt es so ein Labor auf der rechten Seite und da ist viel Werbung, da hängen Plakate, da gibt es Monitore, die Werbung permanent fließen lassen über bestimmte Themen oder Produkte. Und es werden auch für Produkte selber unheimlich viele Plakat-Aktionen gestartet, die sogar weltweit laufen. Ich glaube, dass die Aufmerksamkeit auf solche Werbemittel immer stärker wird und dass ich das für eine Möglichkeit halte, auch im Zusammenhang mit Lessons Learned, gerade bei Projekten, wie zum Beispiel der Rückzug, das Projekt 'Blue', so nennen wir das, der Rückzug der Mitarbeiter in die Finanzinstitut-B Türme. Das wurde unheimlich hoch und viel in den Medien verbreitet. Da gab es Videoclips und alles, die dann über unser Network gelaufen sind, so was könnte ich mir da auch vorstellen. 00:36:02-3

F: Gut. Mit den offenen Fragen bin ich durch. Eine Frage habe ich noch, Sie haben sich in den letzten Wochen ja sehr intensiv mit dem Thema Lessons Learned beschäftigt und die Frage, die

ich Ihnen gern stellen würde ist einfach: Haben wir einen Punkt im Rahmen des Interviews noch nicht angesprochen, wo Sie sagen, darüber muss ich aber unbedingt noch reden, das ist wichtig, das muss berücksichtigt werden, wenn wir über Lessons Learned reden? 00:36:26-6

A: Also so spontan fällt mir da kein weiterer Punkt ein. 00:36:30-8

F: Gut, wenn spontan keiner weiter ist, dann ist es ja auch nicht schlecht. Herr K., ich habe alle meine anderen Interviewpartner auch gefragt, ob sie Interesse daran haben, im Rahmen eines Folgeinterviews dann das Konzept, was wir entwickeln würden, zu evaluieren. Ich bin einfach mal frech, ich gehe einfach davon aus, dass Sie da für mich da sind? [Lacht] 00:36:48-0

A: Ja, selbstverständlich. 00:36:50-0

F: Wunderbar! Dann sind wir mit dem Interview fertig, Herr K. 00:36:56-1

A: Tja, dann gucken Sie mal, dass Sie meine Bemerkungen soweit anonymisieren, dass das nicht negativ auf ich zurückgeführt wird.

KM002

F: Dann danke ich Ihnen, dass wir das aufzeichnen dürfen. Und dann fangen wir schon mit dem Interview an. Oder haben Sie noch Fragen? 00:00:06-4

A: Nein, kann gleich losgehen. 00:00:09-0

F: Dann würde ich Sie bitten, dass Sie damit einsteigen zu beschreiben, wie der Lessons Learned Prozess vonstattengeht in der PSU, was Sie da bisher wissen? 00:00:22-3

A: Also ich würde mal so anfangen, es fängt eigentlich damit an, dass jeder Mitarbeiter überhaupt sich selbst erst mal sensibilisieren muss, um mitzubekommen, dass jetzt gerade ein Moment ist, was es wert ist als Lessons Learned überhaupt zu erfassen, um es wiederverwenden zu können. Das heißt, es muss eigentlich erst einmal so ein Bewusstsein für dieses Thema geschaffen werden. Das heißt, wenn die Leute operativ unterwegs sind, müssen sie lernen zu entscheidenden Momenten auf die Metaebene zu gehen und sagen: "Ah hoppla, was jetzt im Moment passiert, das ist jetzt ja wirklich enorm wertvoll." Ja, die haben dann so ein Gefühl, "also das kann man sicher in Zukunft noch öfters so machen." Oder sie erinnern sich vielleicht, dass in Vergangenheit eigentlich das schon nach eigener Erfahrung mehrmals immer ungeschickt gemacht wurde und das ist so ein Aha-Erlebnis, was sich jetzt eben für ein Lessons Learned überhaupt eignet. Ich denke mal das ist das wichtigste überhaupt. Solange die Leute praktisch immer nur operativ unterwegs sind und sich eben von Inhalt zu Inhalt weiterhangeln, passiert dann eigentlich gar nichts. Es ist wirklich dieses kurz mental Innehalten und zu erkennen: "Hier ist jetzt etwas ganz Besonderes." Ob das jetzt vielleicht ein Prozess ist, ob das irgendwie eine bestimmte Vorgehensweisen, Methode, was auch immer ist, ist eigentlich egal. Also dieses Erkennen muss stattfinden. Das ist meiner Meinung nach ganz fundamental. Der zweite Schritt ist, sich dann zu überlegen: "Wie kann ich das jetzt irgendwie formulieren?" Idealerweise, wenn man viel Zeit hat, schreibt man das alles auf. Oft ist es in der Praxis aber so, dass das nicht immer passiert, die Mitarbeiter aber dann zumindest mündlich unterstützen, wenn sie sehen,

dass Kollegen demnächst mit einem ähnlichen Thema konfrontiert sind, dass sie sagen: "Hier, wir haben das bei uns im Projekt so und so gelöst, ich denke mal das hat sich bewährt und ich empfehle das auch woanders zu verwenden." Dann kann so eine Art Mund zu Mund Propaganda entstehen, mündlich, und dass Lessons Learned so weitergetragen werden. Idealerweise wird es aufgeschrieben und dann für alle zugänglich abgespeichert. Was dann auch schon eine gewisse Hürde ist, weil sehr viele Lessons Learned leider so abgelegt sind, dass nur ein Teil der Leute dann wirklich auch die Zugriffsrechte hat. Da scheitert es oft, wenn Leute suchen, die finden das gar nicht, weil sie da meinetwegen gar nicht auf ein Laufwerk oder was auch immer, eine Website, eine geschützte Website, dann gehen dürfen. Der dritte Schritt ist, selbst wenn alles offen ist, also jeder kann eigentlich prinzipiell alle Lessons Learned sehen, es ist dann immer noch auch die Frage: Wenn sich jetzt zwei Leute nicht kennen und der zweite sucht und hat das auch nie mündlich erfahren, muss natürlich diese Suche entsprechend unterstützt sein, um das auch gut zu finden. Also da kommen so Dinge ins Spiel, wie sich geschickte Schlüsselwörter, Keywords zu überlegen, eben dann so ein Tagging auch zu machen. Das ist alles wieder Zusatzaufwand, also zu dem, dass es überhaupt erst einmal Zusatzaufwand ist aufzuschreiben, statt mit dieser Mund zu Mund Propaganda zu arbeiten und dann zusätzlich nicht nur aufschreiben, sondern eigentlich auch leicht auffindbar zu machen. Das ist dann eigentlich der letzte entscheidende Schritt. So würde ich das jetzt mal beschreiben. Also von dem Bewusstsein schaffen, es ist überhaupt wert weitergegeben zu werden, über "Wie gebe ich es weiter?", mündlich oder schriftlich. "Wie lege ich es schriftlich nieder?", einfach nur so oder eben auch in Hinblick "wie können das andere dann auch leicht finden?". 00:04:59-2

F: Wunderbar. Das ist nämlich so ähnlich der Prozess, den wir uns in der Literatur überlegt haben. Nämlich erst einmal das Hinsetzen, dass man erst einmal die Erkenntnisse, Lessons Learned sammelt, die dann abspeichert und an einen Ort legt, wo möglichst viele darauf zugreifen können. Dann die Lessons Learned an die Kollegen verteilt, ihnen also die Existenz dieser Lessons Learned auch bekannt gibt und zu guter Letzt in der vierten Phase man dann natürlich in neuen Projekte, die neuen Erkenntnisse, die neuen Lessons Learned mit einbindet. Das ist unser 4-Phasen-Prozess des Lessons Learned und zu jeder dieser Phasen habe ich ein paar

Fragen vorbereitet. Noch einmal zu dem Punkt der Sammlung. Sie haben das ganz kurz angerissen und ich würde Sie bitten, einfach noch einmal ins Detail zu gehen, wie Sie da vorgegangen sind, wenn im Projekt gesagt wurde: "Wir wollen jetzt Lessons Learned erfassen." Wie ist die Vorgehensweise? Wann wurde das gemacht? Vielleicht können Sie darauf noch etwas detaillierter eingehen? 00:05:53-5

A: Ich denke mal, das ist von Projekt zu Projekt durchaus verschieden. Es gibt sicherlich Projekte, wo auch Projektleiter als Vorgabe ein Ziel bekommen, eben jetzt nicht nur ein Projektergebnis zu liefern, sondern eben auch Lessons Learned zu dokumentieren. Wir arbeiten ja in unserer Organisation sehr stark mit Zielen. Also in der Vergangenheit lief das Management eher so: Man hat den Leuten Aufgaben gegeben, man hat ihnen gesagt, wie sie diese Aufgaben lösen sollen. Davon ist man ja schon lange weg, das heißt heute gibt es Ziele und der Projektleiter, Projektmitarbeiter soll möglichst frei sein, sich dann den besten Weg da zu suchen, dieses Ziel zu erreichen. Es hilft sehr, wenn Lessons Learned als Zusatzziel auch gleich mit definiert wird. Und zwar deswegen, weil dann eben am Jahresende, wenn die Qualität der Zielerreichung gemessen wird, es einen zusätzlichen Anreiz gibt auch diese Lessons Learned vorweisen zu können. Um dadurch eine bessere Beurteilung dann zu bekommen. Wenn das weggelassen wird ist immer ein bisschen das Problem, man sagt dann: "Na ja gut, das ist nice to have, eigentlich habe ich gar keine Zeit. Mein Geschäftsbereich, die warten auf das Ergebnis und das muss möglichst fehlerfrei laufen. Und das ist eigentlich das wichtigste." Also wenn ich mich um andere Dinge kümmere, dann habe ich da erst mal kurzfristig einen Nachteil. Weil dann zum Beispiel ein Projekt länger dauert, weil das für den Geschäftsbereich teurer wird, wenn man solche Lessons Learned on top auch macht. Das heißt, es ist eigentlich so eine Art Interessenkonflikt zwischen kurzfristigen Zielen und langfristigen Zielen. Das kurzfristige Ziel des Geschäftsbereichs ist es natürlich möglichst schnell, möglichst günstig von der IT hier ein System hingestellt zu kriegen, das genau das tut, was der Geschäftsbereich will. Kurzfristig ist das jetzt erst mal überhaupt kein Vorteil für die Leute, die dieses Projekt finanzieren, wenn so etwas on top gemacht wird. Der Nutzen kommt eigentlich erst im zweiten, dritten und weiteren Projekt. Da muss man aber eine andere Sicht drauf haben. Das heißt, die Organisation muss diese langfristigen Ziele genauso hoch bewerten, wie die kurzfristigen Ziele.

Konkret umsetzen kann man das am besten, meiner Meinung nach, mit diesen Zielen. Und wenn das mit drinnen steht und jemand macht keine Lessons Learned dann hat er an der Stelle das Ziel untererfüllt. 00:09:06-4

F: Wenn wir uns jetzt wirklich den direkten Prozess dieses Lessons Learned, die Erfassung der Erkenntnisse uns vorstellen, wie ist denn das bisher bei Ihnen vonstattengegangen? Haben Sie sich da im Team zusammengesetzt und darüber gesprochen? Gab es da ein gewisses Vorgehen? Gab es einen bestimmten Zeitpunkt im Projekt, wenn man sich hinsetzt und Lessons Learned erfassen möchte? Wie verlief das? 00:09:25-3

A: Ganz unterschiedlich. Das ist eigentlich das, was ich eben meinte, dass wir mit Zielen arbeiten. Das heißt jeder Projektleiter, jeder Mitarbeiter kann sich da jetzt eine unterschiedliche Vorgehensweise überlegen. Entscheidend ist nur, dass es letzten Endes dann passiert und dann idealerweise nicht nur mündlich, sondern auch schriftlich, schriftlich für alle zugänglich, schriftlich für alle auch leicht durchsuchbar gemacht wird. Als Beispiel könnte jetzt sein, dass der eine Projektleiter sagt: "Wir machen das in jedem vierten Projekt-Team-Meeting, reservieren wir uns jetzt 30 Minuten, um jetzt mal zu reflektieren, was ist seit dem letzten Meeting passiert? Welche Lessons Learned haben wir denn jetzt gewonnen?" Und dann wird da besprochen und dann macht beispielsweise jemand einen Vorschlag und sagt: "Hier, das ist eigentlich für mich das wesentliche Lessons Learned der letzten vier Wochen." Und dann muss man überlegen, wie man das dokumentiert und wo man das ablegt." Es gibt vielleicht andere Projekte, wo eben der Druck so groß ist einen bestimmten Termin zu halten. Gerade Projekte, die Systeme verändern um gewisse gesetzliche Vorgaben zu erfüllen, also regulatorischer Art zum Beispiel. Wenn es da heißt: "Bis zum 1. Januar muss das System, das die Protokolle für alle Wertpapier-Beratungen dann ablegt, stehen." Das Beispiel kennen Sie wahrscheinlich, durch die Finanzkrise sind die Gesetze so geändert worden, wenn jetzt ein Berater in der Filiale einen Kunden berät, muss das aufgeschrieben werden, da müssen beide unterschreiben. Da steht dann zum Beispiel drinnen: "Der Kunde wollte Lehmann Zertifikate. Der Berater hat klar darauf hingewiesen, das Risiko ist so und so." Und dann wird das unterschrieben. Und das muss ja nachgehalten werden, das muss

vorgearbeitet [undeutlich 00:11:40-1] werden. Das heißt in diesem Fall kann es sein, dass da monatelang überhaupt nichts mit Lessons Learned passiert, weil man gesehen hat: diesen Termin muss man halten, sonst verletzt das Finanzinstitut A hier gesetzliche Auflagen. Wenn dieser Termin dann gehalten wurde, idealerweise kann man sagen: "Okay, für den Rest, also die letzte Phase in diesem Projekt ist jetzt ganz zum Schluss noch mal bis zum Anfang zu gehen." Ist dann vielleicht manches nicht mehr ganz so präsent, hat also einen Nachteil. Aber auch dann ist es noch möglich in der Abschlussphase eines Projektes Lessons Learned zu erfassen. Also das sind vielleicht diese zwei Extremfälle, möglichst früh immer gleich dann, wenn diese Lektionen sozusagen bemerkt werden, bis hin zu überhaupt nicht, aber wenn dann das System live ist und arbeitet, dann machen wir das eben für das gesamte Projekt rückwirkend. 00:12:44-7

F: Haben Sie selbst schon einmal Lessons Learned Sessions durchgeführt? 00:12:47-2

A: Ich persönlich jetzt? 00:12:48-9

F: Ja. 00:12:51-1

A: Ja, aber jetzt nicht unbedingt für Projekte. Also ich habe ja eine bisschen andere Rolle. Ich bin hier der Professional Development Manager in der PSU. Das heißt, meine Verantwortung gehört einem großen Pool. In meinem Fall jetzt technische Spezialisten, die dann wiederum in Projekten unterwegs sind und dort eben Projektleiter als fachliche Vorgesetze haben. Das heißt bei mir sind das eher Themen, die projektübergreifend relevant sind. Ich veranstalte zum Beispiel dafür jährliche Workshops, Team-Workshops, die natürlich auch immer ein Stück weit der Teambildung dienen, weil es gehen Leute ab, es kommen Leute wieder dazu, die müssen neu ins Team kommen und da nehmen wir uns eigentlich dann immer zweieinhalb Tage Zeit. Und da ist ein Thema immer auch eine Reflektion. Wir hatten jetzt zum Beispiel beim letzten Workshop das Thema gehabt, das Image dieser Rolle - technischer Spezialist - zu bessern. Das muss man sich so vorstellen, oft ist es so, dass in der Organisation, wenn dann Projekte gut laufen die Projektleiter die ganzen Lorbeeren ernten, gut dastehen, überall bekannt

sind, während andere Rollen in diesem Projekt, die genauso wesentlich waren, immer so ein bisschen im Hintergrund sind. Und da haben wir im Prinzip Lessons Learned gemacht, also da haben wir uns dann Beispiele angeguckt, wo das genauso gelaufen ist, also wenn dann irgendwelche Erfolgsstories, dann auch irgendwo per E-Mail kommuniziert wurden, dass dann eben unsere Leute sich teilweise nicht erwähnt gefühlt haben. Und dann haben wir überlegt, wie man das ändern kann. Dann haben wir uns Maßnahmen überlegt und zum Beispiel gesagt, dass wir ein Service- und Qualitätsleitbild kommunizieren definieren, wir wollen unser Selbstverständnis definieren und wollen das dann eben auch selbstbewusst nach außen tragen. Also das wäre jetzt mal so ein Lessons Learned im Rahmen eines Teams außerhalb des Projektes. Das gibt es auch. 00:15:11-0

F: Und dann wird das im Team reflektiert, was bisher gelaufen ist und dann wird darüber gesprochen und es wird dokumentiert? 00:15:18-8

A: Ja. Ein anderes Beispiel wäre jetzt noch, wir haben sehr oft auch die Situation, dass sehr viele externe Berater, die dann für Software Spezial Know-how mitbringen, in die Projekte kommen und auch dann wieder ein Interessenkonflikt entsteht, nämlich dass jetzt auch dieser externe Mitarbeiter natürlich Vorgaben hat, wann da irgendwelche Pakete zu liefern sind. Wir intern in der Organisation, aber bei diesen neuen Themen natürlich Know-how aufbauen wollen. Das heißt auch, dass interne Mitarbeiter gucken müssen, dass dann auch Zeit für Fragen bereitsteht, um von diesen externen Mitarbeitern auch lernen zu können. Und da haben wir jetzt auch schon Lessons Learned gemacht, also wo dann einzelne interne Mitarbeiter gesagt haben: "Hier, ich bin jetzt so und so vorgegangen, um da neues Know-how aufzubauen." Also auch das kommt vor. 00:16:23-6

F: Sehr schön. Wenn wir jetzt gerade im Hinblick darauf, dass wir ja Lessons Learned wiederverwenden wollen, es einfach mal betrachten. Was denken Sie in welchem Datenformat man Lessons Learned dokumentieren sollte, damit sie möglichst gut wiederverwendet werden können? Können Sie sich da ein bestimmtes Datenformat in der PSU vorstellen? Wo man sagt, "okay, das passt ganz gut hier hin, zu uns."

00:16:46-1

A: Also ich sage mal, realistisch ist an der Stelle Freitext. Wünschenswert wäre zusätzlich eine Verschlagwortung von diesen Freitextdokumenten. 00:17:04-7

F: Gut. Und wenn wir uns die Inhalte anschauen, gibt es bestimmte Inhalte, die dringend mit erfasst werden müssen? Neben diesem üblichen, "Was war gut? Was war schlecht? Was könnte man besser machen?", die wirklich notwendig sind, damit man diese Lessons Learned auf wiederverwendbar machen kann? Können Sie sich da welche vorstellen? 00:17:23-6

A: Sie meinen, letzten Endes geht es da um weitere Metainformationen. Also wenn wir jetzt von diesen Freitextdokumenten mal sprechen, dann ist die Verschlagwortung eine Metainformation. Es gibt noch andere Metainformationen, die automatisch erfasst werden, wie das Erstellungsdatum, vielleicht eine Dokumentenhistorie. Interessant wäre als Metainformation auch noch, welche weiteren Autoren da mitgewirkt haben. Also im dem Sinne, dass man daraus auch Ansprechpartner-Listen generieren zu können. Das ist eigentlich auch seit Jahren ein leidiges Thema: Wie kann ich jetzt eigentlich in der Organisation den richtigen Ansprechpartner für mein Thema finden. Das ist gerade in Deutschland meist dann besonders kompliziert, weil das eben dann auch mitbestimmungspflichtig ist und auch dann gewisse Ängste entstehen, wenn jetzt jeder seine Skills irgendwo im Netz ablegt, dass dann andere dann wiederum das alles prüfen können und dann Leute aussortieren können. Deswegen ist das eigentlich bisher nie so richtig zur Anwendung gekommen. Das ist aber das, was eigentlich ständig gebraucht wird. Weil, und das hatte ich ja eingangs gesagt, selbst wenn ich jetzt ein Dokument mache, wird dieses Dokument nie vollständig sein. Es wird immer einen Teil geben, der dann doch nur in den Köpfen der Leute ist. Also im Wissensmanagement spricht man ja dann von diesem [? 00:18:51-6] Knowledge, also was eben nicht so leicht dann auch irgendwo aufschreibbar ist. Wenn ich aber dann noch Ansprechpartner habe, also wer ist jetzt eigentlich Experte zu welchem Thema oder vielleicht nicht nur Experte, sondern vielleicht auch mit so einem Level, wo dann eben Leute angeben, dass sie für diese Lessons Learned Themen zum Beispiel Grundwissen haben oder fortgeschrittenes

Wissen haben oder Expertenwissen haben. Das wäre eigentlich perspektivisch ganz gut und das wollen wir auch, aber wir haben es irgendwie immer noch nicht so befriedigend geschafft. Es ist also ein Thema, was noch gehandelt werden muss. 00:19:42-4

F: Sind für Sie auch solche Faktoren, wie die Aufnahme von dem Kontext der Lessons Learned wichtig? Dass man also sagt: allgemein jetzt mal, das Projekt war so groß, hatte so viele Mitarbeiter, wir hatten externe Vendoren dabei. Dass man konkret sagt, in welchem Kontext man diese Erkenntnisse gesammelt hat, warum dieses Problem zum Beispiel entstanden ist? 00:20:03-3

A: Also Kontext ist extrem hilfreich, wird aber auch leider nicht immer aus Zeitgründen angegeben. Ein gutes Beispiel für Projektkontext ist so etwas wie das politische Umfeld, Kritikalität. Also das politische Umfeld könnte zum Beispiel bedeuten, dass selbst im Geschäftsbereich es da unterschiedliche Auffassungen gibt, dass es da unterschiedliche Interessen gib und dass da das Projekt auch so ein bisschen in die Schusslinie gerät oder dann auch der Geschäftsbereich erwartet, dass der IT-Projektleiter Konflikte moderiert, das ist ein typisches Beispiel, was immer wieder vorkommt. Dann natürlich Kritikalität, das ist ganz entscheidend für den Kontext. Wir haben da alles von eher unkritisch, nice to have bis hin zu hoch kritisch. Also kann zu Reputationsschaden führen oder dann eben sogar zu finanziellem Schaden. Und das sagt nämlich dann auch etwas über die Kritikalität der Lessons Learned aus zum Beispiel. 00:21:17-9

F: Denken Sie, das ist einfach, so etwas? Also gibt es irgendwelche Methoden, wie man diese Kritikalität oder auch die Erfassung des politischen Umfeldes - könnte das Schwierigkeiten machen, so etwas mit zu notieren? Meine Frage, die so ein bisschen dahintersteckt ist einfach: Wäre es in der PSU problematisch in eine Lessons Learned zu schreiben: "Okay, wir hatten politische Probleme mit Abteilung xy." Das sind ja immer sehr heikle Punkte, die man nicht so gerne aufnimmt. 00:21:53-0

A: Ja, da stimme ich Ihnen zu, das ist in der Tat heikel und das wird dann auch oft nicht gemacht. 00:21:59-8

F: Sehr schön. Kommen wir nun zu den Motivationsgründen von Lessons Learned. Kennen Sie bestimmte Gründe, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen? 00:22:15-8

A: Ich denke der offensichtlichste Grund ist es, vermeiden das Rad immer wieder neu zu erfinden. Weil Projekte kommen eigentlich immer wieder auf das gleiche Problem und sich dann die Mühe zu machen, herauszukriegen wie das andere gemacht haben, ist eigentlich weniger Zeit, wie sich jetzt selbst zu überlegen - "Wie schaffen wir das jetzt?" Das ist aber trotzdem leider oft noch Realität. 00:22:47-9

F: Und im Gegenzug dazu, kennen Sie auch Gründe, die gegen die Erfassung von Lessons Learned sprechen oder vielleicht bekannte Widerstände? 00:22:54-1

A: Also ein Gegenargument ist natürlich erst einmal kurzfristig Kosten sparen zu müssen. Also wenn die Geschäfte schlecht laufen oder eine riesen Finanzkrise passiert, wie wir das ja hatten Ende 2008, da geht es erst mal wirklich um Schadensbegrenzung und da wird auch geguckt, was können wir kurzfristig sparen, um da einigermaßen über die Runden zu kommen. Und da kann man da sagen: "Irgendwann ist die Krise hoffentlich überwunden, wenn es besser geht, wollen wir natürlich dann auch wieder langfristiger besser werden." Und dann spielen Lessons Learned wieder eine ganz wichtige Rolle. 00:23:50-4

F: Sie haben jetzt Kosten sparen schon mit erwähnt. Wir haben das als einen Faktor eingebunden, wo man sagt: "Okay, ich würde vielleicht ganz gern Lessons Learned erfassen, aber ich habe Problem aus den Gründen, dass bestimmte Faktoren mit reinspielen." Wir hatten uns da zum Beispiel den Zeitdruck überlegt. Kennen Sie noch weitere Faktoren, die die Lessons Learned Erfassung einschränken? 00:24:12-8

A: Ja, ich denke schon. Ich glaube, dass es für manche Mitarbeiter gar nicht so leicht ist, selber solche Lessons Learned zu dokumentieren. Die wären dann eher in der Lage dazu, wenn es da einen kompetenten Partner gibt, der dann zum Beispiel das in so einer Art Interview macht, um jetzt rauszukriegen, "was ist es jetzt eigentlich?" Nicht

jeder Mitarbeiter ist in der Lage, das so ganz selbständig einfach hier mal in fünf Seiten runterzuschreiben. Das ist auch ein Nachteil. Gibt es weitere Nachteile? [...] 00:25:02-7

F: Wir haben zum Beispiel noch solche Faktoren mit aufgelistet, dass man sagt: "Unsere Teams sind vielleicht verteilt, an unterschiedlichen Orten der Welt verteilt, dass es vielleicht schwierig ist, da ein gemeinsames einheitliches Lessons Learned zu erfassen." Ist das schwierig oder eher nicht? 00:25:17-0

A: Also eigentlich nur dann, wenn es überhaupt erst mal ein Problem ist. Das konkret zu formulieren, wo das nur im Team geht. Ansonsten ist es eigentlich oft so, dass doch einer die Sache in die Hand nimmt, einen Vorschlag macht und dann wird es noch einmal per E-Mail rumgereicht und ob dann noch ein Feedback aus [? 00:25:41-2] kommt oder New York, ist eigentlich dann egal, wer da wo sitzt. 00:25:49-1

F: Und so ein Punkt wie fehlende Incentives? Sind die Leute einfach gar nicht genug motiviert Lessons Learned zu erfassen? 00:25:52-8

A: Ja, das hatte ich ja vorhin auch schon erwähnt. Wenn das bei den Projektzielen das überhaupt keine Rolle spielt und eben auch vielleicht aus schlechter Erfahrung des Vorjahres, ein Projekt [? 'leider sagt' 00:26:07-8], obwohl es auch im letzten Jahr kein Ziel war, ich habe es trotzdem gemacht, aber es wurde dann überhaupt nicht honoriert. Also ich habe dann trotzdem nur ein 'Befriedigend' in der Beurteilung bekommen und mein Bonus war auch nicht so toll, und dann demotiviert das natürlich. 00:26:26-3

F: Ja, verständlich. Kommen wir zum Punkt der Lessons Learned Ablage. Sie haben gesagt, dass Lessons Learned auf Projekt-Laufwerken abgelegt werden. Habe ich das richtig verstanden? 00:26:35-3

A: Wir wollen da jetzt eigentlich ausschließlich einen SharePoint Webserver nutzen. Also ein SharePoint Laufwerk, was dann eben über Browser zugänglich ist. 00:26:50-0

F: Wollen oder tun Sie das schon? 00:26:52-7

A: Wir wollen es und wir tun das, würde ich mal sagen, na ja, aus dem Bauch heraus zu 70% bis 80%. Es gibt immer wieder Fälle, wo dann eben doch bestimmte Leute oder auch bestimmte Projekte - dass dann rauskommt, das lag doch woanders. Der schlimmste Fall ist ja, dass es auf irgendwelchen Laptops auf den C: Laufwerken liegt. Aber wir wollen das und es gibt da auch eine ganz klare Ansage, ist aber in der Praxis dann manchmal nicht so leicht zu kontrollieren. 00:27:27-6

F: Ist das für Sie der optimale Ort, der SharePoint? Oder könnten Sie sich noch einen besseren Ort vorstellen, für die Ablage von Lessons Learned? 00:27:37-5

A: Er ist deswegen im Moment nicht optimal, weil das ganze Thema SharePoint Suche suboptimal ist. Also was auch vom Hersteller Microsoft mitgeliefert wird, das ist wirklich unterdurchschnittlich. Das Suchthema ist keine Stärke von Microsoft. Jetzt muss ich überlegen, ob es da noch weitere Nachteile gibt. [...] Ja, das ist dann auch wieder das ganze Zugriffsrecht-Thema. Also wir arbeiten da eigentlich eher mit einem einfach zu implementierenden [? Default 00:28:22-0], dass man einfach sagt: "Alle internen TSU [PSU?] Mitarbeiter können da alles sehen und alle anderen nicht." Aber es gibt ja durchaus auch jetzt Initiativen außerhalb der PSU, die auch bei einer Suche davon profitieren könnten, wenn sie sie dann auch Lessons Learned PSU finden. Es ist sehr aufwendig, sich da jetzt so ein granulares Berechtigungskonzept sich zu überlegen und dann auch noch zu implementieren. Da braucht man dann Administratoren, die das ständig überwachen. Also wo man dann sagt: "Bei Thema X darf jetzt noch die Nachbarabteilung Y mit den Leuten ABC auch, die anderen aber nicht." Das ist sehr aufwendig, also das Thema Berechtigungskonzepte. 00:29:10-1

F: Könnten Sie sich da eine Alternative vorstellen, wo man sagt, das ist vielleicht die beste... 00:29:15-8

A: Ich meine, also mit dem Thema Berechtigungen, das ist ein Grundsatzproblem. Das kann ich nicht so einfach lösen, weil es gibt in der Tat dann Projekte, also zum Beispiel Postbank Integration, ich meine das ist ja allgemein bekannt, das stand ja in der Presse,

dass die [redacted] sich da Synergien bei der IT-Infrastruktur erhofft. Ist aber im Moment immer noch sehr heikler Prozess. Zum einen ist es jetzt immer noch nicht final durch, da müssen noch Kartellbehörden zustimmen etc. Das heißt, im Moment gibt es auch noch sehr viele von diesen Non-Disclosure Agreements. Das heißt, da haben bestimmte Mitarbeiter unterschrieben, dürfen das oder jenes sehen, andere nicht, und die dürfen das dann auch nicht sehen. Das heißt, wenn es um sensitive Informationen geht und auch da gibt es Lessons Learned, das bleibt ein Problem, das ist auch so erst mal nicht lösbar. Sie können dann bestimmte Dokumente nicht einfach allen zugänglich machen. 00:30:25-6

F: Ist es Ihnen schon mal vorgekommen, dass Sie von Lessons Learned gewusst haben, weil Sie vielleicht von einem Kollegen etwas erzählt bekommen haben, können sich vielleicht nicht mehr genau daran erinnern, wollten deswegen diese Lessons Learned noch einmal nachlesen, die Dokumente, und konnten aber die Dokumente dazu nicht finden? 00:30:42-3

A: Ja. 00:30:47-4

F: Woran lag das Ihrer Meinung nach? 00:30:48-2

A: Die meisten Fälle, die mir spontan einfallen, dass irgendwelche Dokumente in Anhängen von irgendwelchen E-Mails liegen. Also ich bin selber auch schon gefragt worden: "Ja, stimmt. Vor eineinhalb Jahre, da hat mir mal jemand etwas geschickt, das war klasse! Wer war das noch mal? Wie hieß das Dokument noch mal?" Und dann guckt man in seinen eigenen Postkorb und versucht das wiederzufinden. Da hat man das gleiche Problem, die einen sortieren das dann in Ordnern und Unterordnern und so weiter, also ich mache das eher nicht, sondern suche dann entweder einen Volltext oder suche nach dem Betreff oder dann fällt mir vielleicht der Absender noch ein. Aber auch da gibt es immer wieder Fälle, da fällt es einem nicht mehr ein. Also wir hatten neulich einen Fall. Vor zwei Jahren hatten wir uns Interview Fragen überlegt und das war so eine internationale Initiative in der Personalabteilung und da musste irgendwie jeder Input liefern. Und wir sind jetzt gerade dabei mit einem strategischen externen Partner

Leute auszuwählen, die in unsere strategischen Großprojekte kommen und da wollten wir jetzt unbedingt diese Fragen wiederfinden, weil das war im Prinzip auch so eine Art Lessons Learned. Also wie kann man jetzt eigentlich gut, offen in Interviews fragen, wo es jetzt nicht nur um das Abklären der fachlichen oder technischen Kenntnisse geht. Ich meine, das ist eher trivial, aber eher mal so ein bisschen offene Fragen, um die Persönlichkeit dieser Kandidaten raus zu kriegen. Und wir wussten noch - "da war was." Also ich selber habe es nicht mehr gefunden, ich bin dann irgendwann zum Kollegen gegangen, sag mal: "Kannst du dich erinnern, da war doch damals...", ja er guckt mal. Einen Tag später habe ich von ihm eine E-Mail gekriegt, er hat es tatsächlich wieder gefunden. Also das gibt es immer mal wieder. Es ist auch so, dass wir da nicht einheitlich sind, wir legen ja doch nicht alles im SharePoint ab. Wir merken immer wieder, dass dann auch gesagt wird: "Ah ja, das stimmt. Das ist irgendwo in der E-Mail, irgendwie mal ein Anhang, den man nicht irgendwie gelöst hat oder hochgeladen hat, sondern das schlummert dann immer noch in dem Postkorb irgendwo." Und das ist halt die Realität. 00:33:16-9

F: Seit wann nutzt die PSU den SharePoint? 00:33:21-2

A: Also die PSU gibt es jetzt seit drei Jahren, am 1. April vor drei Jahren haben wir angefangen. Ich glaube es hat ein halbes Jahr gedauert bis wir das aufgesetzt haben, also ich würde sagen circa zweieinhalb Jahre. 00:33:38-6

F: Gut. Dann kommen wir zum Punkt der Verteilung. Ist es Ihnen schon mal passiert, dass Sie Lessons Learned aus anderen Projekten, wo Sie nicht beteiligt waren, irgendwie an Sie herangetragen wurden? Haben Sie schon einmal Erkenntnisse aus anderen Projekten erhalten? 00:33:58-6

A: Ja, ich meine das kommt immer mal wieder vor. Wenn ich hier mit Kollegen zu tun habe und wir arbeiten an bestimmten Themen, meinetwegen jetzt auch eher Team und weniger Projekt, da kommt es immer mal wieder vor, dass jemand sagt: "Ah, ich weiß da gibt es etwas. Da hat vor einem Jahr ein Projektleiter irgendwie mal was zusammengestellt. Ich denke, das solltest du dir mal anschauen." Und da gibt es dann

auch Fälle, da kriegt man dann per Mail nur noch so einen SharePoint Link geschickt, weil der wusste auch noch, dass es da gesammelt wurde. Und dann gehe ich auf den Link und sehe in dem SharePoint genau etwas zu einem Thema, wo wir vielleicht eine Woche zuvor diskutiert haben, ich aber gar nicht gewusst habe, dass es dieses Dokument gibt. Das kommt in der Tat immer mal wieder vor. Das ist dann ein schönes Erfolgserlebnis. 00:34:51-6

F: Kann man da einen gewissen Zeitpunkt erkennen, dass man sagt, das ist immer zu einem bestimmten Zeitpunkt? Gerade wenn man sich den Projektverlauf anschaut oder ist das eher zufällig? 00:35:03-4

A: Glaube ich jetzt eigentlich nicht. Das kann immer passieren, würde ich jetzt mal sagen, ohne das genau belegen zu können. 00:35:13-0

F: Im Gegenzug dazu, haben Sie vielleicht schon mal selber Lessons Learned aktiv an Ihre Kollegen verteilt? Dass Sie Ihrem Kollegen gesagt haben: "Hier, wir haben eine neue Erkenntnis."00:35:19-7

A: Ja klar. 00:35:21-7

F: Gibt es da Voraussetzungen, die erfüllt werden müssen, dass Sie das an Ihre Kollegen weitergeben, die Lessons Learned? 00:35:27-5

A: Na ja gut, vielleicht kann man da unterscheiden zwischen: es ist jetzt eine absolute Notwendigkeit, weil es irgendeinen Auftrag gibt, dass da jetzt etwas gemeinsam erarbeitet werden muss. Ansonsten würde ich schon sagen, hat es auch ein bisschen was mit dem persönlichen Netzwerk und der Vertrauensbasis zu tun. Man kennt ja dann über die Jahre sehr viele Leute in der Organisation, ich bin jetzt über 15 Jahre dabei und ich halte auch immer noch Kontakt zu Leuten aus früheren Abteilungen oder wo man mal in einem Projekt schon vor längerer Zeit zusammengearbeitet hat, und wenn man sich dann mal wieder trifft, also manchmal kann das auch nur sein, man ist irgendwie beim Mittagessen und kommt von x auf y und irgendein Thema, "ach, weißt du was, ich

schicke dir mal was." Ja gut, weil ich den gut kenne und mag, kommt er sozusagen in den Genuss von uns mal was zu kriegen, obwohl in der einer ganz anderen Abteilung ist. In anderen Fällen, ich meine man hat dann ja auch unsympathische Leute in der Organisation, das hat ja jeder, wo die Chemie vielleicht nicht so stimmt, da ist man natürlich etwas zurückhaltender von sich aus anzubieten, "ich habe da mal etwas was ich dir schicken kann." Also das ist ganz menschlich. 00:36:53-4

F: In der Literatur gibt es zwei verschiedene Wege, wie man Lessons Learned oder Erkenntnisse an Teammitglieder oder Kollegen verteilen kann. Es gibt den Push Ansatz, das heißt immer dann, wenn eine neue Erkenntnis dokumentiert wurde, schiebt man sozusagen entweder die Erkenntnis selbst oder die Existenz dieser Erkenntnis an die Kollegen weiter á la Newsletter oder Feed. Oder der Pull Ansatz, dass vielleicht derjenige, der vor einem neuen Projekt steht oder der ein Problem hat, sich selber die Erkenntnisse sucht, wenn er zum Beispiel in die Datenbank geht oder auf einen SharePoint geht, um sich dann sozusagen selbständig die Informationen heraussucht. Können Sie einen dieser beiden Ansätze bevorzugen? Sagen Sie, das ist definitiv der Ansatz, den ich implementiert sehen möchte? 00:37:43-5

A: Ich glaube es muss ein guter Mix sein. Das Problem ist, wenn ich mit zu viel Push arbeite, kann das kontraproduktiv sein, weil das eben zu Informationsoverflow führt. Die Leute kriegen ständig irgendwelche E-Mails mit Links auf Newsletter oder SharePoint Lessons Learned Dokumente direkt, und stumpfen dann nach einer Weile ab und machen solche E-Mails schon gar nicht mehr auf. Deswegen würde ich eher sagen, dreiviertel eher Pull, also wenn dann wirklich der Bedarf entsteht, dass dann jemand sucht, das sollte eigentlich die Mehrheit der Fälle sein. Und dann vielleicht ein viertel, wo ich sage, das ist jetzt aber wirklich besonders wertvoll und wo ich auch als Organisation oder Teamleiter sage, "das möchte ich jetzt aber schon, die Leute sollen sich das jetzt angucken." Und dann eben wohldosiert solche Mails verschicken. Und dann sind die Leute auch bereit zu sagen: "Okay, wenn das nicht ständig kommt, so eine E-Mail auch zu beachten und tatsächlich anzugucken." Also man darf die Leute da nicht überfrachten. 00:38:59-4

F: Kommen wir zum Punkt der Wiederverwendung von Lessons Learned. Zu welchem Zeitpunkt haben Sie bisher Lessons Learned in ein neues Projekt eingebunden und in welcher Form? 00:39:12-2

A: Gut, jetzt bin ich nicht in der Rolle des Projektleiters unterwegs oder Projektmitarbeiter. Kann ich da auch über frühere Erfahrungen sprechen? 00:39:27-9

F: Ja. 00:39:31-1

A: Muss ich noch ein bisschen zurückgehen. [...] [überlegt] Ich glaube, ich habe in der Vergangenheit sehr mit mündlicher Kommunikation gearbeitet. Also gerade bei neuen Projekten ist es am Anfang schon auch wichtig, dass man sich zurückzieht und so einen richtigen Kick-Off macht. Also wo sich alle im Team ein bisschen genauer beschnuppern können, weil teilweise kennen sich die Leute doch nicht so. Da ist dann auch so ein gewisser Teambuilding Effekt immer mit drinnen. Gerade wenn es auch ein neues Projekt ist, wo das Team auch ein Stück weit neu zusammengewürfelt wurde, und dann eben, wenn man über alles Mögliche spricht, über Projektziele und Technologie, die wir jetzt nutzen wollen, überhaupt wer für was verantwortlich ist, also die Rollen im Projekt klärt, da ist es immer ein ganz guter Zeitpunkt. Weil bei diesem Kick-off, das ist ja so ein bisschen weg vom Tagesgeschäft, wo die Leute nicht im Büro sitzen, sondern irgendwo - vielleicht ist es als Offside auch gemacht, dass man mal zwei Tage raus aus dem Gebäude kommt und irgendwo anders ist. Oder vielleicht, dass man auf dem Campus irgendwo einen Besprechungsraum gebucht hat. Und da sind die Leute wesentlich aufnahmefähiger. Und da habe ich das immer mal wieder so genutzt und gesagt: "Also wir hatten vor zwei Jahren schon mal ein ähnliches Projekt und das und das hat sich damals sehr bewährt." Und dass man das vorstellt und sagt: "Das waren unsere Lessons Learned." Also wirklich dann eher auch in Präsentationen einbaut und nicht jetzt nur, "ich schicke euch jetzt mal eine E-Mail mit Links drinnen", mit 20 Dokumenten, die sich jetzt jeder anschauen soll. Das funktioniert dann manchmal nicht so gut. Also auf manches muss man dann doch einem persönlichen Workshop drauf aufmerksam machen. 00:41:46-3

F: Waren Sie damals Projektleiter? 00:41:50-7

A: Ja, war ich auch. 00:41:51-8

F: Haben Sie das in Ihrer Rolle alleine gemacht, dass Sie die Leute über Erkenntnisse aus anderen Projekten informiert haben? Oder hat dann einfach jeder mal gesagt [?] 00:41:59-9

A: Genau, also gerade auch erfahrene Projektmitarbeiter, die habe ich dann auch im Vorfeld schon aufgefordert, bzw. ist es manchmal auch so, dass man sich dann gerade ganz gezielt externe Experten holt, die zu einem bestimmten Thema, einfach das schon jahrelang gemacht haben bei anderen Kunden, bei anderen Banken vielleicht. Und wo ich dann sage: "Ich würde gern in unserem Kick-off Sie bitten, zu einem bestimmten Thema Ihre Erfahrung, Ihre Lessons Learned mitzubringen und vorzustellen." Also das muss nicht immer nur vom Projektleiter selbst ausgehen. 00:42:40-5

F: Gibt es einen Optimalfall, wie oft man in einem Projekt Lessons Learned einbinden sollte? Können Sie sich einen Optimalfall vorstellen? 00:42:52-5

A: Optimal ist gerade bei größeren Projekten möglichst am Anfang, bei dem Kick-off. Da wo es Sinn macht über erfolgreiche Vorgängerprojekte zu sprechen, die lohnenswert sind sich noch einmal anzuschauen mit deren Lessons Learned. Ansonsten würde ich sagen auch an bestimmten Meilensteinen im Projekt, wenn Luft ist. Ein ganz guter Zeitpunkt ist, wenn diese sogenannten User Acceptance Tests anfangen, weil da ist es das erste Mal der Geschäftsbereich selber, der dann testet. Vorher ist es ja dann die IT-Organisation und da warten ja etliche Leute auf - also welche Fehler kommen zum Beispiel hoch, wen der User selbst testet. Aber das dauert ja ein bisschen und da ist immer ein bisschen Luft. Und der Projektleiter sagt, was im Projekt lohnenswert aufzuschreiben ist, das sollen die Leute tun. Ansonsten, das hatte ich auch vorhin schon erwähnt, wenn ein Projekt sehr hohen Zeitdruck hat und eben dann auch nicht während des Projektes solche Phasen hat, wo mal ein bisschen Luft ist, dann zumindest, wenn das Ganze durch ist, dass man ganz am Ende beim Abschluss noch mal sagt: "Okay,

jetzt nehmen wir uns auch vielleicht noch mal zwei Tage Zeit, ziehen uns vielleicht auch noch mal zurück," was eigentlich immer besser ist, als wie wenn jeder mal am Schreibtisch zwei Stunden vor sich hin tippt, "lass uns jetzt die Lessons Learned aufschreiben im Interesse der zukünftigen Projekte." Das sind die drei Varianten: am Anfang ein Brainstorming mit der Bitte aus alten Projekten Erfahrungen mitzubringen, bei bestimmten Meilensteinen, wo dann eben Lücken entstehen, wo ein bisschen Luft ist und bei diesem Test und am Ende. Das wären so die Möglichkeiten. 00:45:01-7

F: Wunderbar. Sie haben vorhin schon einmal erwähnt, dass man Lessons Learned mit in die Ziele aufnehmen sollte. Können Sie sich noch andere Förderungsmethoden vorstellen, wie man vor allem die Sammlung und die Wiederverwendung von Lessons Learned, die ja auch immer Zeit in Anspruch nehmen, irgendwie fördern könnte? Gibt es noch andere Ansätze? 00:45:23-0

A: Also neben dem Thema, dass das in die Jahresziele / in die Projektziele mit reinkommt, dass dann eben ein Anreiz für einen Bonus / Beurteilung dann eben ist, gibt es Software. Die gibt es auch im Internet, aber die kann man dann auch im Intranet nutzen, wo sich Experten ein Stück weit profilieren können und von anderen auch solche virtuelle Sternchen kriegen. Also von der Idee, wie bei Ebay, wenn der Verkäufer, Käufer besonders positiv aufgefallen ist, dass der dann gute Bewertungen kriegt. Und das könnte man auch im Intranet machen, gibt es auch Software dafür. Das ist aber dann auch wieder heikel. Aber ich finde das eine gute Idee, dass zum Beispiel Nutzer von Lessons Learned dem Ersteller Sternchen geben können. Oder auch wenn jemand hilft, dass dann sichtbar belohnt wird und im System dann sichtbar ist: "Hier, das ist ein besonders aktiver Lessons Learned Schreiber." Also auch die Qualität der Dokumente der Lessons Learned wird hoch bewertet. Ich meine, Lessons Learned ist nicht gleich Lessons Learned. Man kann es auch so schlecht aufschreiben, dann ist es zwar drinnen, und könnte dann sagen: "Ich zähle mal, der hat zehn Dokumente und bekommt 10 Sternchen." Ein anderer hat vielleicht nur fünf, aber die sind super gut, dann sollte der eigentlich trotzdem besser bewertet werden. 00:47:01-6

F: Sehr schön, das war auch ein Gedankengang, den wir uns schon überlegt hatten. Wir

hatten uns zum Beispiel auch als Methode überlegt, dieses Recommendation System von Amazon, was man vielleicht verwenden könnte. Wo [? 00:47:13-8] sucht jemad nach Lessons Learned und dann bekommt er sozusagen auch noch eine Liste von LEssons Learned, die dann vielleicht andere Leute, die eine dieses Lessons Learned gesehen haben, auch noch angeschaut haben. Die kann man natürlich auch bewerten, nach dem Motto: "Finde ich gut. Hat mir geholfen" oder "Finde ich nicht so gut. Hat mir nicht geholfen." Was wir uns noch als Methoden überlegt haben, vielleicht können Sie dazu noch etwas sagen, wäre zum Beispiel der Ausbau von Netzwerken, dass man den einzelnen Mitarbeitern so ein bisschen die Kompetenz in dem Netzwerk noch mit einhängt, so eine Art [redacted] internes Xing, wo dann im Prinzip die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter mit drinnen stehen, dass wenn man nach Lessons Learned sucht auch gleich weiß, okay, das wäre ein möglicher Ansprechpartner dafür. Oder vielleicht auch regelmäßige Marketingaktivitäten startet, indem man zum Beispiel Workshops organisiert, bei denen die neusten Lessons Learned bekannt gegeben werden und die Leute da sozusagen freiwillig hingehen können, wenn sie gerade mal Zeit haben. Oder dass man da einen Newsletter oder Flyer produziert, wo steht "Lessons Learned des Monats". Also dass man da ein bisschen Werbung reinbringt. Denken Sie, dass diese Ansätze funktionieren könnten oder sehen Sie da Probleme? 00:48:29-5

A: Prinzipiell schon. Wobei man bei manchen Dingen aufpassen muss. Dieses "Employer of the Month" kommt ja von McDonalds, das haben die vor 25 Jahren das erstmalig eingeführt und dann ist es auch in Deutschland bekannt geworden und teilweise übernommen worden. Aber teilweise gab es auch Kritik daran. Also dieses "Liste des Monats", das muss man sich genau angucken, aber prinzipiell, denke ich schon. Es ist auch so, dass es hier, also auch in der IT-Organisation sehr stark mit diesen Awards gearbeitet wird. Da gibt es immer wieder Innovation Contests und da gibt es dann einen Award. Vor einem Jahr habe ich selber auch was gewonnen. Da habe ich dann mit meiner Frau einen Musical-Besuch in Hamburg mit Übernachtung geschenkt gekriegt. Ich meine das sind schon ganz nette Sachen und kommt bei den Leuten auch gut an. Also jetzt nur "ich werde irgendwo ausgehangen als Innovator oder Lessons Learned Schreiber of the Month", da wäre ich ein bisschen vorsichtig. 00:49:46-0

F: Wunderbar. Was meine vorbereiteten Fragen angeht, bin ich mit dem Interview durch. Dann habe ich noch eine offene Frage am Ende, wo ich die Interviewpartner ganz konkret mal darum bitte, das noch zu erwähnen wo Sie dachten [?], ich meine als Sie erfahren haben, dass Sie hier an einem Interview zum Thema Lessons Learned teilnehmen, da haben Sie sich vielleicht auch Gedanken gemacht, was gefragt werden könnten und vielleicht habe ich einen Punkt noch nicht angesprochen der Ihnen wichtig ist? Und da hätte ich gern in der abschließenden Frage, dass Sie das noch erwähnen, wo Sie sagen: Das möchte ich eigentlich noch zum Thema Lessons Learned erwähnen. 00:50:25-5

A: Ja, also vielleicht eine Sachen. Und zwar würde ich das ganze Thema eigentlich immer zusammen mit dem Stichwort Best Practices verbinden. Weil Lessons Learned kann ja eigentlich immer zweierlei bedeuten. Also Lessons Learned in dem Sinne, und ich glaube das ist der klassische Sinn, da ist etwas schief gegangen und den Fehler machen wir nicht noch mal. Wir haben daraus gelernt und das nächste Mal machen wir es anders und besser. Aber Lessons Learned kann eigentlich auch sein: hier haben wir eine neue Methoden gefunden, die eigentlich besonders gut ist. Also gar nicht: da ist irgendein Fehler aufgetaucht, sondern wir haben einfach gemerkt, dass man etwas effizienter machen kann. Auch das ist eine Lernerfahrung, eine Lessons Learned, wird aber dann oft als Best Practice bezeichnet. Und ich finde, dass diese beiden Themen ganz eng zusammenhängen und sollten eigentlich, wenn sich eine Organisation überlegt da besser zu werden, eigentlich immer gemeinsam irgendwo betrachtet werden. Also das wäre an der Stelle mein Hinweis. 00:51:33-2

F: Dankeschön, das ist ein sehr schöner Hinweis. Eine abschließende Frage. Ich versuche ja ein Konzept zu entwickeln, was in der PSU einsetzbar ist, um diese Lessons Learned ein wenig zu aktivieren. Und suche für dieses Konzept Partner, die mir helfen dieses Konzept zu evaluieren, also die mir Feedback geben, nach dem Motto: Könnte funktionieren / Könnte nicht funktionieren, weil... Wären Sie bereit noch einmal ein Folgeinterview mit mir durchzuführen, wo Sie vielleicht das Konzept, was ich Ihnen in irgendeiner Form vorher vorstelle, noch mal evaluieren würden? 00:52:05-7

A: Ja, wäre ich gerne bereit. Sie haben mich jetzt so neugierig gemacht. 00:52:10-9

F: Das ist aber nett. Dann danke ich Ihnen ganz herzlich für das Interview! Und nochmals vielen Dank, dass wir das aufzeichnen durften, das erleichtert die Arbeit doch. Dann hören Sie von mir. Ich danke Ihnen!

KM003

F: Dann danke ich Ihnen ganz herzlich, dass wir aufzeichnen dürfen. Haben Sie noch Fragen bevor wir mit dem Interview beginnen? 00:00:06-7

A: Nein. 00:00:08-3

F: Gut. Dann würde ich Sie bitten zum Einstieg einfach mal ganz kurz den Lessons Learned Prozess zu beschreiben, wie Sie ihn bisher hier in der PSU kennengelernt haben? Was wissen Sie darüber? 00:00:19-8

A: Zum einen weiß ich, dass über die PSU [?], die wir haben, dass es eine Lessons Learned Community gibt. Und das erste Mal, als ich hier begonnen habe, im Juni letzten Jahres, also ich bin jetzt nicht ganz ein Jahr als Projektmanager in der PSU, gab es Informationen, die Herr A als unserer Vorgesetzter verteilt hatte: "Hier gibt es wieder neue Lessons Learned." Und eine von denen war ganz interessant für mich, "Einstieg in ein laufendes Projekt", weil da hatte ich gerade den Fall, ich hatte ein laufendes Projekte übernommen und da bin ich das erste Mal drauf gestoßen, dass es eine Art Community Lessons Learned gibt. Und dann habe ich explizit nachgefragt, wo ich Informationen herbekomme. Und da hatte mich Herr A an einen Kollegen verwiesen, der in dieser Community tätig ist und von ihm habe ich auch das eine Dokument erhalten, wo die Lessons Learned niedergeschrieben waren: "Einstieg in ein laufendes Projekt." Und da habe ich das erste Mal erfahren, dass es so etwas gibt und es wird auch dokumentiert, und es wird auch an einem bestimmten Ort dokumentiert. 00:01:19-6

F: Im Rahmen der Literaturrecherche haben wir den Lessons Learned Prozess in vier Phasen unterteilt. Einmal haben wir die Sammlung, dass sich das Team zusammensetzt und zusammenfasst, "Was sind denn unsere Erkenntnisse aus dem Projekt?" Wir haben die Ablage, also wo werden die Dokumente gespeichert? Dann haben wir die Verteilung an die Kollegen und zu guter Letzt auch die Wiederverwendung aktiv in Projekten, der Einsatz der schon bekannten Lessons Learned. Anhand dieser vier Phasen würde ich mit Ihnen ein paar Fragen durchgehen. Beginnen wir mit der Sammlung. Wie wurden

bisher Lessons Learned in Projekten erfasst? Im Team oder individuell? Wie ist das vonstattengegangen? 00:01:59-7

A: Im Endeffekt wurden solche Sachen, wenn es größere Probleme gab, kleinere wurden gar nicht erfasst oder zumindest mir nicht bekannt. Wenn es größere Probleme gab, dann wurden wir aufgefordert, diese auch niederzuschreiben, entsprechend dann zu dokumentieren und dem ganzen Projektteam zur Verfügung zu stellen. In dem Kontext ist es auch sinnvoll, ich weiß nicht wie oft das passiert, dass man es auch der gesamten PSU zur Verfügung stellt. Das wird aber nicht in dem Sinne erst mal so eingefordert, es sei denn irgendein QMS-Prozess sagt: "Wenn ich eine Lessons Learned habe, dann bitte an diese bestimmte Person adressieren, dass diese auch verteilt werden können." Sonst bleibt das wirklich nur in einem ganz kleinen Rahmen anschließend hängen und in dem Moment hat die gesamte PSU nichts davon. 00:02:44-6

F: Passiert das individuell oder im Team, diese Erarbeitung der Erkenntnisse? 00:02:50-8

A: Die generelle Erarbeitung eher im Team, aber das Ausarbeiten, das Vorstellen meistens im Projektteam. Aber meistens sind das immer individuelle, die das vorbereiten und dann in dem Projektteam kommunizieren. Es gibt keinen für mich bekannten Prozess, der dann sagt: "Ich gebe das jetzt per Definition noch weiter." Weil das wäre ein Thema, ich muss ja aus meinem Problem, das ich gehabt habe, das ich erkannt habe, das wir aufgeschrieben haben, ein Lösungsszenario, das muss ich erst mal abstrahieren. Wenn ich sage, es ist ein allgemeines Thema, das hat nicht nur etwas mit meinem Projekt zu tun oder mit dem was ich gemacht habe, ich muss dann eine Ebene höher gehen: wie abstrahiere ich dieses Projekt? Weil im Endeffekt hat jemand anders vielleicht genau das gleiche. Er kann zwar mit meinem Projekt nichts anfangen, aber er hat das gleiche Thema, die gleiche Problemstellung und Fragestellung. 00:03:40-1

F: Zu welchem Zeitpunkt passiert das, dass diese Lessons Learned erfasst werden?

00:03:46-0

A: Eigentlich ständig. Wenn es soweit ist, wenn es ein Problem gibt, wenn es dokumentiert ist, dann können die erfasst werden. Obwohl ja [?], lieber zu gucken, gibt es bereits vorhandene Lessons Learned? Bevor man selbst eines erfasst. Insofern mache ich mir vielleicht eine Doppelarbeit und ein andere Kollege hat sich da schon Gedanken gemacht und das auch so gewollt in dem Moment, dass man erst nachschaut, ob jemand anders gleichwertige Problem hatte, sich auch wirklich damit beschäftigt und unter Umständen dann genau diese Lessons Learned, die schon existieren erweitert, aktualisiert mit neueren Informationen. So hatten wir das im Endeffekt auch gemacht als das eine Lessons Learned gekommen war. Ich hatte das Dokumente durchgelesen, hatte mit dem Kollegen ein kurzes Interview gemacht. 10 bis 15 Minuten am Telefon, wo er mich darum gebeten hat, ist das aktuell? Habe ich neue Aspekte, die ich da gern mit reinbringen möchte? Das war so das Vorgehen. 00:04:38-6

F: Gibt es Ihrer Meinung nach einen optimalen Fall, wie und wann man Lessons Learned erfassen sollte? Können Sie sich da etwas vorstellen? Also einen bestimmten Zeitpunkt? 00:04:50-3

A: Kennen Sie den QMS-Prozess? 00:04:52-4

F: Ein bisschen. 00:04:53-8

A: Ich kenne jetzt nicht alle Phasen auswendig, aber es gibt bestimmte Phase, wo man sagt: "Ich habe meine Analyse abgeschlossen oder ich habe meine ersten Dokumente geliefert, ich habe meine ersten kleinen Arbeitspakete definiert." Das sind für mich unter Umständen Punkte, wo man noch mal ansetzen kann. Gibt es Probleme? Haben wir etwas gehabt? Können wir das irgendwie festhalten? DAs sind für mich potentielle Punkte. Ich muss gestehen, dass ich nicht weiß, ob die in dem QMS-Prozess zwingend dranstehen. Es gibt Möglichkeiten von Reviews, Projekt-Reviews, um zu prüfen: Wie stehe ich da in meinem Projekt? Und in der Phase vielleicht zu sehen, was nicht ganz so gut war, das wäre der geeignete Zeitpunkt mal einzuhaken und nach einer Lessons

Learned zu gucken, warum die das [?]. 00:05:38-5

F: Und beim Vorgehen, sollte man das individuell wieder tun? Oder vielleicht als Team sich zu überlegen? 00:05:46-5

A: Im Team ist es meistens einfacher. Weil ich habe ja irgendwo Probleme oder Probleme gehabt, die erkenne ich vielleicht gar nicht so, aber als Team, wenn mehrere Personen zusammenarbeiten, habe ich einen ganz anderen Blickwinkel darauf. Es ist definitiv einfach, weil sonst bleibe ich an einem speziellen Problem hängen und sehe vielleicht gar nicht das ursprüngliche Thema. Wenn ich mit einem Kollegen austausche habe ich einen ganz anderen Blick darauf: "Au ja, das ist eigentlich das ganze Problem gewesen. Das ist mir schon eine Hilfestellung, als eine Art Lösung, warum das dann mal aufgetreten ist." 00:06:22-2

F: Sehr schön. Wenn wir uns die Dokumentation mal anschauen, gibt es eine Art der Dokumentation, die hier in der PSU am besten geeignet ist, damit man Lessons Learned schnell wiederfinden kann und vor allen Dingen wiederverwenden kann? 00:06:41-3

A: Wiederfinden ist gerade ein bisschen schwierig. Ich glaube, das ist als eine Art PowerPoint, sind ein bis zwei Seiten Dokumente abgelegt, und die Suchfunktionen in diesem SharePoint sind nicht so optimal. Ideal ist es so eine Art Wissensdatenbank zu haben, wo man nach verschiedenen Schlüsselwörtern, Kategorien oder wirklich eine Volltextsuche aufbauen könnte und sagen: "Ich habe das Problem", und dann kriegt man als Antwort: "Potentiell diese drei Dokumente stehen in der Hilfestellung drinnen." Die haben wir im Moment nicht und die Suchfunktionen im SharePoint sind auch eingeschränkt. Das ist nicht ganz zentral in einer Wissensdatenbank hinterlegt. 00:07:23-5

F: Und wenn wir und die Inhalte anschauen. Gibt es Inhalte, wo Sie sagen: "Die müssen unbedingt in Lessons Learned rein, damit sie wiederverwendbar werden?" 00:07:35-3

A: Was ich immer wichtig finde in so einem Lessons Learned, einmal ein Beispiel zu

haben und das Beispiel auch mal zu abstrahieren. Dies sind die zwei wesentlichen Punkte, die für mich reingehören. Der Aufhänger ist ja oft, dass ich einen konkreten Fall habe und anschließend habe ich eine ganze Lösung oder ich beschreibe ein Problem und jemand anders hat vielleicht auch eine Lösung. Und um das auch Wiederverwendbar zu machen, muss ich es ja in irgendeiner Art und Weise abstrahieren. Das sind für mich die zwei Kernelemente. Und anhand von Beispielen lernt es sich natürlich am einfachsten. 00:08:07-0

F: Und beinhaltet das Beispiel auch so etwas wie Kontextinformationen? In welchem Rahmen das Projekt durchgeführt wurde, also Größe, Anzahl der Mitarbeiter, vielleicht Anzahl der externen Mitarbeiter? 00:08:18-6

A: Nein. 00:08:20-4

F: Ist für Sie nicht relevant? 00:08:21-0

A: Doch, es kann natürlich relevant sein, aber das was ich bis jetzt gesehen habe, kann nicht direkt sagen, dass ich da diese Informationen gefunden habe. Das mag natürlich sein, dass aufgrund von einer Größe eines Projektes, genau die Art der Probleme vielleicht mal aufgetreten sind. Weil es vielleicht zu komplex war oder so. Ja doch, kann ich mir durchaus vorstellen, das macht Sinn. Aber ich würde jetzt nicht gerade danach suchen speziell. Nach welchen Kriterien suche ich jetzt nach einer Lessons Learned im Moment? Aber das kann unter Umständen eines der Probleme sein, wie das Projekt aufgestellt ist oder nicht gut genug strukturiert ist und dadurch vielleicht unter Umständen Probleme verursacht. 00:09:02-0

F: Gibt es Ihrer Meinung nach große Gründe, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen? 00:09:14-8

A: Einmal das was ich vorhin gesagt habe, wenn ein Mitarbeiter weg ist, also nicht in Rente ist, sondern wirklich die Abteilung verlässt, ganz andere Aufgaben durchführt, das Wissen ist in dem Moment weg, wenn es nicht dokumentiert ist. Es ist im Endeffekt in

dem Moment eine Verschwendung von Informationen. Wenn die Information wirklich so wertvoll ist, dass sie dann wirklich wiederverwendet werden kann, das ist eigentlich das interessante, dann gehört das auch irgendwo der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt. Ansonsten, der nächste hat dann wieder das gleiche Problem. Es kann natürlich sein, dass aufgrund von Technologiewechsel oder irgendwelchen anderen Sachen, die meisten Informationen eigentlich [? 00:09:47-1] sind, das interessiert nicht mehr. Aber grundlegende Dinge sind immer die gleichen oder ähnlich gelagerte Probleme. Und vor allem wenn es darum geht im IT-Umfeld wirklich ältere Systeme abzuschalten, dass irgendein gewisses Wissen, weil die Systeme seit 10 Jahren niemand mehr angefasst hat, und wenn vieles dokumentiert worden wäre, warum man das so gemacht hat, warum diese Lösung so implementiert wurde, wenn man dieses Wissen dann weggibt oder nicht richtig dokumentiert, ist es halt irgendwann auch mal weg. Und deswegen ist es ein wichtiger Grund, die Sachen auch zu erhalten. Wobei es auch wichtig ist, wie ich das dann korrekt pflege oder ist es einfach nur so: jeder kippt alles ab in dem Moment und es gibt keine richtige durchgängige Struktur, und im Endeffekt habe ich am Ende eine riesige Informationsdatenbank und wie kann ich immer noch alles richtig strukturiert festhalten. 00:10:47-7

F: Können Sie Gründe vorstellen oder auch Widerstände, die gegen die Erfassung von Lessons Learned spricht? 00:10:54-0

A: Zum einen mal vielleicht der Aufwand. Weil jedes Mal steckt ein Aufwand dahinter. Das ist nicht so, "ich schreibe das mal in einer halben Stunde runter." Zum anderen denke ich, es gibt vielleicht nicht jeder gerne zu, dass er vielleicht irgendwo mal Probleme hat und versucht diese gering zu halten und gar nicht das Potential erkennt, dass es vielleicht ein allgemeines Thema ist und sich jemand anders auch dafür interessieren könnte, weil man Angst hat, dass man sich eine gewisse Blöße gibt. Das könnte eine Hemmschwelle sein, meiner Meinung nach. Oder überhaupt das Erkennen, dass das Thema so wertvoll ist, dass daraus überhaupt eine Lessons Learned überhaupt wird. Man denkt immer in dem Moment, man hat eine Lösung gefunden - wunderbar - es geht weiter. Man hat sieht persönlich nicht die Notwendigkeit, aber jemand anders könnte es vielleicht helfen. "Du hattest ein Problem und warum machst

du daraus nicht eine Lessons Learned in dem Moment?" 00:11:49-8

F: Und gibt es äußere oder innere Faktoren, die Lessons Learned Erfassung einschränken, wo man eigentlich sagt: "Ich würde sie ganz gern erfassen wollen, aber es ist mir nicht möglich, aufgrund dieser Faktoren." Können Sie sich da Faktoren vorstellen? 00:12:05-3

A: Ja, mit dem heutigen Medium, wie ein Word Dokument oder PowerPoint ist, denke ich mal, spricht nichts dagegen in irgendeiner Art zu erfassen, und wenn es nur eine E-Mail ist, oder wie auch immer. Wenn dann mal ein formaler Rahmen gegeben ist, wie "ich muss ein bestimmtes Formular ausfüllen" [? 00:12:20-8], aber heute kann ich ja ein Lessons Learned in allen möglichen Varianten erfassen. Deswegen denke ich nicht, dass da etwas dagegen spricht. 00:12:30-4

F: Also so ein Punkt wie Zeitdruck oder örtlich verteilte Teams? Vielleicht auch mit verschiedenen Bereichen Teams oder fehlenden Incentives. Sind das Faktoren, die das einschränken würden oder sehen Sie da gar keine Probleme? 00:12:43-1

A: Zeit ist, glaube ich, immer das größte Problem. Verteilte Teams eigentlich nicht so, das ist relativ normal. Wir sind jetzt hier in dem Umfeld der PSU auf [?] und Frankfurt beschränkt, das sollte jetzt nicht so ein großes Thema sein. Das ist eher das zeitliche. Oder ein Projekt ist abgeschlossen, ich bin schon wieder im Folgeprojekt oder im Urlaub, ich möchte mich gar nicht mehr mit den alten Sachen beschäftigen, ich habe auch gar keine Zeit mehr oder gar keine Aufnahme mich damit zu beschäftigen. Das sind eher so die Hemmschwellen. 00:13:19-6

F: Wenn wir uns an die Speicherung heranwagen, wo wurden denn bisher Lessons Learned abgelegt? 00:13:27-5

A: Das was ich kenne ist wirklich nur SharePoint. Auf der PSU Page sind entsprechende Links zu den Communities und dort sind die Lessons Learned abgelegt. 00:13:32-6

F: Gibt es da Vorgaben? Kennen Sie da welche? 00:13:35-6

A: Keine Ahnung. Also ich selber mal versucht welche zu suchen, ohne die Hilfe des Kollegen, der die da rein gestellt hat, hätte ich mich ein bisschen schwer getan. Wenn man nach 10 - 15 Minuten nicht mal irgendwo die Informationen findet, die man gerne möchte, dann gibt man auch relativ schnell auf. Wenn ich direkt einen zentralen Ort habe, dann habe ich natürlich wieder die Möglichkeit etwas anzugucken. Aber das waren separate Dokumente in dem Moment, also keine Datenbank in der ich suchen konnte. Deswegen macht es das auch ein bisschen schwierig in dem Moment 00:14:05-8

F: Wo würden Sie denn gern Lessons Learned ablegen, gerade in Hinblick auf die Wiederverwendung? 00:14:13-9

A: In irgendeinem Medium, in irgendeinem Tool in dem ich bestimmte Suchkriterien definieren könnte. Oder es ist einfach eine Wissensdatenbank und ich habe die Möglichkeit Schlagwörter einzugeben, wo auch immer das ist. Ein Link natürlich, zentral gesehen, irgendwo von der PSU Homepage, wo es definitiv Sinn macht. Weil wir haben dort alle Prozesse, alle Dokumente in irgendeiner Art und Weise hinterlegt und dann dort einen weiteren Link zu haben, mit einem kleinen Tool oder [?] definitiv wertvoll. 00:14:51-0

F: Haben Sie schon mal von Lessons Learned gewusst, weil es Ihnen vielleicht ein Kollege erzählt hatte oder vielleicht weil es in diesem Projektmanager [? Sure Fix] beschrieben wurde? Haben Sie dann gesucht? Vielleicht, dass Sie sich nicht mehr ganz erinnern konnten und nochmals nachlesen wollten, und haben sie aber nicht finden können? Ist das schon mal vorgekommen? 00:15:07-0

A: Ich habe es selber schon mal versucht sie wiederzufinden und das hat lange gedauert in dem Moment. Ich habe dann wirklich relativ lange gesucht, bis ich dann über mehrere Umwege darauf gekommen bin. Also der Weg war nicht transparent, sagen wir

es mal so. 00:15:19-0

F: Ihre eigenen Lessons Learned? 00:15:20-0

A: Nein, ich habe selber persönlich noch keine einstellst, ich habe aber von einem profitiert oder um einfach mal zu lesen, welche Probleme es gab, wie die angegangen wurden. Das war für mich sehr gut in dem Moment, aber ich habe selber keine reingestellt. 00:15:32-9

F: Und an was lag das, dass Sie Schwierigkeiten hatten die Lessons Learned zu finden? 00:15:41-4

A: Ja, die Frage - Wo steige ich denn [...]. Also wir haben einen gemeinsamen Platz, wo bestimmte Informationen abgelegt sind, und dann ist die Frage: Wo liegen die konkret? Es gibt keinen Link mit Lessons Learned. Es gibt Community Lessons Learned, da stehen alle möglichen Informationen über die Community drüber. Aber die Lessons Learned die ich gesucht habe, die stand an einer ganz anderen Stelle in dem SharePoint. Es war kein zentraler Ort, deswegen konnte ich die auch nicht so einfach finden in dem Moment. Wenn es zentralisierter gewesen wäre, dann wäre es natürlich einfacher. Wenn ich zumindest anhand der Titel, auch wenn es Powerpoints oder PDFs sind, zumindest anhand von dem Namen grob gruppieren könnte, ja, das ist eine, die interessiert mich, dann gucke ich da mal bisschen näher rein. 00:16:25-6

F: Kommen wir zum Punkt der Verteilung. Wie erfahren Sie von Lessons Learned aus anderen Projekten? Wie sind die bisher an Sie herangetragen worden? 00:16:34-8

A: Der einzige Weg bis jetzt, den ich mitbekommen habe, deswegen kam ich auch [?] Lessons Learned, in dem Projektleiter [?] vom Herrn B. Oder per E-Mail, wenn er sagt, es gibt gerade ein oder zwei neue Lessons Learned und die liegen genau dort ab, da habe ich einen speziellen SharePoint Link, dann heißt das nicht, dass der in einem halben Jahr noch aktuell ist. Aber es gibt keinen anderen Ort, wo aktiv informiert wird. 00:17:03-9

F: Gibt es einen gewissen Zeitpunkt, wann [? diese] Lessons Learned an Sie herangetragen werden? Nein? 00:17:09-8

A: Genauso wie ich jeden Moment eines einstellen kann, kann auch es jeder machen in dem Moment. Hier ist die Frage dann, nicht nur ablegen, sondern auch kommunizieren: "Ich habe was Neues, ich habe da eine neue Lessons Learned." Vor zwei bis drei Wochen gab es eine Vorstellung in dem Projektleiter [? 00:17:27-7], da hat einer explizit aus seinem Projekt heraus ein paar Slides als Lessons Learned mit angefügt, was er von sich aus gesehen alles daraus gelernt hat, aber daraus nicht eine separate Lessons Learned Task eingestellt. Abe das sind so die Informationsquellen, die aktiven Informationsquellen. 00:17:47-7

F: Und im Gegenzug dazu, haben Sie selbst schon mal Lessons Learned an Ihre Kollegen verteilt? Noch nie? 00:17:53-1

A: Nicht in dem Kontext von einer PSU. In den anderen Projekten, ich bin schon bisschen länger im Finanzinstitut A, da wurden natürlich meistens, wenn etwas nicht richtig reibungslos lief, wird man natürlich auch aufgefordert mal zusammenzufassen: Wo waren die Probleme? Was kann man daraus lernen in der Zukunft? Und das war [? 00:18:09-1] wirklich informell. Da hat man mal ein PowerPoint oder Word-Dokument erstellt oder per E-Mail zusammengefasst, wo die Gründe lagen, warum das war, wie ich in Zukunft verhindern kann, dass vielleicht neue Prozesse eingeführt werden, dass genau so eine Situation nicht wieder auftritt. Aber da gab es keinen formalen Rahmen, sondern es gab eine gewisse Notwendigkeit, weil bestimmte Vorkommnisse waren und man hat entsprechend darauf reagiert, aber nicht proaktiv. 00:18:34-6

F: Gibt es da Voraussetzungen, die für Sie erfüllt sein müssen, was Sie an Ihre Kollegen - diese Lessons Learned proaktiv verteilen? 00:18:43-7

A: [...] [7s] Das ist schwer zu sagen. Incentives sind vielleicht irgendwo interessant, zu sagen: "Wenn ich etwas habe, dann bitte kommunizieren." Aber man darf das nicht

negativ sehen, "bei mir ist was schief gelaufen. Ich habe zwar eine Lösung gefunden, habe sie dokumentiert, aber ich traue mich nicht die quasi breit zu geben." Ich glaube, diese Hemmschwelle muss eigentlich irgendwo gesenkt werden. Das macht definitiv Sinn. Wir sind ja irgendwo auch eine Einheit von Projektleitern und da muss man auch dazu stehen, dass man bestimmte Sachen vielleicht mal nicht so perfekt gemacht hat, aber eine Möglichkeit gefunden hat damit zu umzugehen und das positiv sehen, dass man das auch kommunizieren möchte, um einfach diese Hemmschwelle bisschen zu senken. Es wird ja auch aktiv als eines unserer Ziele, die wir im Jahresgespräch da noch haben, dann eingefordert, dass wir bestimmte Beiträge leisten. Dass wenn wir was sehen, dass wir das auch konkret ausarbeiten. 00:19:47-0

F: Spielt da Vertrauen eine Rolle für Sie, für die Weiterverteilung? 00:19:51-7

A: Definitiv, ja. Man darf das nicht als Niederlage betrachten, deswegen ist es wichtig. Das heißt auch nicht, dass man es immer "selber verschuldet hat", sondern es sind einfach Schwierigkeiten, die im Rahmen eines Projekts auftreten können. Das kann aus sehr vielen Gründen - aus Budgetgründen, aus Zeitgründen, aus Technologiegründen - aus allen möglichen Gründen. Und natürlich auch, dass man vielleicht selber was falsch gemacht hat und sich vielleicht nicht rechtzeitig eingestanden hat, dass ich dann: "Ich hätte Rat holen sollen. Das habe ich nicht gemacht." Wäre auch eine Art Lessons Learned in dem Moment und das muss man sich dann auch erst mal selber eingestehen und dann auch eigentlich genau das kommunizieren. 00:20:29-0

F: In der Literatur gibt es zwei Ansätze, wie man Erkenntnisse, Informationen oder auch Lessons Learned an ein Team verteilen kann. Einmal der Push-Ansatz, dass die neuen Erkenntnisse an einen bestimmten Kreis von Interessen einfach weiter gepusht werden. Oder der Pull-Ansatz, dass immer dann, wenn jemand ein neues Problem hat oder ein neues Projekt beginnt, er sich selber aus einer Art Datenbank oder von einem Laufwerk oder vom SharePoint diese Information herausholt. Welchen dieser beiden Ansätze würden Sie bevorzugen und warum? 00:21:00-9

A: Ich würde jetzt erst mal keinen bevorzugen, ich finde beide interessant. Diesen

Push-Ansatz finde ich deswegen interessant, mal nur so die Hinweise zu geben: "Wir haben hier neue Lessons Learned." Und einfach mal mit ein paar Schlagworten zu kommunizieren, "das ist der Inhalt", das müssen nur ein paar Begriffe sein, das reicht auch vollkommen. Und da kann ich mich immer noch selber anschließen quasi und sagen: "Ich interessiere mich ganz speziell [? 00:21:22-4] Software. Davor hätte ich zwar nicht gedacht, dass ich mich dafür interessiere, aber aufgrund dieser Notification, jetzt gehe ich irgendwo rein und suche mir aktiv [...] gucke mir Details an." Deswegen finde ich den Push-Ansatz gut, dass immer wieder [? 00:21:34-1]: es gibt was. Und das aktive Holen ist natürlich auch irgendwo, dass ich einen zentralen Ort habe. Aber meistens ist dann das Problem: dann habe ich irgendwo schon ein Problem und ich versuche dann aktiv was zu suchen in dem Moment. Die Möglichkeit brauche ich ja auch, dass ich auf existierende Lessons Learned zugreifen kann. Aber meistens ist es in dem Moment schon so, dass ich eine gewisse Notwendigkeit habe. Entweder komme ich nicht mehr weiter oder wie auch immer, habe da ein Problem. Das ist eigentlich mehr der Treiber, warum ich aktiv nachgucken würde. Nur so, weil ich nichts anderes zu tun habe, das glaube ich eher nicht. Das kann ich mir nicht vorstellen. 00:22:13-4

F: Beim Punkt der Wiederverwendung - in welcher Form und vor allem wann im Projektverlauf haben Sie bisher Lessons Learned in Ihr neues Projekt eingebunden? 00:22:24-5

A: Ich selber habe das bis jetzt nur einmal verwendet, nachdem es per E-Mail die Kommunikation gab, dass es da ein, zwei neue Lessons Learned gab. Und eines hatte genau den Titel: "Einstieg ein laufendes Projekt." Das war in dem Sinne genau mein Thema. Ich hätte jetzt selber nicht nach einer Lessons Learned gesucht, aber da der Titel im Moment ja schon so interessant klang und gepasst hat, habe ich mich dann aktiv darum bemüht. Was ist das denn für eine Lessons Learned? Die hätte ich gern mal gesehen, was da drinnen steht. Das war der einzige Punkt, wo ich selber mal damit direkt in Berührung kam. Und da musste ich aber wirklich erst mal nachfragen: "Wo steht das ganze Ding? Wo kriege ich das her, die Informationen?" Das war nicht ganz so einfach. 00:23:08-1

F: Und in einem hypothetischen Fall, wenn Sie in Zukunft Lessons Learned für Ihre Projekt erfassen wollen und wir gehen davon aus, vielleicht gibt es davon was, zu welchem Zeitpunkt würden Sie Lessons Learned im Projektverlauf einsetzen? Wann würden Sie nach Erkenntnissen aus anderen Projekten suchen? 00:23:30-6

A: Ich weiß nicht, es kommt drauf an, was für eine Lessons Learned das ist, welche Projektphase das dann beinhaltet. Ich würde jetzt nicht sagen, unbedingt nach Ende eines Projektes oder Indikationen können irgendwelche Meilensteine sein, wenn ich sage: "Ich habe irgendwo ein Design fertig erstellt", dann wird da ein potentieller Punkt sein, [? 00:23:46-3] habe ich eine Lessons Learned oder ich habe, was auch sehr beliebt ist, so eine Art Project Health Check - Wo stehe ich gerade? Welche Probleme habe ich denn? Ein anderer Kollege macht quasi einen Review von meinem Projekt und prüft, neutral betrachtet, wie ist denn der Status? Und wenn ich dort sehe, dass es Probleme gibt, dann wäre das für mich ein Zeitpunkt um nach Lessons Learned zu gucken oder selber eine auszuarbeiten, "Wie kann ich dieses Problem beseitigen?" Und das als Lessons Learned zur Verfügung zu stellen. Als Projektabschluss am Ende, würde ich es definitiv als einen möglichen Punkt sehen. 00:24:22-6

F: Zur Bereitstellung? 00:24:24-3

A: Zur Bereitstellung ja, definitiv. 00:24:27-0

F: Aber für die Wiederverwendung ist für Sie der Problemfall ein Anlasspunkt. 00:24:32-8

A: [?] in einem Projekt bewege und nicht sehe, es kann ja sein, dass ich Probleme habe und ich sehe sie nicht, das geht genauso, aber dann habe ich auch nicht die Notwendigkeit danach zu gucken oder nicht die gefühlte Notwendigkeit. Vielleicht macht es zwar Sinn, aber wenn kein Bedarf da ist und ich nichts sehe, dann werde ich auch nicht danach gucken. 00:24:50-2

F: Gut. Wir haben vorhin schon mal ganz kurz angerissen, vielleicht sollten wir es noch

mal vertiefen - Glauben Sie dass die Lessons Learned Erfassung und Wiederverwendung in der PSU gefördert werden sollte? 00:25:05-3

A: In dem Sinne, da sie ja mit gefordert wird, wird sie auch gefördert in dem Moment. 00:25:10-0

F: Ja, aber fordern ist oftmals keine so gute Methodik etwas zu fördern. Dann wird ja meistens nur das Muss, das Soll erfüllt, aber nicht mehr darüber hinaus. Denken Sie es gibt noch andere Methoden, wie man Mitarbeiter dazu motivieren kann, Lessons Learned zu erfassen und vor allen Dingen wiederzuverwenden, zum Projekteinstieg? 00:25:32-0

A: Also das Erfassen ist im Endeffekt Bestandteil unserer Ziele, wir müssen uns damit auseinandersetzen. Wenn wir welche haben, dann ist es ein konkretes Ziel, was wir vereinbart haben, jeder individuell mit unserem Vorgesetzen und da ist es im Endeffekt die Art der Motivation. Man denkt auf jeden Fall schon mal drüber nach. Man kann auch zu dem Ziel kommen: Ich habe keine. Ich habe im Projekt keine gehabt oder bis jetzt noch nicht die Notwendigkeit gehabt, das würde ich schon sagen, ja. Im Endeffekt ist es [...] weiß ich nicht. 00:26:03-6

F: Gut. Und in Ihrem Privatleben werden Sie ja auch sozusagen mit Informationen regelmäßig gefüttert. Gibt es gewisse Ansätze oder Methoden, die vielleicht andere Firmen oder Tools nutzen, um Sie mit Informationen zu füttern, wo Sie sagen: das könnten wir für die Wiederverwendung von Lessons Learned in der PSU adaptieren. Können Sie sich da etwas vorstellen? Wo Sie sagen, das finde ich gerade komplett toll, wie mir hier die Informationen zugeschoben werden, das könnte man versuchen, dass es funktioniert. 00:26:42-3

A: [...] Also ich kriege von verschiedenen Firmen immer wieder Newsletter, wirklich nur mit ganz kleinen Artikeln, natürlich mit der Möglichkeit mit mehr zu informieren, nur diese Newsletter finde ich eigentlich immer ganz interessant, weil ich lese immer nur so drei bis vier Sätze zu irgendeinem Thema und wenn mich da was interessiert, dann

vertiefe ich das noch. Und dort drinnen werden auch verschiedene Neuigkeiten, aber auch Problemfälle angesprochen. Das können irgendwelche neuen Prozessmethoden sein, das können irgendwelche neuen Tools sein im IT-Umfeld. Oder auch Newsletter die darauf hindeuten, im Privatgebrauch, ich habe bei der Firma jahrelang nichts mehr bestellt, aber die informieren mich in dem Newsletter, wenn Produktneuheiten da sind. Und das ist das was im Endeffekt immer wieder neu darauf hinweist: da gibt es ja was, und ich habe mich jahrelang damit nicht auseinandergesetzt und auf einmal ist es für mich doch interessant. Vielleicht mal gerade die Lebenssituation, dass ich mich für bestimmte Produkte interessiere, die mich davor jahrelang nicht interessiert haben. Und das ist dann im Endeffekt ja – man landet ja immer gerne auf irgendwelchen Mailinglisten in dem Moment, obwohl man damit jahrelang nichts mehr zu tun hatte. 00:27:50-4

F: Wir haben uns auch im Vorhinein ein paar Dinge überlegt. Wir haben zum Beispiel dieses Recommendation System, wie es Amazon mal eingeführt hat, dass man also adaptiert auf die Lessons Learned sagt: "Alle Kollegen, die diese Lessons Learned gut fanden, haben sich auch folgende Lessons Learned angeschaut." Dass man sozusagen gleich weiter verlinkt wird zu anderen Erkenntnissen, dass man die auch bewertet, dass man hinterher sagt, die Lessons Learned hat mir geholfen oder nein, die fand ich komplett unnütz, oder die ist veraltet vielleicht sogar. Newsletter hatten Sie schon erwähnt. Oder dass man Netzwerke aufbaut. Ich habe mir vorhin sagen lassen, dass es einen [? Club 00:28:23-5] gibt, in dem so eine Art Xing-Netzwerk aufgebaut wurde und dass man da die einzelnen Kollegen mit so einer Art [? Ohrenmarke 00:28:32-0] versieht: "Hat im Projekt gearbeitet. Hat Lessons Learned erfasst. Hat Erfahrung in...", dass man sozusagen schon diesen Kontakt selbst ein bisschen überarbeitet, dass man schneller weiß, ob er helfen kann oder nicht. Sind das Ansätze, die funktionieren könnten oder sehen Sie da so eine Art Totgeburt drinnen? 00:28:51-9

A: Meistens immer, wenn man ein Problem hat, sucht man irgendjemand, der einem helfen kann. Dann geht man aber unter Umständen nicht auf so eine Lessons Learned Datenbank, sondern fragt irgendeinen anderen Kollegen und der kennt wieder einen Kollegen. Oder man weiß, der hatte mal so ein ähnliches Problem, das sind mehr diese

informellen Netzwerke, die man sich irgendwann aufgebaut hat. Oder ich gehe immer zu dem einen Kollegen, weil der immer eine gute Idee hat. Das ist eigentlich das übliche Verfahren. Lessons Learned ist eigentlich im Endeffekt: Ich mache das nicht nur auf, weil ich jetzt gerade rein zufällig jemand kenne, sondern ich versuche meinen Kreis generell zu erweitern, oder [? 00:29:26-3] Tool poste, in dem Moment gibt es ja auch dann - wie heißt das? Blog? [...] Dieses Internet Blogging-System, da kann ich ja genauso sagen: "Ich habe jetzt gerade ein Thema, wo ich nicht weiterkomme." Und irgendjemand, den ich gar nicht kenne, hat eine potentielle Antwort darauf oder verweist mich zu irgendjemand anders. Das ist eigentlich relativ beliebt in dem Moment. 00:29:50-9

F: Das Blogging? 00:29:52-0

A: Ja. 00:29:52-9

F: Das funktioniert? 00:29:54-9

A: Also die Leute, die da aktiv drin arbeiten, die sind ja begeistert. Ich bin selber nicht so ein aktiver Nutzer. Ich lese ab und zu mal diese Kommentare durch, aber es ist nicht so, dass ich dort aktiv Informationen rein-poste. Aber dann sehe ich: einer beschreibt ein Problem und innerhalb von manchmal weniger als ein paar Stunden kommt dann eine Antwort: "Können Sie den kontaktieren oder den kontaktieren." Das funktioniert, ja. Das Thema wird auch gut genutzt, das ist auch gleich so ein komplettes Finanzinstitut A weltweites Netzwerk und das funktioniert eigentlich bestens. 00:30:31-2

F: Gut. Ich bin mit den vorbereitenden Fragen fertig. Ich habe noch eine offene Frage an Sie, dass Sie kurz erwähnen, was Sie zum Thema Lessons Learned unbedingt noch sagen wollen, was aber hier nicht angesprochen wurde. Ich gehe mal davon aus, als Sie erfahren haben, dass Sie an dem Interview teilnehmen, haben Sie sich vielleicht schon Gedanken darüber gemacht. Vielleicht habe ich mit meinem Fragebogen noch nicht alles abgeklappert, da wäre ich Ihnen dankbar, wenn Sie sozusagen Ihre Gedanken zu Lessons Learned äußern könnten, wo Sie sagen: Das muss noch besprochen werden.

00:31:04-7

A: Also der Grund, warum ich mich angemeldet habe war eigentlich, ich habe den Grund gelesen, warum man diese ganzen Fragen durchführt, und da ich selber schon von einem Lessons Learned profitiert habe, dachte ich: Warum nicht? Dann nehme ich vielleicht für mich selber was mit. Vielleicht gibt es auch irgendwo eine Empfehlung, auch für das Finanzinstitut A, dass es vielleicht wirklich mal bisschen professioneller aufgebaut wird, also dann auch toolmäßig professioneller aufgebaut wird, weil das im Endeffekt für mich persönlich wichtiger wäre. Wie bei Google, tippe ich auch einen Begriff ein und kriege potentiell irgendwelche möglichen Antworten. Das heißt, dass sie richtig sind, aber ich habe die Möglichkeit an Informationen ran zu kommen. Und so stelle ich mir das eigentlich auch für eine Lessons Learned vor, wo ich irgendwo ein Medium habe und ich einfach irgendwas beschreibe in einem Kontext - ich habe dann vielleicht irgendwelche Rechtschreibefehler drinnen oder ich kann es fachlich nicht genau richtig ausdrücken, aber ein Medium zu nutzen, wo ich dann potentiell mögliche Antworten bekommen und anhand dieser Antworten dann vielleicht wieder weiter einsteigen kann und dann wieder weitere Antworten zu kriegen. Und in dem Kontext hier geht es ja generell um Probleme, Probleme die wir im Finanzinstitut A Umfeld speziell haben. Also sonst kann ich gleich zu Google gehen und abfragen. Aber das bringt mich in dem Moment ja nicht unbedingt weiter. Von daher, vom eigenen Interesse, dass dann wirklich vielleicht mal so eine Art Datenbank existiert, in der man dann auch gezielt suchen kann. Und auch wenn es eine Datenbank gibt, auch die Möglichkeit habe, vielleicht mit einfachen Mitteln, ohne extrem viel Zeit zu verwenden, selber Informationen eintragen kann - das ist natürlich das Gegenstück dann. Wenn ich etwas stundenlang, tagelang auswerten muss und dann noch in der Runde vorstellen muss, und ich sage: "Ich habe keine Zeit und ich habe keine Lust", das in dem Moment in irgendeiner Runde in die Breite zu tragen, ist das für mich einfach zu sagen: "Hier gibt es ein Formular, das fülle ich aus, da trage ich kurz Informationen mit ein." Und damit ist es für mich erst mal erledigt. Es kann sein, dass es noch jemand anders noch gegenlesen muss, ob es auch Sinn macht, als richtige Lessons Learned aufgenommen zu werden, ähnlich wie bei Wiki, wo man nicht einfach alles plump reinstellen kann. Sondern wirklich, dass jemand noch mal gegenprüft, ist für mich einfach die

Verwendung / Nutzung auch viel interessanter, selber Informationen dort reinzustellen. Ansonsten, [...] 00:33:48-1

F: Gut, das war aber schon sehr viel. Ich danke Ihnen ganz herzlich! Ich habe noch eine Frage. Ich versuche ja das Konzept zu entwickeln, was hoffentlich der PSU auch wirklich weiterhilft und würde mich dann immer so ein bisschen über Evaluationspartner freuen, die mir Feedback geben, ob das Konzept überhaupt durchsetzbar ist, ist es gut, schlecht, Punkte die man verbessern kann? Das hieße, ich würde nach Partnern suchen, die für ein Folgeinterview verfügbar sind, wo ich nachfragen kann, ob sie Zeit haben sich das anzuschauen und Tipps zu geben, ob das so in Ordnung ist. Wären Sie dafür bereit? 00:34:18-9

A: Wäre das ein Prototyp? Oder in dem Sinne ein Konzept? 00:34:23-9

F: Es ist erst mal nur ein Konzeptdesign, denn von der Entwicklung eines Tools sind wir vertraglich mittlerweile weggegangen. Ursprünglich war das geplant ein Tool zu entwickeln, bis dann hier von der PSU-Seite entschieden wurde: Nein, wir wollen erst mal nur ein Konzept haben. Ich gedenke aber ehrlich gesagt schon, das erste Konzept eines Tools mit einzubauen, weil ich davon ausgehe, dass wir es technologisch unterstützen müssen. Es wird nicht so gehen. Weil, ich sage mal so, die Unternehmenskultur kriege ich jetzt auch nicht geändert innerhalb von einem Jahr, das heißt wir müssen irgendwo einen zentralen Ablageort haben, dass man eine gute Suchfunktion drüberzieht, dass aber jeder darauf zugreifen kann, dass man auch die Information so raus bekommt. Von meiner Seite gehe ich davon aus, dass ich das Konzept eines Tools entwickeln werden und inwieweit das umgesetzt wird und das Finanzinstitut A sagt: Wir nehmen dafür noch mal Geld in die Hand und implementieren das oder lassen es implementieren, das muss dann hier entschieden werden. 00:35:22-2

A: Aber jederzeit gern. Wenn es zeitlich möglich ist, es kommt immer drauf an, irgendwann geht es nicht ganz so einfach, aber dann auf jeden Fall. 00:35:29-5

F: Es geht auch erst mal nur darum zu fragen, ob es Interessenten gibt, die ich dann befragen kann. Weil die die sagen nein, ich möchte das nicht, die will ich dann auch nicht anschreiben, dass muss ja nicht sein. 00:35:39-5

A: Das ist okay. 00:35:39-8

F: Gut! Dann danke ich Ihnen ganz herzlich für das Interview!

KM004

F: Dann starte ich jetzt die Aufzeichnung und danke Ihnen ganz herzlich, dass ich aufzeichnen darf. Haben Sie noch Fragen bevor wir mit dem Interview beginnen? 00:00:06-3

A: Nein. 00:00:07-9

F: Dann wäre ich Ihnen sehr dankbar, zum Einstieg, wenn Sie erst einmal den Lessons Learned Prozess, so wie Sie ihn kennen und kennengelernt haben, einfach mal erklären würden. 00:00:19-9

A: Also ich kenne den eigentlich gar nicht, den Lessons Learned Prozess. Ich komme da meistens in irgendein Projekt rein und wenn ich Glück habe, dann kriege ich da noch jemanden, der sich da auskennt. Oder wie meinen Sie das jetzt? 00:00:29-6

F: Waren Sie schon mal bei einem Lessons Learned Prozess dabei? Bei der Erfassung einer Lessons Learned? 00:00:33-5

A: Nein. 00:00:34-7

F: Noch nie? 00:00:34-6

A: Nein. 00:00:35-9

F: Und hat Ihnen auch noch nie jemand erzählt, wie das vonstattengeht? 00:00:40-4

A: Es gibt, glaube ich, so eine PSU Community. Aber das weiß ich nur bruchstückhaft. 00:00:46-6

F: Woran liegt das, dass Sie da noch nie dabei waren? 00:00:54-5

A: Ich weiß nicht, ob es daran liegt, dass ich in Hamburg sitze. Ich bin auch noch nie aufgefordert wurden irgendwo. 00:01:03-3

F: Okay. Sehr interessant. 00:01:05-2

A: Ja, ich stehe so ein bisschen abseits [lachend]. 00:01:08-4

F: Gut. Ich sage mal so, Kollegen haben wir ja bisher versichert, dass es nicht von Relevanz ist, wenn man abseits sitzt und alle eingeladen werden. Weshalb mich das ein bisschen verwundert, wenn Sie sagen, Sie sind noch nie eingeladen worden. Das ist dann schon traurig. 00:01:19-8

A: Ja. 00:01:21-8

F: Sie haben doch bestimmt auch Erkenntnisse, die Sie bekannt geben wollen? [lacht] Gut, Herr A, ich habe trotz allem den Prozess des Lessons Learned in vier Phasen unterteilt. Einmal in die Sammlung: man setzt sich zusammen und versucht die Erkenntnisse eines Projektes zusammenzutragen. Die Abspeicherung: man legt die Erkenntnisse an einem bestimmten Ort ab. Die Verteilung an die Mitarbeiter und zu guter Letzt dann auch die Wiederverwendung in neuen Projekten. Da Sie noch nie an einem Lessons Learned Prozess teilgenommen haben, versuchen wir einfach mal die Fragen etwas hypothetisch zu sehen, dass Sie mir erzählen, was Sie ganz gerne wünschen, haben wollen, damit wir dann sozusagen einen Lessons Learned Prozess entwickeln können, der an die Bedürfnisse alle Mitarbeiter angepasst ist. Dann kommen wir zu der Sammlung der Lessons Learned, was denken Sie, wie sollten Lessons Learned erfasst werden? Können Sie sich da bestimmte Methodiken oder Vorgehensweisen vorstellen? 00:02:16-8

A: Ich kann da nur sagen, wie es jetzt läuft. Es ist nicht offiziell Lessons Learned, sondern man macht sich irgendwelche Notizen, kriegt irgendwelche Notizen, die da mal mitgearbeitet haben. Und das ist natürlich sehr unsystematisch und vieles weiß man dann nicht, wenn man neu reinkommt. Oft sind es auch die [? 00:02:38-6] wirkliche

Ahnung davon hatten im Frühruhestand oder in anderen Projekten und können auch nicht belästigt werden. So sollte es eigentlich nicht sein. [lacht] 00:02:51-2

F: Wie sollte es denn sein? Haben Sie eine Idee? 00:02:54-3

A: Ja, das Problem ist, wenn man für drei Monate oder noch weniger in ein Projekt reinkommt, dann hat man meistens den größten Teil der Arbeit am Schluss zu erledigen und man hat dann gar keine Zeit mehr am Ende noch irgendwie systematisch ein Dokument zu verfassen oder so. Oder wenn man das nicht parallel zu seiner Arbeit macht. Es ist auch immer das Rechnungsproblem hier, man hat [? zwei bis drei 00:03:23-5] Monate gebucht und wenn nur noch ein [?] irgendwas machen will, das geht meistens gar nicht mehr, dass man noch mal ein, zwei Tage Zeit hat auch mit den anderen Projektmitarbeitern, dass man das in irgendeine Form bringt, die Erfahrung, dass das auch nachfolgende Projektmitarbeiter benutzen können. Aber das ist vielleicht leichter gesagt als getan. 00:03:46-1

F: Das ist richtig. Können Sie sich eine Form vorstellen, wo Sie sagen, das wäre der optimale Fall, um zum Beispiel Zeitdruck zu minimieren. Ich habe mir zum Beispiel überlegt, dass man - ja klar, Workshops sind sehr zeitaufwendig, aber dass man vielleicht auch so persönliche Interviews führt oder dass man so eine Art Fragebogen zu diesen Lessons Learned vielleicht ausfüllt, sind das Methoden, wo Sie sagen das wäre ein Ansatz? 00:04:11-3

A: Ein Ansatz ist es sicher, aber [...] 00:04:13-6

F: Ist das auch ein guter Ansatz? 00:04:13-7

A: Das kann ich nicht sagen, das hängt auch immer vom Projektleiter ab oder wer sonst so das Sagen hat. 00:04:27-0

F: Zu welchem Zeitpunkt sollten Lessons Learned erfasst werden im Projektverlauf? 00:04:31-6

A: Das ist sicherlich [?], das nebenbei schon mal mit notiert und am Ende zusammenfasst und systematisiert. 00:04:41-0

F: Ja, klingt gut. 00:04:43-5

A: [lacht] 00:04:46-6

F: Wenn wir uns dann die Dokumentation der Lessons Learned anschauen, können Sie sich eine Form der Dokumentation in der PSU vorstellen, die Menschen eher motiviert Lessons Learned noch mal anzuschauen, durchzulesen, je nachdem was für eine Dokumentationsform das ist? Gibt es da eine bewährte Dokumentationsform in der PSU? 00:05:08-6

A: Nicht dass ich wüsste. Meistens sind das Word-Dokumente. Die sind auch nicht immer vollständig oder werden auch oft nicht aktualisiert, und da stehen dann irgendwelche alten Sachen drinnen, die vor vier Jahren mal da waren. 00:05:25-1

F: Und für Sie persönlich, gibt es da eine gewisse Form, wo Sie sagen - das ist das, was ich präferiere? 00:05:29-5

A: Es kommt auch auf das Projekt ein bisschen an. Manche sind technisch nicht so anspruchsvoll, da kann das relativ kurz sein. Und bei manchen Projekten muss man sehr viel Wissen... ich weiß nicht, wie man das am besten darstellen kann, da reicht ein Word-Dokument wahrscheinlich nicht so richtig aus. Das ist halt unterschiedlich. 00:05:48-3

F: Was könnten Sie sich da vorstellen? 00:05:53-5

A: Weiß ich auch nicht so richtig. 00:05:54-4

F: Ich habe hier ein paar Angebote, vielleicht können Sie dazu kurz etwas sagen. Zum

einen haben wir die schriftliche Dokumentation, wo Sie sagen, das Word-Dokument reicht vielleicht manchmal nicht aus, dass man vielleicht aber Präsentationen hat für eine visuelle Unterstützung oder Videoclips. Wir haben Newsticker, Blogs, Feeds, Wikis, Newsletter. Gibt es eine Form, wo Sie sagen, das könnte hilfreich sein? 00:06:17-2

A: Die [? YouClip 00:06:17-6] war ziemlich aufwendig herzustellen [lacht]. Ich meine das macht das zu einem Zeitpunkt, zum Beispiel 2010, und dann ruht diese Dokumentation vielleicht zwei Jahre und dann muss der nächste darauf aufbauend in dem Projekt arbeiten und kann sich ja auch schon wieder etwas geändert haben, ist ja nicht ausgeschlossen. Das ist problematisch. Ich meine, das wird zu einem Zeitpunkt erstellt und entweder aktualisiert das jemand, aber der Normalfall ist eigentlich: das macht keiner. Weil sich keiner dafür zuständig fühlt, andere Themen auf dem Tisch hat, na ja. So ist das hier oft. 00:07:01-6

F: Und wenn wir uns Inhalte vorstellen, was ist denn wichtig an Inhalten, damit Lessons Learned wiederverwendbar werden? Gibt es da gewisse Key Punkte, die Sie als wichtig erachten, dass Sie selbst zum Beispiel notierte Lessons Learned wiederverwenden können? 00:07:22-5

A: Das weiß ich im Augenblick nicht, kann ich im Augenblick nicht so was zu sagen. 00:07:27-7

F: Ich habe auch wieder ein paar Punkte vorbereitet. Wir haben die Fakten, was war gut, was war schlecht, was kann besser gemacht werden? Dass man aber vielleicht auch sagt: das ist der Kontext zum jeweiligen Problem oder zur jeweiligen Erkenntnis - das war die Projektgröße, mit Vendoren, ohne Vendoren etc. Oder dass man vielleicht auch unterscheidet: ich mache Lessons Learned für die Technical Specialists und Lessons Learned für die Projektmanager. Sind das sinnvolle Inhalte für Sie? 00:07:59-2

A: Das ist natürlich schwierig. [...] Ich meine der Projektleiter spricht oft eine andere Sprache als der technische Spezialist. Aber ob man da jetzt zwei Dokumentationen oder zwei unabhängige, also in einer anderen Sprache verfasste Dokumente anfertigen

sollte, das weiß ich auch nicht. 00:08:22-3

F: Okay. Und was ist mit Kontextinformationen? Sind die wichtig für die Lessons Learned Erfassung? 00:08:26-3

A: Was verstehen Sie unter Kontextinformationen? 00:08:29-8

F: Dass man jedem Lessons Learned noch einen kleinen, kurzen Projekthintergrund mit gibt. 00:08:37-2

A: Bei manchen Projekten mag das reichen [lacht]. Bei größeren oder komplexeren ist das schwierig. Da gibt es dann irgendwie 400-Seiten Dokumente oder so, oder Folien. Das verwirrt manchmal noch mehr als es einem weiterhilft. 00:08:50-9

F: Wäre Ihnen ein konkreter Ansprechpartner hilfreich? 00:08:53-8

A: Ja, auf jeden Fall. Aber finden sie den mal erst. 00:08:59-8

F: Okay. Gibt es Ihrer Meinung nach Gründe, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen? 00:09:07-2

A: Ja, wenn man das einmal richtig macht, [? 00:09:10-7] ins Projekt kommt, spaltet sich die Zeit, würde ich mal sagen. 00:09:16-1

F: Inwiefern? Können Sie das erläutern? 00:09:17-5

A: Dann muss ich da rumtelefonieren, der hat ein Dokument oder mehrere, wo man sich erst mal einarbeiten kann und wenn das gut gemacht ist, dann sollte das eigentlich fast reichen. 00:09:27-9

F: Gut. Können Sie sich auch Gründe vorstellen, die gegen die Erfassung von Lessons Learned sprechen? 00:09:33-8

A: Nein, das sind meistens zeitliche Gründe oder irgendwelche anderen. Aber eigentlich sprechen da keine vernünftigen Gründe dagegen. 00:09:41-6

F: Keine vernünftigen? 00:09:41-7

A: Ja. 00:09:42-9

F: Gut. Wir haben Zeit schon erwähnt, gibt es noch andere Faktoren, wo man sagt, eigentlich würde ich gern Lessons Learned erfassen, aber aufgrund dieser äußeren Faktoren oder inneren Faktoren, macht es mir sehr schwer, also so Einschränkungen. 00:09:58-7

A: Na ja, gibt es da einen Rahmen, wie das so aussehen soll, so ein Lessons Learned oder kann da jeder schreiben wie er lustig ist? 00:10:04-8

F: Noch gibt es keinen Rahmen dafür, meine Erkenntnis bis jetzt. 00:10:08-7

A: Wenn der Projektleiter, wer auch immer, der müsste das eigentlich auch einsehen. Das ist ja das Problem, der Projektleiter ist drei Monate in dem Projekt und dann ist er fertig und Schluss, und dann achtet er auch nicht mehr drauf, was da noch passiert. Eigentlich müsste er einsehen, dass das wichtig ist. Aber [? 00:10:26-6]. Die haben drei Projekte und wissen gar nicht mehr wo ihr Kopf steht. [? 00:10:35-8]... und wer soll das bauen und ich kann jetzt nicht. Solche Sachen. 00:10:43-1

F: Also vermuten Sie, dass der persönliche Nutzen fehlt oder dass zu viele Projekte oft bearbeitet werden. 00:10:48-2

A: Ja, das sind so Gründe, denke ich mal. 00:10:54-9

F: Die Punkte für Sie? 00:10:55-7

A: Ja. Eigentlich ist es vernünftig so etwas zu machen, aber die Wirklichkeit... na ja. 00:11:03-6

F: Wenn wir uns jetzt mal die Abspeicherung der Lessons Learned anschauen, wissen Sie wo bisher Lessons Learned abgelegt werden? 00:11:09-7

A: Ich denke mal auf irgendeinem SharePoint. Also würde ich so machen, wenn ich es machen müsste. Bei diesen Laufwerken braucht man wieder Berechtigungen. Ich meine [? 00:11:17-1]. Ich würde SharePoint ist im Augenblick so, oder etwas ähnliches .NET oder was wir hier noch haben. Das ist ja auch das Problem, drei verschiedene Abteilungen nutzen drei verschiedene Tools um etwas abzuspeichern. Der eine macht das, der andere das. 00:11:41-0

F: Und gibt es da vielleicht auch von den verschiedenen Tools oder ganz frei, einen Ablageort, wo Sie sagen, das wäre der Beste im Hinblick darauf Lessons Learned abzulegen und dann auch für die Wiederverwendbarkeit verfügbar zu machen. 00:11:54-3

A: Ich würde auch zu diesem SharePoint tendieren. 00:11:55-1

F: Können Sie kurz begründen warum? 00:12:00-8

A: Es ist ziemlich einfach da Berechtigungen zu vergeben, wenn man [?] der das kann. Und wenn das normale Office Dokumente sind, kann man die angucken oder auch ändern. Das ist ja ganz gut gelöst. Und das kostet ja auch nichts, glaube ich, die Basisversion. 00:12:19-7

F: Okay. Glauben Sie allgemein, dass man die Speicherung von Lessons Learned verbessern kann? 00:12:26-4

A: Wie verbessern? Dass man das wiederfindet? 00:12:30-0

F: Genau. 00:12:31-5

A: Das ist hier immer ein Problem in der Bank, etwas wiederzufinden. [Lacht] 00:12:36-2

F: Das heißt also, man sollte nicht nur allgemein die Ablage von Lessons Learned, sondern von allen Dokumenten optimieren? 00:12:42-3

A: Ja, ich meine, der eine benennt das Verzeichnis so, und dann noch mal ein Unterverzeichnis. Man sollte immer wieder ein bisschen normierend eingreifen. Dass man sich besser zurecht findet. Aber wenn sie ein Laufwerk von einem Projekt kennen und zum anderen ist es schon wieder ziemlich unterschiedlich oft. 00:13:04-6

F: Okay. Ist Ihnen das selbst schon mal passiert, dass Sie von Lessons Learned wussten, vielleicht hat ein Kollege Ihnen eine bestimmte Erkenntnis über ein Tool oder was erzählt, konnten sich aber dann nicht mehr so genau daran interessieren, und haben sich gedacht, ich suche mal nach der Lessons Learned und konnten das dann nicht finden? 00:13:23-2

A: Nein. Das ist mir noch nicht passiert. Ich kenne eigentlich nur mündliche Überlieferung im Augenblick, größtenteils ist es so, dass es irgendwo abgelegt ist, dann erzählt er mir, das ist auf einem Gruppenlaufwerk, wo ich überhaupt keinen Zugriff drauf habe zum Beispiel. [lacht] 00:13:41-0

F: Also bisher mündliche Überlieferung. 00:13:43-0

A: Ja. 00:13:44-7

F: Ist das der Regelfall, wie Sie von neuen Erkenntnissen aus den Projekten erfahren oder gibt es noch andere Wege, dass Lessons Learned an Sie herangetragen werden? 00:13:54-2

A: Ja, manchmal bekomme ich auch ein Dokument per E-Mail. 00:13:56-6

F: Warum bekommen Sie das? 00:13:57-4

A: Weil nicht auf ihr Laufwerk komme. [lacht] 00:14:00-2

F: Also da haben Sie dann gefragt? 00:14:02-2

A: Ja. 00:14:04-0

F: Okay. Und das ist das zu einem bestimmten Zeitpunkt oder ist das Zeitunabhängig, wann Sie diese Information erhalten? 00:14:13-1

A: Meistens schreibe ich ja, wenn ich neu in ein Projekt komme, dann will ich erst mal alles haben. Also am Anfang möglichst. 00:14:20-1

F: Also Sie fragen am Anfang des Projektes nach Erkenntnissen von anderen? 00:14:23-6

A: Ja. 00:14:24-5

F: Okay, das ist sehr schön. Und im Gegenzug dazu, wenn Sie Kollegen schon gefragt haben und wir uns das Gegenteil betrachten, haben Sie selbst schon mal aktiv Lessons Learned an einen Kollegen verteilt? 00:14:38-1

A: [...] [überlegt] Ich meine, wenn ich dem Kollegen neben mir etwas erkläre, was er nie gemacht hat, das verstehen Sie nicht darunter? 00:14:49-2

F: Nicht ganz, nein. 00:14:52-0

A: Dann eigentlich eher nicht. 00:14:54-7

F: Gibt es irgendwelche Voraussetzungen, unter denen Sie Lessons Learned an einen

Kollegen verteilen würden? 00:14:59-9

A: Wenn er mich fragt. Wenn ich sie dann hätte, würde ich sie ihm auch geben. [lacht] 00:15:06-4

F: Spielt Vertrauen eine Rolle für Sie? 00:15:12-5

A: Ich kenne ja die meisten gar nicht, die mich irgendwas fragen. 00:15:14-6

F: Und Sie geben trotzdem ihre Erkenntnisse weiter 00:15:16-8

A: Ja, [?]. [lacht] 00:15:18-5

F: Ist okay. Gut, eine Frage noch zur Verteilung. In der Literatur gibt es zwei wesentliche Ansätze, wie man Informationen oder Erkenntnisse verteilen kann, da haben wir einmal den Push-Ansatz, das heißt in regelmäßigen Abständen, immer dann wenn neue Erkenntnisse generiert werden, werden die an die Kollegen weiterverteilt. Oder den Pull-Ansatz, dass man sich selbst sozusagen auf die Suche macht, wenn man nach neuen Erkenntnissen suchen möchte. Gibt es einen der beiden Ansätze, den Sie bevorzugen würden? 00:15:51-3

A: Das erste wäre so eine Art Newsletter? 00:15:53-4

F: Zum Beispiel. Das erste wäre so eine Art Newsletter, das zweite so eine Art Datenbank oder Laufwerk, wo ich hingehe und dann selbständig suche. 00:16:02-5

A: Das erste ist wahrscheinlich... dann gibt es noch ein paar E-Mails mehr, das ist glaube ich im Augenblick nicht so... Ich meine, viele lesen schon gar nicht mehr, viele Kollegen sehen, "800 ungelesene Mails" und wenn ich die durchlesen will [lacht]. Das ist einfach zu viel mit diesem Mail-Kram. 00:16:20-3

F: Würden Sie dann den Pull-Ansatz bevorzugen? 00:16:22-3

A: Dann ja. 00:16:24-2

F: Ja. Und... rein aus Informationsflut-Stoppung oder? 00:16:28-9

A: Ja. Wenn man mal in irgendeinem Projekt mitgearbeitet hat und kriegt dann immer noch die Newsletter, inzwischen war man aber in drei anderen Projekten und kriegt auch die Newsletter, dann wird man bisschen wuschig, glaub ich. [lacht] 00:16:42-1

F: Okay. Kommen wir zum letzten Punkt und auch wichtigsten, die Wiederverwendung. Sie hatten es vorhin schon mal erwähnt, ich stelle die Frage trotzdem: Wann haben Sie denn bisher Lessons Learned in ein neues Projekt eingebunden? 00:16:57-7

A: Nicht so richtig. Ich gelobe Besserung. [lacht] 00:17:04-9

F: Brauchen Sie mir nicht zu geloben. Wenn Sie sich das hypothetisch überlegen sollten, zu welchem Zeitpunkt in einem Projekt wäre es am besten Lessons Learned einzubinden? 00:17:21-9

A: Ich würde jetzt mal sagen am Anfang, wenn es denn schon welche gibt. Ansonsten müsste man darauf achten, dass es am Ende erstellt wird. 00:17:32-6

F: Könnten Sie sich vorstellen, wie da ein mögliches Vorgehen wäre? Gibt es eine bestimmte Person, die die Information sucht oder sollten das alle machen und dann in einer Art Workshop das zusammentragen oder? 00:17:40-2

A: Es kommt auch immer auf das Projekt drauf an. Bei kleineren kann das einer machen. Bei größeren wird es sowieso schwierig. [lacht] [?] 00:17:53-5

F: Ja gut, dass es projektabhängig ist, ist auch schon mal wertvoll. Für mich zumindest. 00:17:59-9

A: Ich meine bei diesen Gigantoprojekten weiß ich gar nicht wie man das machen sollte. Das wird ja dann immer in Teilprojekte unterteilt und da müssten die sich auch mal alle zusammensetzen, das wird wahrscheinlich organisatorisch auch schwierig. Und viele Sachen machen auch Externe und die müssten auch mal bisschen gezwungen werden, was die Dokumentation und so angeht. Aber wer soll das machen? 00:18:22-8

F: Ja, das ist richtig. Glauben Sie allgemein, dass die Wiederverwendung von Lessons Learned und die Erfassung von Lessons Learned in irgendeiner Form gefördert werden sollte? 00:18:34-7

A: Ja klar! 00:18:36-8

F: Könnten Sie sich Förderungsmethoden vorstellen, die wirken würden? 00:18:42-0

A: [? Best niche] mit diesen Zielen, kennen Sie das in der Bank? 00:18:46-0

F: Ich weiß, dass es in den Zielen festgehalten wird. 00:18:51-4

A: Das ist ja schon mal ein erster Weg und der Chef [?]. Weil das ist so eine aufgezwungene... das wäre wahrscheinlich anders durchsetzbar hier. 00:19:07-1

F: Ja. Okay, wenn Sie sich vielleicht vorstellen, in Ihrem Privatleben, wie bisher Informationen an Sie zugetragen werden, gibt es da Methoden oder Ansätze, wo Sie sagen, das könnte man versuchen, dass man hier die Lessons Learned sozusagen ein bisschen bekannter macht, dass man das publiziert, dass sie häufiger wiederverwendet werden. Gibt es da Methoden, die Sie vielleicht aus Ihrem privaten Leben adaptieren würden? 00:19:32-2

A: Fällt mir im Augenblick nichts ein. [lacht] 00:19:36-0

F: Ich habe mir zum Beispiel überlegt, es gibt ja dieses Amazon Recommendation System, á la "alle Kollegen die diese Lessons Learned gelesen haben, fanden auch

folgende Lessons Learned hilfreich." 00:19:46-9

A: [lacht] 00:19:47-7

F: Dass man sie jetzt zum Beispiel bewertet, "die war gut, die war hilfreich oder nicht hilfreich". Was man auch machen könnte, sind Newsletter oder Feeds, oder dass man zum Beispiel Netzwerke aufbaut, also wo man nicht nur die Menschen miteinander verknüpft, sondern auch ihre Projekte die sie hatten und vielleicht auch die Lessons Learned Erkenntnisse. Sind das Möglichkeiten, wo Sie sagen, das wäre machbar. Oder sehen Sie da komplett Probleme drinnen? 00:20:14-3

A: Nein, das ist sicher machbar, aber das kostet ja auch wieder Zeit und man muss sich da hinsetzen und sich damit beschäftigen. Nein, sonst ist es schon okay. 00:20:24-9

F: Wie meinen Sie das jetzt, kostet Zeit? Für den, der es entwickeln soll oder auch für den, der es nutzt? 00:20:27-4

A: Ja, auch die Leute, die es sich angucken und bewerten. [...] 00:20:34-8

F: Okay. Ja gut. Von meinen vorbereiteten Fragen waren das jetzt schon alle. Ich habe noch eine offene Frage: Gibt es zum Punkt Lessons Learned noch etwas was Sie mir sagen würde, wo Sie sozusagen noch etwas aus dem Herzen liegen haben, aber was bis jetzt noch nicht angesprochen wurde? 00:20:52-3

A: Nein, habe ich jetzt im Augenblick nicht. 00:20:54-3

F: Haben Sie jetzt im Augenblick nicht, das ist okay. Gut. Ich habe noch eine Frage. Ich versuche ja ein Konzept zu entwickeln und würde dieses Konzept auch ganz gern evaluieren lassen, das heißt also, ich würde entweder so ein paar Screenshots entwickeln oder so, und die dann vorstellen, und noch ein paar Interviews führen wollen, wie gut oder schlecht dieses Konzept empfunden wird. Wären Sie für ein Folgeinterview noch mal bereit? 00:21:20-3

A: Ja, das bin ich. 00:21:21-0

F: Das ist wunderbar. Gut, dann war es das mit diesem Interview und ich schalte mal die Aufnahme ab. 00:21:26-6

KM005

F: Ich danke Ihnen, dass wir das aufzeichnen dürfen. Haben Sie noch Fragen, bevor wir mit dem Interview anfangen?

A: Ich glaube nicht. Doch eine Frage habe ich noch. Was sind denn die Ergebnisse, die Sie produzieren? 00:00:06-4

F: Noch ist kein Ergebnis produziert. 00:00:09-5

A: Nein, aber was wird das sein? 00:00:10-6

F: Geplant ist ein Konzept zu entwickeln, also ich versuche den kompletten Lessons Learned-Prozess mehr oder weniger glattzubügeln, also Tipps zu geben, wie man die Lessons Learned erfassen kann, vielleicht eine Anregung zu geben, wie man sie ablegen kann, das möglichst viele darauf zugreifen können, die auch natürlich berechtigt dazu sind. Damit also diese Wiederverwendung vielleicht etwas gefördert wird, allerdings muss ich dann auch sehen, wo meine Kompetenzen liegen, wie weit ich da gehen darf. Ja, und wenn wir dann jetzt mit dem Interview anfangen könnten oder so? 00:00:42-2

A: Jederzeit gern, ja. 00:00:42-2

F: Dann würde ich Sie bitten, einfach erst mal den Lessons Learned-Prozess wie Sie ihn kennen, aus Ihrer Sicht, im Projektverlauf zu beschreiben. #00:49:3#

A: Das ist eine gute Frage. Wir machen eigentlich eher sporadisch Lessons Learned. Das heißt, also mal abgesehen davon, dass sie in unserer Prozessmethodik eigentlich vorgegeben ist, wann wir Lessons Learned machen. Bring ich eigentlich nur zum Projektabschluss mit dem Impuls auch zwischen den Projekten, dort was zu machen. Es ist etwas, was in manchen Projekten sehr sporadisch läuft und in anderen Projekten, hängt von der Laufzeit ab. Ich sag mal institutionalisiert. Der Prozess insofern wird von

Projekt zu Projekt immer wieder individuell angewendet, also das heißt keine standardisierte Methodik, meine Wahrnehmung, keine standardisierte Methodik, sondern ich sag mal in diesem klassischen Muster, was lief gut, was lief schlecht, was sollten wir beibehalten? Nach diesem klassischen Muster durchgeführt werden. Auch moderative Kapazitäten sind begrenzt und die Ablage erfolgt in den meisten Fällen nur projektintern und nicht PSU-übergreifend. Das einzige mir bekannte Medium ist das PM Jour Fix, ja also, ich bin ja selbst PM in den PM Jour Fixen. Möglich, also nicht möglich, sondern Ergebnisse aus den Lessons Learned präsentiert werden. Aber ich sag mal in den letzten 2,5 Jahren, seitdem ich da jetzt bisschen tiefer verankert bin in der Organisation, hab ich noch nicht, persönlich noch nicht auf die, auf die Repositories geschaut, wo dokumentierte Lessons Learned zu finden sind. 00:02:24-9

F: Gibt es die denn? 00:02:25-8

A: Möglicherweise. #00:02:27-2#

F: Okay. Und wir sagten es würde, die Moderation wär eher, wie haben Sie es ausgedrückt. 00:02:33-8

A: Also ohne die [? 00:02:36-2] des Moderationspartners, als auch die anzuwendende Methodik. Ist immer wieder unterschiedlich und nicht, ich sag mal, transparent oder vereinheitlicht. 00:02:47-0

F: Okay, gut. Das ist doch schon mal ein schöner Überblick und dann gehen wir einfach mal so ein bisschen mehr ins Detail. Anhand der Literatur hab ich Lessons Learned-Prozess in vier Phasen unterteilt, nämlich einmal die Aufsammlung der Lessons Learned nach einem Projekt oder während eines Projektes. Die Ablage, dann die Verteilung an die Kollegen und zu guter Letzt die Wiederverwendung. Anhand dieser vier Phasen stell ich Ihnen jetzt einfach mal ein paar Fragen. Kann man nochmal auf die Erfassung eingehen? Etwas genauer. Sie haben schon kurz gesagt, dass wird am Ende des Projektes gemacht. Wie genau kann ich mir diesen Erfassungsprozess vorstellen? 00:03:23-3

A: Was [? 00:03:23-2] Identifizierung oder Dokumentation? 00:03:25-6

F: Genau. Ich sag mal, bevor man es dann niederschreibt oder. #1 :03:28-6#

A: Okay, also Identifizierung ist das Wesentliche. 00:03:29-6

F: Genau. Wie läuft das ab? Wie geht das vonstatten? 00:03:32-6

A: Gut, gibt es einen Workshop, also das haben wir jetzt auch schon in der nahen Vergangenheit, weiteren Vergangenheit mehrere gemacht und geschickt ansetzen, im Workshop mit unterschiedlichen Teilnehmern, unterschiedlichen Konstellationen. Moderiert durch jemand, also sonst ist auch das Ziel oder war bei uns immer das Ziel sich jemand Neutrales, der die Moderation unbefangen vorantreibt. Und dann, ich sag mal mit zwei, drei Stunden Zeitfenster durch diesen Workshop durchführt, ja. Muss man sich so vorstellen, große Wandtapeten mit dem was, was lief gut, was lief nicht so gut, was sollten wir beibehalten. Dann mit Kärtchen, also unterschiedlichste Herangehensweisen. Ja, mit Kärtchen, die werden dann aufgepinnt und dann wird noch was dazu gesagt, dann werden die Kärtchen geclustert, dann werden die Key Learnings rausgezogen, ja. Die werden dann nochmal [? 00:04:28-8]. Und wenn es mitten in einem Projekt ist, dann wird, werden Aktivitäten gebündelt oder identifiziert, die umzusetzen sind. Und sagen wir mal die Punkte, die man beibehalten möchte auch so zu manifestieren und weiter zu institutionalisieren. Beziehungsweise die Punkte, die man verbessern kann, dort auch Aktivitäten mit entsprechenden Ordnern festzulegen, das dann so umzusetzen, dass das, was man als optimierungsbedürftig befindet auch optimiert wird. So, das Ganze wird dann dokumentiert in unterschiedlichsten Formen, also ich hab gesehen, Word-Dokument, ich hab gesehen PowerPoint-Folien. Und eigentlich nichts darüber hinaus, ja. Dokumentiert und dann dem Team verteilt, ja, das auch teilgenommen hat. Und optional gegebenenfalls in anderen Runden auch präsentiert. Sei es jetzt in Richtung Senior Management, sei es in Richtung Stakeholder des Projektes oder sei es halt im Sinne von dem PM Jour Fix bei der PSU. 00:05:32-6

F: Okay, danke. Wenn Sie sich dann über den optimalen Fall Gedanken machen, könnten Sie sich einen, könnten Sie sich vorstellen, dass es andere Zeitpunkte gibt, wie man Lessons Learned oder wann man Lessons Learned erfassen sollte? 00:05:47-4

A: Also man sollte sicherlich in einem Projekt die institutionalisieren, ja. Jetzt per Diktat würde ich das nicht tun, sondern immer wieder Impulse setzen, auch von außen, ja, dass das durchgeführt wird. Und Impulse setzen, dass die Ergebnisse geteilt werden und zwar nicht nur dokumentenmäßig in einer Ablage, sondern in anderen Foren, anderen Gremien oder anderen Zielgruppen, die auch über die hinausgehen, die jetzt sag mal so ohne der PSU als auch dem Projekt verbunden sind. Also ruhig auch übergreifend und globalerer Natur. Was ich mir wünschen würde, wäre eine ich sag mal ausgebildet klingt vielleicht falsch, aber eine geschulte Durchführungsmethodik, ja. Die das Ganze bisschen nachvollziehbarer, standardisierter macht. [? 00:06:43-8] Also, wo jetzt Aktivitäten laufen, das so ein bisschen in die Richtung zu bringen. Und die Vereinfachung des Moderationspartners, den zu finden. Ja, also ich sag mal gerade bei Lessons Learned ist Neutralität und Unbefangenheit für den Moderatoren eine ganz wichtige Komponente plus halt die Kompetenz moderieren zu können, auch in einem Konflikt- und Spannungsfeld. Und sich dem auch sowohl moderativ, kommunikativ gewachsen zu sehen, ja. Und solche zu identifizieren ist halt immer schwierig, ja, also das zu vereinfachen. Sprich also Standardisierung des Prozesses, also im Sinne von Guidelines, Leitplan-mäßig. Nicht überstandardisiert, aber Guidelines und Leitplan für die Vorgehensweise plus halt das Vereinfachen des Moderationspartner-Findeprozesses. 00:07:34-5

F: Okay, wunderbar. Ja, Sie haben gesagt, es wurde in unterschiedlichen Formen bisher dokumentiert. Word, PowerPoint. Können Sie sich da vorstellen, wenn man jetzt versucht, das zu vereinheitlichen, welches Dateiformat, Dokumentformat dann vielleicht für die PSU am besten passen würde? 00:07:51-3

A: Also meine Idee ist so, also auch die [redacted] ist halt sehr PowerPoint-getrieben und dokumentengetrieben. Ob das was da drin steht, hilfreich ist für jemand anderen, der neutral da rangeht und der das zu lesen hat und da jetzt

verstehen soll, was jetzt in dem Projekt wirklich gut war oder nicht gut war, wage ich zu bezweifeln, ja. Also das ist, ich sag mal, wenn ich jetzt von außen drauf gucke, wir machen jetzt tolle Lessons Learned und dann sind vielleicht zwanzig Leute in einem Projekt, die machen das Teile später mal anders, ja. Aber ich mein es gibt noch achtzig-, neunzigtausend andere in der Bank, ja. Und es gibt es auch für Projekte, nicht nur hier in Deutschland, in ganz bestimmten Organisationseinheiten, sondern auch weltweit an anderen Bereichen, wie lernen die von den Themen, die in anderen oder von den Key Learnings, die man in anderen Projekten hatte. So dass wir in so eine lernende Organisation rübergehen und zwar nicht nur eben in ganz bestimmten Silodepartment-Projektumfeld, sondern halt übergreifend. Ja, und da ist sicherlich die Dokumentationsform eine entscheidende Frage, ob wir jetzt Word, PowerPoint oder vielleicht sogar irgendwie Datenbanken-gestützt, das man auch von außen Abfragen machen kann und auch Ansprechpartner. Die dann einem noch ich sag mal verbal nochmal kommunizieren, was vielleicht mit einem Bulletpoint wirklich gemeint war. Die Interpretation des Niedergeschriebenen und da ist das Dokumentationsformat eigentlich wurscht. Es ist immer sehr weitreichend, ja, und wie soll man sagen, es ist eigentlich die Art und Weise, die man heute da nutzt, nicht unbedingt die zielführendste. 00:09:39-2

F: Ja. Inhaltlich ist ja auch immer die Frage, wir wollen ja Lessons Learned wiederverwenden. Gibt es bestimmte Key Punkte, wo Sie sagen, die müssen inhaltlich unbedingt in Lessons Learned hinein, damit sie überhaupt wiederverwendbar werden? 00:09:54-5

A: Also die Key Learnings, also ich sag mal, das Mapping zwischen der Herausforderung, die man in dem Projekt hatte, wie man damit umgegangen ist und wie man im Nachgang damit umgehen würde. Ja, ich glaub der Stream, der ist wesentlich, um zu verstehen. Was, warum ein Projekt sich zu einer gewissen Handlungsform entschieden hat. Ja, ich sag mal ein Beispiel: war heute gerade eine Vorstellung von einem Lessons Learned, wo man gesagt hat, die Testteams müssen mit den Entwicklungsteams und was weiß ich zusammensitzen. So. Auch gut zu verstehen. Dass man überhaupt diese Anforderung und das als ein etwas, was man beibehalten sollte, identifiziert hat und auch als sehr positiv für das Projekt identifiziert hat, ist in

einem, in einem Sorting-Projekt oder Offshore-Projekt nicht unbedingt möglich. Ja, da sitzen die Entwickler in Indien, die Tester sitzen in Manila und der Projektmanager irgendwo in den USA. Und da ist halt die Entscheidung, wie will ich jetzt da an der Stelle damit umgehen? Und das hat vielleicht möglicherweise in diesem einen Projekt die Leute dazu bewegt die Leute zusammenzusetzen, obwohl sie das doch schon wissen. Also, ich sag der ganze Kontext, was war die Ausgangssituation, was war die Herausforderung, wie hat man darauf reagiert und wie hätte man reagieren müssen oder was sollte man adaptieren. Diesen, diesen Handlungsstrang zu verstehen ist glaub ich wesentlich bei der Dokumentation. 00:11:10-7

F: Sehr schön. Gut, gibt es Gründe Ihrer Meinung nach, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen? #ch22-4#

A: Also, Dokumentation oder Niederschreiben von etwas ist ja immer nochmal eine zusätzliche Reflektion. Und, oder beziehungsweise das gesprochen Wort ist eins, wenn ich es niederschreibe, muss man ich halt nochmal über anders, nochmal anders darüber nachdenken. Jetzt ist es hier halt meistens so, dass die Dokumentation jemand macht, der wahrscheinlich moderiert hat beziehungsweise als Assistenz des Moderators in dem, in dem Meeting sitzt und die Dokumentation durchführt. Ja, so dass wahrscheinlich in dem, so wie es stattfindet, unerheblich ist. Ja, dass ich es dokumentiere ist sicherlich für die Nachwelt entscheidend. Jetzt egal in welcher Dokumentationsform und für die Wiederverwendbarkeit dessen, was man identifiziert hat. 00:12:13-1

F: Okay. 00:12:18-3

A: Die Frage ist halt nur, wie dokumentiere ich, wie mach ich es. Wie mach ich aus dem, aus dem Identifizieren und Dokumentieren ein sehr effizientes, zielgerichtetes Sozialisieren dessen, was dabei rausgekommen ist. 00:12:27-7

F: Ja. 00:12:30-2

A: Ja. Und auch wirklich etwas, was dann wiederum im nächsten Projekt gleich von

vorneherein mit berücksichtigt wird, ohne dass ich durch dieselben Erfahrungen nochmal durchgehen muss. Sondern dass die Erfahrungen, die die Eltern gemacht haben, auch an die Kinder so weitergegeben wird, dass die Kinder mit zwar mit weiteren Erfahrungsschätzen sie sich parallel dann aufbauen, aber solche Themen gleich mit berücksichtigen. Feuer ist heiß, oh da nicht reinfassen, ja. 00:12:52-1

F: Und gibt es auch Gründe, die gegen die Erfassung von Lessons Learned sprechen. Können Sie sich da welche vorstellen? Oder Widerstände? 00:13:03-9

A: Ja, als ich ein paarmal, normalerweise dokumentiert eben nicht, also dokumentiert jemand anderes. Also jemand anderes, eine andere Person, nämlich meistens der Moderator oder es gibt ein Fotoprotokoll oder. Ich mein, das ist ja auch eine Art von Dokumentation, Fotoprotokoll. Und ich glaube nicht, dass etwas dagegen spricht. Die Art, die Frage ist nur, wie ich dokumentiere. Und wie mach ich es der Nachwelt und der Umwelt, wie groß sie auch sein mag, wie stell ich es ihr so zur Verfügung, das daraus auch nicht nur Niedergeschriebenes, Dokumentiertes, sondern auch Wissen, welches man dann umsetzt. Das ist eigentlich immer so die Kernfrage im typischen Knowledge-Management, ansetzen. Ja, weil am Ende ist das Knowhow, das muss man [? #loch-7#] wissen, und dass es auch wieder angewandt wird. Der Prozess, der ist eigentlich entscheidend. Wenn ich das auch ohne Dokumentation hinkriege, so be it, ja. Nur ich glaube, dass ohne Dokumentation ist alles eben für die Nachwelt dann so nicht wiederverwertbar ist. 00:14:06-6

F: Aber gibt es Gründe, die dagegen sprechen, dass man überhaupt sich hinsetzt und Lessons Learned zusammenfasst? Egal wie man sie dokumentiert, aber was könnten Sie sich darunter vorstellen, dass man überhaupt Lessons Learned durchführt? 00:14:20-1

A: Also Gründe, Widerstände, ist immer der Zeitaspekt, ja, also ob man jetzt Zeit hat im Projekt, ob man sich die Zeit nimmt zu reflektieren. Für mich ist das einfach nur eine Reflexionsmethodik neben vielen anderen, die man anwenden kann. Ist die Frage, hab ich, nehme ich mir die Zeit im Projekt, um das zu machen, ja. Und hab ich die

Möglichkeit, es auch noch effizient durchzuführen. Kommt wieder dahin, wie geh ich da überhaupt vor, wer moderiert mir das und die ganzen Einstiegsbarrieren, um so was machen zu können. Ja, plus dass es halt eben in einem Umfeld passiert, dass das vertraut ist, ja, wo ich auch meine Materialien habe, um das zu machen. Also in dem Raum ist ein Lessons Learned-Workshop erst mal so wie er ausgestattet ist, sehr schwer möglich, ja. Das heißt, ich muss meine sieben Sachen zusammenkriegen, um das überhaupt durchführen zu können. Das heißt also, bei der Vorbereitung eines Lessons Learned-Workshop hab ich schon so viele Einstiegsbarrieren, dass am Ende das auch Widerstände oder die Widerstände darstellen, dann überhaupt ein [? 00:15:10-5]. 00:15:10-7

F: Okay. Und haben Sie vielleicht. 00:15:19-4

F: Ja. Wir haben uns noch Faktoren überlegt, die vielleicht die Erfassung von Lessons Learned einschränken, wie zum Beispiel dass Teams doch sehr verteilt sind. Ist das Ihrer Meinung nach ein Problem? 00:15:29-4

A: Also ich find das ist eine Moderations-, vielleicht noch eine Toolfrage. Ich mein, [? 00:15:34-1] war hier immer mal wieder im Gespräch, um halt verteilte Teams die Möglichkeit über einen zweiwöchigen Zeitraum zu geben, anonymisiert ihre, ihre Feedbacks, also ihre Beiträge zu leisten. Und da war das, war das ein Hilfsmittel, was man mal diskutiert hat, aber es ist nie zu einer Einführung gekommen. Auch durch technische Probleme bei Windows oder so was, die Zugriffe durch eine Firewall oder was weiß ich nicht, da wird auch kein, wie auch immer. Also dieses, das hat man diskutiert, aber hätte man nochmal ausprobieren müssen. Es gibt sicherlich Projekte, wo durch verteilte Teams auch mit unterschiedlichen Sprachen. Ich sag mal diese Herausforderungen mal angegangen hätten werden können. Weil es ist halt nur, es sind halt nur mehr Einstiegsbarrieren, ja, die ich da überwinden muss. 00:16:21-6

F: Und meinen Sie, dass vielleicht fehlende Incentives auch die Erfahrung von Lessons Learned, aktiv hinsetzen und darüber nachdenken, was passiert jetzt, einschränken? 00:16:31-9

A: Also eigentlich ist das Incentive, was bringt es mir im Projekt, noch nicht transparent genug. Ja, ich sag mal, ich geh mal davon aus, dass in einem Lessons Learned auch entsprechend was zu trinken da steht und auch für den Health & Safety der Leute gesorgt ist. Aber ansonsten sind keine Incentives aus meiner Wahrnehmung notwendig, außer die, dass man die Vorteile transparent macht, die die Durchführung eines Lessons Learned hat. Und Vorteile sind halt nicht nur, ich mach das jetzt, ich dokumentiere es, sondern was passiert danach, was besser ist, was mich in einem, was mich im Projekt, wenn es denn noch läuft, in eine bessere Situation bringt. Und das liegt dann an jedem Beteiligten beziehungsweise die Ergebnisse halt dem Umfeld des Projektes so sozialisiert sind, dass sie dort auch zum Einsatz kommen. Ja und wenn dann irgendjemand jetzt wieder sagt, ja, ich hab deine Lessons Learned gelesen. Oder danke für deinen Vortrag, um das nochmal transparent zu machen, wir haben das genauso umgesetzt, hättest du mir das nicht gesagt, hätte ich das nicht gemacht und ich wär halt in einer viel schlechteren Welt gewesen in meinem Projekt als mit deinem Lessons Learned-Beitrag. Ich glaub, diese Art von Anerkennung ist Incentive genug. Oder sollte Incentive genug sein. #f1 17:47-4#

F: So, dann sind wir schon bei der Ablage von Lessons Learned. Wie oder wo wurden bisher Lessons Learned abgespeichert? 00:17:55-5

A: In den Köpfen, bis sie vergessen waren. Beziehungsweise wahrscheinlich auf irgendwelchen projektinternen Laufwerken, auf den eigenen Laufwerken auf dem Laptop oder auf einem Rechner. Auf D-Space, das ist hier unsere Projektablage, liegen sicherlich auch welche. Ob sie zentralisiert abgelegt werden, kann ich gar nicht mal sagen, ja. In dem, in dem Meeting-Zusammenhang des PSU PM Jour Fixes, auch da finden sich einige, nämlich immer dann, wenn sie vorgetragen wurden. Ansonsten kann ich es Ihnen nicht sagen. 00:18:34-3

F: Okay. Gibt es da aber keine Vorgaben dafür? 00:18:38-6

A: Also, ich mein, ich bin jetzt auch nicht der, der beste Ansprechpartner für so was, ja. Gibt es sicherlich, irgendwo. Ja, aber es ist ja auch immer die Frage, wie, wenn so viel

dokumentiert ist und so viel Prozesse, die beschrieben sind, und so viele Vorgehensweisen, die man ganz toll detailliert beschrieben hat. Führt man einmal vor, dann werden die Slides verschickt, dann versinken sie im E-Mail-Postkorb und dann war es das. Ja, also es kann sein, dass es so was gibt. 00:19:01-5

F: [lacht] Und, wenn Sie sagen, in den Köpfen oder den Projekt-Laufwerken. Gerade bei den Projekt-Laufwerken ist für mich die Frage, wer hat denn Zugriff darauf, auf diese Projekt-Laufwerke? 00:19:16-1

A: Also entweder das Projekt, also sprich alle Mitarbeiter. Oder die liegen halt dort, wo nur ein ganz bestimmter Teilnehmerkreis Zugriff hat. Also Normalfall ist PMO, das Projektmanagement, da wird es meistens abgelegt. Aber das ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich. 00:19:30-1

F: Okay. #och2-3#

A: Und dann mit dem Zugriff ist ja eins. Die Frage ist ja, greif ich überhaupt darauf zu, was motiviert mich. Was, also was treibt mich dazu da zuzugreifen, ja. 00:19:41-1

F: Okay. Und gerade im Hinblick auf die Wiederverwendung von Lessons Learned, was wäre für Sie ein idealer Ort für die Ablage von Lessons Learned? 00:19:50-6

A: Zentral, durchsuchbar, strukturiert, verschlagwortet und einfach, einfach zuzugreifen. Ja, also das heißt, wenn man ein neues Projekt übernimmt, das erste was man machen sollte, sich in diesen Lessons Learned-Pool oder Community, wie auch immer das nennt, dort reinzugehen und nach Stichworten zu suchen. Gibt es da irgendwas, der schon jemand, der mal so ein Projekt gemacht hat, in dem ich jetzt unterwegs bin. Ja, ob jetzt am Anfang oder mittendrin ist völlig wurscht. Ja, aber zu identifizieren, gab es irgendwann mal irgendwo mal was Vergleichbares, ja, wer war das. Ja, was waren da die Outcomes, ja, wer kann mir da nähere Inhalte zu geben. Ja, und das halt einfach, ja. Und man sieht halt immer wieder, dass wenn man neu auf ein Projekt kommt, man sich gleich ins Getümmel stürzt, der Kalender, der wird voll und dann bleibt für solche

Sachen keine oder sehr wenig Zeit. 00:20:55-4

F: Okay. Ist Ihnen das schon mal vorgekommen, dass Sie von Lessons Learned gewusst haben, weil es vielleicht in irgendeinem Projekt Jour Fix besprochen wurde oder ein Kollege Ihnen das erzählt hat. Sie diese dann gesucht haben, weil Sie nochmal nachlesen wollten, hatten es vielleicht nicht mehr genau im Kopf, und konnten die nicht finden? 00:21:12-7

A: Ja, immer wieder. 00:21:15-1

F: Immer wieder. Und woran liegt das? 00:21:17-7

A: Immer wieder [? 00:21:18-2]. Ja, die liegen halt irgendwo. Ja, entweder halt auf den Projekt-Laufwerken oder sonst irgendwo. Ja und die Suchmöglichkeiten, das schnell einfach zu finden, so wie man es vielleicht auch aus dem Internet heraus kennt, die, die gibt es halt hier in der, in der Form nicht. Ja, wenn Sie mit vielen Leuten sprechen, werden die Ihnen wahrscheinlich auch das Gegenteil dann sagen, dass es doch gehen müsste. Und dass es doch ganz einfach ist. Aber, das ist nicht der Fall. Ja, dementsprechend sucht man erst gar nicht nach, weil man schon genau weiß, dass man es nicht findet. 00:21:47-8

F: Okay. [lacht] 00:21:47-8

A: Oder man ruft dann jemanden an, der, den man noch im Kopf hat, der das präsentiert hat. Ja oder der vielleicht jemanden kennt, der es präsentiert hat. Und dann geht man halt über die Köpfe und nicht über die Rechner. 00:21:58-5

F: Sehr schön. Dann sind wir schon bei der Verteilung von Lessons Learned. Wie und wann erfahren Sie im Allgemeinen von Ergebnissen aus anderen Projekten, also von Lessons Learned aus anderen Projekten? 00:22:10-9

A: Entweder aus dem Gang, durch Vernetztheit von einem selber, also durch das

persönliche Netzwerk. Oder halt über das PM Jour Fix. 00:22:18-8

F: Und zu welchem Zeitpunkt passiert das in der Regel? 00:22:24-7

A: Sporadisch, also kein. Also, der Jour Fix ist jede Woche und normalerweise wird jede Woche oder alle zwei Wochen etwas vorgestellt in der Richtung. Dann ist natürlich auch die Frage, nimmt man da jetzt daran teil, das ist auch keine wichtige Veranstaltung, ja. Also wer nicht daran teilnimmt, der sieht das auch erst mal nicht, sondern müsste dann irgendwie dieses alles durchgehen, die verschickte. Ist die Frage, hat man die Zeit, nimmt man sich die Zeit, et cetera. Und das ist institutionalisiert, ja, wie gesagt mit sporadischen Terminen, wo dann solche Lessons Learned vorgestellt werden. Ansonsten, das Netzwerk wie es halt, wie halt ein Netzwerk funktioniert, ein persönliches. Meistens ist das, was auch morgens zufällig mit einem neuen Kollegen besprochen, dann am Nachmittag gerade wichtig, ja. 00:23:02-5

F: (lacht) Okay. Haben Sie selbst schon mal aktiv Lessons Learned aus Ihren Projekten an Kollegen weitergegeben, verteilt? 00:23:09-1

A: Also, verteilt nicht. Aber halt kommuniziert. Beziehungsweise präsentiert. Es war eigentlich immer der Fall, dass wir, wenn Lessons Learned gemacht wurden, nach unserem Slot in den Jour Fixen gesucht haben, um da auch darüber zu sprechen. Ansonsten, aktiv verteilt, jetzt wohin sind sie verschickt oder so was, sehr selten. 00:23:28-9

F: Unter welchen Voraussetzungen verteilen Sie Lessons Learned. Was sind da Grundvoraussetzungen, damit Sie Ihren Kollegen Ihre Erkenntnisse weitergeben? 00:23:37-0

A: Dann wenn man gefragt wird, meistens. Man könnte sicherlich darüber nachdenken, E-Mails zu verteilen an alle, ja aber, ob das jetzt was hilft, ist eine andere Frage. Aber normalerweise, dann wenn man gefragt wird, wenn man aktiv darauf angesprochen wird. 00:23:50-5

F: Spielt die Rolle Vertrauen, spielt Vertrauen eine Rolle für Sie? Dass man den Kollegen vertraut. 00:23:55-0

A: Also hochgradig vertrauensgetriebene Kultur. Das heißt, wenn mich irgendjemand aus der PSU fragt, ob er dazu die Lessons Learned bekommen kann, dann kriegt er die auch. Vielleicht noch mit dem Hinweis, vertraulich behandeln, ja. Aber in der Regel kriegt er sie. Ja, und über die PSU hinaus, muss man sicherlich gucken aus welchem Kontext der Kollege kommt, ja. Also wir haben selbst Lessons Learned schon mit dem Vendor, zum einen mit dem Vendor durchmoderiert oder wenn ein kompletter Teil völlige Transparenz hatte, beziehungsweise wir Lessons Learned, ich weiß gar nicht, also Feedbacks und so weiter identifiziert haben und die auch dem Vendor kommuniziert haben. Das waren Sachen, die liefen gut, die liefen schlecht, ja. 00:24:35-1

F: In der Literatur gibt es ja zwei wesentliche Ansätze wie man Information an Kollegen weitergeben kann. Da haben wir einmal den Push-Ansatz, das ist also immer dann, wenn neue Erkenntnisse da sind, die über eine Art Feed oder Newsletter informiert wird, es gibt neue Lessons Learned. Oder mit dem Pull-Ansatz, immer dann wenn ich ein Problem hab oder ein Projekt beginnt, such ich mir einfach selbst aus einer Datenbank oder aus einem Projekt-Laufwerk die Lessons Learned. Welchen dieser Ansätze würden Sie bevorzugen und warum? 00:25:04-5

A: Ich glaub, ich würde da gar keinen Unterschied machen. Für mich sind beide, beide relevant. Und es sind auch beide institutionalisierbar. Wie soll man sagen, von der Technik auch lösbar, sehr einfach. So dass beide, beide Wege relevant sind. Wenn man es gepusht bekommt, man guckt kurz darüber und entweder man hat die Fähigkeit, sich Dinge so punktmäßig zu merken und zu sagen, da war doch mal was, das kam doch mal an mir vorbei. Und dann vielleicht in seinem Postkorb oder diesem Repository zu suchen. Wenn man gefragt wird, also gepullt wird, auch dann, also das. Ich sag mal das Pullen hat sicherlich einen größeren Intensivierungscharakter, auch für denjenigen, der dann die Information bereitstellt. Aber ich glaube auch Push ist wichtig, weil so kriegt

man es mit. Genau. 00:26:02-9

F: Okay, gut. Wie, also in welcher Form und wann haben Sie dann bisher Lessons Learned in Ihre Projekte eingebunden? 00:26:12-0

A: Am Anfang, innerhalb der Projekte und am Ende. Also jedweder Couleur, mit dem Vendor, ohne Vendor. Kleiner Kreis, großer Kreis. Lessons Learned Methodics und Methodics anderer Ansätze. Also jedweder, jedweder Couleur. 00:26:46-4

A: Es ist ja eine teambildende Maßnahme. Also das Team geht in einen Raum. Wir haben einen Moderator, einen neutralen, der dann mit den Methoden, die man vorher abstimmt, die der Projektsituation und den potentiellen Konflikten, die herrschen, also Projektsituationen im Sinne wo stehen Projektstatus-mäßig, wo stehen wir im Projekt in der Zeitphase, ja also in der Phase generell, welche Konfliktpotenziale haben wir, haben wir im Projekt möglicherweise. Und dann darauf abgestimmt die Methodik, die Vorgehensweise, die Teilnehmer, die Dauer individuell abgestimmt. Oder die Herangehensweise, ich sag mal bei Lessons Learned ziemlich frei. Diese klassische Lessons Learned-Ansätze, die ja ich sag mal in allgemeinen Literatur dokumentiert wird, die man bisschen ausprägen kann und halt über eine Source-Thematik nochmal dranzugehen. Ja hier was Ähnliches, eine ähnliche Möglichkeit hat, die aber noch ein bisschen mehr in das Umfeld reinguckt und wie gesagt, das individuell auf das Projekt und auf die derzeitigen Projektsituation abgestellt. Schwierigkeit immer nur es zu machen, dafür einzuladen, sich die Zeit zu nehmen und den Moderator zu finden. Und dann anhand der Methodik auch durchzuführen. 00:27:56-7

F: Also Sie verwenden auch einen neutralen Moderator nicht nur für die Erfassung von Lessons Learned, sondern auch dafür Lessons Learned aus andern Projekten in Ihr neues Projekt mit einzubeziehen? 00:28:06-1

A: [? 00:28:06-1] Nein, also die Moderation des Lessons Learned-Workshops. 00:28:10-0

F: Aber da geht es ja dann um die Erfassung aus den eigenen Projekten. Die Frage hier war aber eigentlich eher, wie und wann Sie sozusagen selbst nach Lessons Learned aus anderen Projekten suchen und diese Erkenntnisse für Ihr neues Projekt zum Beispiel einzusetzen. 00:28:23-2

A: Also entweder über dieses [? 00:28:24-4] also entweder über das PM Jour Fix, das man da halt gepusht wird. Ja und man kriegt es dann präsentiert und gezeigt, wobei ich auch nicht bei jedem dabei bin. Und durch das persönliche Netzwerk. Was ich nicht mache, ist in die Ablagen zu gucken, wo liegt vielleicht was, weil ich wie gesagt keine, aus meiner Sicht, keine zentrale Ablage, wo das strukturiert, getaggt, verschlagwortet abliegt, mit einer Durchsuchungsmöglichkeit. Und, also das mach ich nicht. 00:28:52-1

F: Und dann bekommen Sie als Projektmanager sozusagen die Information und geben Sie die dann an Ihr Team weiter, die Erkenntnisse? Also sprechen Sie dann im Team darüber? Ich hab hier folgende Lessons Learned gehört, da müssen auch wir aufpassen in unserm Projekt oder? 00:29:05-7

A: Implizit. Ja, weil ich jetzt nicht das als Lessons Learned verkaufe, sondern als mögliche Handlungsoption. Und die entweder werden die durch mich sofort, weil ich sie für richtig befinde, im Projekt implementiert oder ich werde sie mit einem Team in Teilen diskutieren. Also, wie [? 00:29:21-5] Ja, auch deshalb, um zu verstehen, wär das nicht gut, wenn wir, ja? Oder wo stehen wir denn da? Und das dann vergleichen mit dem Ansatz, den man vielleicht gehört hat, um zu gucken, passt das? Und wenn ja, dann halt freigeben. Kommt ja ganz darauf an. 00:29:35-3

F: Und im Idealfall gibt es da irgendwie so bestimmte Punkte in einem Projekt, wo man nochmal sich dann innehalten sollte und gucken sollte, gibt es hier vielleicht schon mal Erkenntnisse, die mir hier weiterhelfen könnten? 00:29:49-5

A: Also, sicherlich. Es kommt immer auf die Dauer des Projektes an. Ob ich ein Drei-Monatsprojekt hab, da jetzt groß Lessons Learned zwischendrin zu machen, das kann man mal irgendwie so in einem Pre-Call machen. Aber bei den langläufigen

Projekten würde ich immer dann bei wesentlichen Meilenstein-Erreichungen, ja, eben in diese Lessons Learned-Thematik reingehen. Sagen wir mal, Entwicklungsende-Teststarts oder irgendwo, wesentlichen Entwicklungsmeilensteine erreicht und ich hab irgendwie noch drei Monate Entwicklung vor mir, ja, also wirklich noch innerhalb des Projektes in der Lage zu sein zu attestieren. Aber es ist weniger, die, die Intensivierung, das für die Nachwelt zu sichern, sondern mehr das dann innerhalb des Projektes für den eigenen, für die eigenen Projektoptimierungen zu nutzen. 00:30:33-6

F: Ja. Gut, glauben Sie, dass Lessons Learned in der PSU gefördert werden sollten? 00:30:38-8

A: Gut. Also, das Vorstellen der Ergebnisse des Lessons Learned, das machen wir ja schon. Das kann man sicherlich noch intensivieren, da kann man sich was weiß ich noch alles überlegen, was man da noch tun kann, um die Ergebnisse zu sozialisieren. Und noch besser unters Volk zu bringen. Über die Förderung von, generell von Reflexionsmethodiken haben wir uns in vielen Umfeldern schon befasst. Ob das jetzt die Definition der Methodik an sich ist. Ob es die, das aktive Vorstellen und auch mal kurz Verproben der unterschiedlichen Methodiken, und dazu gehören ja auch Teamreflektionen, kollegiale Beratungen, Projekt-Health-Checks, et cetera. Im Zuge einer Townhall für alle mal erlebbar zu machen in so einem Snapshot wie fühlt sich so was an. Als auch jetzt durch neuen Ansatz der Sparringspartner-Bildung, wo man über einen Zeitraum von einem halben, dreiviertel Jahr mit einem anderen Projektmanager glatt auf Augenhöhe zusammengeht und solche Reflexionsmethoden erfolgreich in einem Projekt zur Anwendung bringt. Heißt, ich hab gleich einen Moderationspartner, der neutral für mich meine Lessons Learned moderiert. Ich kann mich mit ihm austauschen, wie ich da dran gehe, von der Methodik. Ich hab eine viel geringere Einstiegsbarriere und ich hab vertrauten Partner, mit dem ich das durchführe. Sind alles Ansätze, die wir in der PSU auch einbringen, um ich sag mal das erfolgreiche Anwenden von Reflexionsmethoden zu den Lessons Learned auch gehört, aus unserer Sicht, um solche Reflexionsmethoden erfolgreich im Projekt zur Anwendung zu bringen. Und das ist Förderung, das ist ausreichende Förderung, ja. Sicherlich kann man hier

noch da und da noch eine neue Initiative oder einen anderen Impuls oder andere Herangehensweisen setzen. Aber ich glaub, die PSU tut sehr viel daran, auch in ihren Trainingskadern solche Methodiken sowohl den Projektmanagern zu vermitteln, als auch sie zu intensivieren. Das geht sogar bis hin zum PMO, wo man sagt, du hast doch mindestens einen Lessons Learned-Workshop im Jahr gemacht, ja? Zu intensivieren, dass diese Methoden zur Anwendung kommen. 00:32:57-8

F: Sehr schön. Wenn Sie sich in Ihrem Privatleben jetzt mal einfach vorstellen, wenn Informationen an Sie herangetragen werden. Gibt es da eine Art Weise wie Sie Informationen erhalten, wo Sie sagen, das könnte man vielleicht in die PSU im Rahmen der Lessons Learned-Wiederverwendung adaptieren? 00:33:16-9

A: Also, das ist ja. Ich mein, man kann ja nicht alles vom Privatleben auf den Beruf übertragen. Aber ich sag mal das, was im Privaten, was man ja macht, ja, also Get-together, dass man mit Freunden, und so weiter. Rausgehen und so was, ja und andere Perspektiven einnehmen, auch das tun wir ja in der PSU. Ja, also es gibt ja Meet and Greet und ich weiß nicht was für Communities, die genau das fördern, ja, dass man mal ein Grillabend zusammensitzt, sich austauscht. Dass man ins Haupthaus zusammenkommt. Dass es ein Wandertag gibt. Also, dass man den anderen in einem anderen Umfeld zueinander kommt, Vertrauen schafft und sich austauscht. Meistens ist dann das was man dort austauscht, ist am nächsten Tag im Projekt schon wieder wertvoll gewesen. Oder wird wertvoll. Was sicherlich gemacht werden kann ist die technologische Unterstützung. Also das was ich zuhause, wenn ich einen Vortrag vorbereite, wie ich auf irgendeiner Konferenz wieder irgendwas erzähle über Projektmanagement. Mach ich ja auch Analysen und ja, Informationssammlung, um meine Argumente noch weiter zu verstärken mit dem was draußen in der Welt passiert. Und da gibt es halt die unterschiedlichsten Informationskanäle, Medienmöglichkeiten, um sich diese Informationen zusammenzusammeln. Und diese, ich will gar nicht sagen Technologie, aber diese Möglichkeiten sind halt nur in einem begrenzten Maße, sagen wir mal im Intranet oder im Inhouse-System zur Verfügung. 00:34:53-6

F: Wir haben uns ja zum Beispiel auch Methoden überlegt, die teilweise auch

technologisch sind wie zum Beispiel das Recommendation-System von Amazon. Das man so [? # 0:34:59-2#] Lessons Learned vielleicht sagt, okay ich such jetzt mal eine Lessons Learned und hab eine gefunden. Und bekomme dann von dem System gleich den Hinweis unter dem Motto, haben auch das angeschaut, genau. Wie finden Sie so was? 00:35:12-6

A: Super. Also ich glaub, alles was technologisch unterstützt, sowohl bei der Ablage, nicht dass ich halt fünfzig Schlagwörter vergeben muss, sondern sich das System das automatisch verschlagwortet, ja das wie bei Slideshare, man kann sich die Präsentationen durchtickern, ohne sie sich runterzuladen, auf dem Rechner wieder aufzumachen, ja. Das natürlich eine ganz andere Vernetzung der Informationen an sich, sie in einen Kontext gesetzt werden, die mir weiterhelfen. Ja, so was sind, ich sag mal technologische Herausforderungen, die man auch zunehmend und schon seit sehr lange in der Bank diskutiert, ja. 00:35:45-0

F: Wunderbar, vielen Dank. Das sind jetzt meine vorbereiteten Fragen für das Interview schon gewesen. Ich hab immer noch am Ende eine ganz offene Frage, nämlich schlicht und ergreifend, als Sie erfahren haben, dass Sie hier am Interview teilnehmen werden zum Thema Lessons Learned, haben Sie sich ja vielleicht Gedanken darüber gemacht, was Ihnen persönlich wichtig ist zum Thema Lessons Learned zu sagen. Gibt es da einen Fakt, der in dem Interview nicht angesprochen wurde, wo Sie sagen, das möchte ich unbedingt noch über Lessons Learned loswerden? 00:36:13-5

A: Ja, mir geht es einfach nur darum einen Beitrag zu leisten, das was bei rauskommt, was uns im Projektmanagement-Umfeld hilft. Das uns weiterbringt. Was die, Sie sagen ja, Sie haben ja vier Schritte, ja, also das Identifizieren, das Dokumentieren und Sozialisieren beziehungsweise Wiederanwenden von Lessons Learned und deren Ergebnisse vereinfacht, ja, so dass wir unsere Projekte noch besser machen können, als wir sie heute schon tun. 00:36:40-8

F: Wunderbar. Dann hab ich noch eine kleine Frage. Ich versuche ja ein Konzept zu entwickeln. Das wird auch über den kompletten Lessons Learned-Prozess bisschen

darüber gelegt werden soll, um diese Wiederverwendung zu aktivieren. Und suche da immer ganz gerne noch Partner, die mit mir zusammen dieses Konzept evaluieren. Wären Sie vielleicht für ein Folgeinterview, sofern Ihre Zeit das zulässt, einverstanden? Dass Sie sozusagen dieses Konzept mal anschauen und mir Tipps geben, war es gut, war es schlecht? 00:37:05-2

A: Ja. 00:37:10-5

KM006

F: Vielen Dank, dass ich das aufzeichnen darf, unser Interview. Haben Sie noch Fragen, bevor wir mit dem Interview beginnen? Haben Sie keine. Gut. Dann hätte ich als Einstiegsfrage, eigentlich ist es eine Einstiegsbitte, die Bitte, dass ich Sie einfach mal, dass Sie mir erzählen, wie Sie den Lessons Learned-Prozess hier in der PSU bisher kennengelernt haben. Was sind Ihre Erfahrungen mit dem Lessons Learned-Prozess, also wie ist es bisher vonstattengegangen? 00:00:22-7

A: Ja, also ich hab den Lessons Learned-Prozess vor der [? 00:00:25-3] PSU kennengelernt. Und ich hab das nicht als Weitergabe an jüngere Kollegen oder als Aufrechterhaltung für die nächsten Generationen gesehen, sondern einfach dass mal selber nochmal reflektiert, was man hätte besser machen können. Und so hab ich das kennengelernt. 00:00:42-8

F: Okay. Wir haben den Lessons Learned-Prozess in vier Phasen unterteilt. Nämlich als erstes die Sammlung, dass man mal so darüber redet, was war gut, was war schlecht. Also da einen Konsens findet, an dem man das dann sammelt, die da irgendwie ablegt, an einem Ort möglichst, wo sie Andere wiederfinden können und dann die Lessons Learned an die Kollegen verteilt, die diese dann wiederum wiederverwenden, um Fehler in neuen Projekten zu vermeiden. Nach diesen vier Phasen würde ich ganz gerne ein paar Fragen mit Ihnen durchgehen. 00:01:10-1

A: Was sind nochmal die vier Phasen bitte? 00:01:12-0

F: Ja, also wir haben die Sammlung. Wir haben die Ablage oder Speicherung, die Verteilung an die Kollegen und die vierte ist die Wiederverwendung. 00:01:19-5

A: Okay, und die Sammlung ist wertfrei, ohne Bewertung. 00:01:22-2

F: Ja. 00:01:22-5

A: Aha. Ich habe das anders erlebt. 00:01:26-2

F: Okay. Dann, wie haben Sie es erlebt? 00:01:28-4

A: Jetzt gerade im Februar hatten wir aktuell mal Lessons Learned und es wurde natürlich jeder aufgefordert in der großen Runde so, so einzelne Dinge zu sagen, die ihm gut oder schlecht gefallen haben. Und das haben auch alle getan, also unterschiedlich, mal mehr, mal weniger. Und ich hab gemerkt, dass manch andere Kollegen, wenn etwas vielleicht Negatives geäußert wurde, sofort darauf angesprungen sind und sich gerechtfertigt haben. Warum das jetzt so gelaufen ist und nicht anders. Ja, also es waren keine so, keine, auch kein offener Raum, um mal einfach alles abzuliefern, sondern es wurde gleich gewertet und, oder vielleicht auch entwertet, nach Aussage. 00:02:09-8

F: Können wir da nochmal ein bisschen mehr ins Detail gehen, wann diese Lessons Learned Session gemacht wurde im Rahmen des Projektes, in welchem Projektlevel? 00:02:18-3

A: Nach dem Abschluss. 00:02:18-4

F: Nach dem Abschluss. Und wie ist dann das genaue Vorgehen gewesen, können Sie uns vielleicht nochmal detaillierter erläutern? 00:02:25-9

A: Ja, es gab eine Einladung und ein Teil, der einen, also ein Teil des Abends oder Nachmittags war eben Lessons Learned zum abgeschlossenen Projekt und dann wurde aber auch gleichzeitig übergeleitet in das neue Projekt, so mit einer kleinen Einführungsveranstaltung. Das fand ich eigentlich auch gut organisiert. Aber mir hat nicht gefallen, dass man in der Moderation gar nicht mehr Wert darauf gelegt hat, dass alle Aussagen so wertfrei erst mal angenommen werden. Und ich denk mir, es wäre auch besser gewesen, wenn der Moderator von Lessons Learned eine externe Person, also einfach jemand gewesen wäre, der nicht im Projekt beteiligt gewesen wäre. Obwohl diese Person jetzt keinen positiven oder negativen Einfluss darauf genommen hat, auf

den Ablauf, und das auch eher versucht hat wertfrei erst mal anzunehmen, aber ich glaube nicht alle wissen wie Lessons Learned gemeint ist. Auch ich hab das nicht gewusst, was eine Weitergabe jetzt an spätere Kollegen ist, ja. 00:03:23-2

F: Okay. Und bei dieser Sitzung, wie ist das vonstattengegangen? Sie haben das schon gesagt. Sie haben einen Moderator. Wurden dann irgendwie bestimmte Themen angesprochen und da hat dann jeder seine Meinung zu gegeben oder? 00:03:32-4

A: Nein, es wurde, nein, es wurde so. Jeder kam an die Reihe, so. Einer nach dem Anderen hat sich positive oder negative Punkte überlegt, schon im Vorhinein, nein, an dem Nachmittag. Hat man sich direkt dazu überlegt. Und manche Sachen hat man ja auch schon vielleicht Monate früher mit sich herumgetragen, ja. 00:03:49-9

F: Ja. 00:03:53-8

F: Okay. Und wenn wir darüber nachdenken, was denn jetzt so der optimale Fall wär. Gibt es dann einen Zeitpunkt, wo im optimalen Fall Lessons Learned erfasst werden sollten, wo über die Erkenntnisse gesprochen werden sollte, in einem Projekt, [? 00:04:09-9] so? 00:04:10-4

A: Also ich meine man sollte da eigentlich, wenn irgendwas Positives oder Negatives auffällt, gleich eine offene Kommunikation haben können, in einem Projektstatus wie dem. 00:04:24-7

F: Okay. 00:04:24-9

A: So allen Kollegen. 00:04:29-8

F: Im Sinne von permanenten Lessons Learned. 00:04:29-1

A: Ja, ich meine dann, dann kann man es ja auch wirklich am besten lernen, ja, und sofort sein Verhalten anpassen, seins oder das von den Anderen. 00:04:36-9

F: Okay. Und das Vorgehen? Können wir da nochmal. Haben Sie da vielleicht Ideen darüber, was der bessere Fall oder der optimale Fall wär? Denn Sie sagten, Sie waren nicht ganz so glücklich mit dem letzten Vorgehen? 00:04:48-1

A: Nein, auch mit anderem Vorgehen war ich nicht glücklich, auch früher. Also, ich fand es einfach nicht gut, dass der eine Kollege hat seine Meinung geäußert und ein anderer hat das sofort revidiert und sich quasi, so, so sah es für mich aus, sich gerechtfertigt und die Aussage des einen Kollegen unterminiert, ein bisschen, ja. Ich meine jede, jede Meinung hat ja ihren Stellenwert oder ihre Berechtigung, ja. Und im optimalen Fall hätte ich es besser gefunden, wenn jeder einfach nur wertfrei seine Sachen hätte sagen können, ohne Kommentar von den anderen Kollegen dazu. 00:05:26-8

F: Okay. 00:05:27-4

A: Einfach nur erst mal so, dass man das erst mal reflektiert, was eigentlich da ist und dass man im Anschluss, hätte man doch mal durch die einzelnen Punkte bisschen clustern können, nochmal durchgehen können, ob man das jetzt so oder so sieht in der ganzen Gruppe, aber nicht sofort darauf reagieren. Nein, das sehe ich aber anders, so! Es ist nicht so stark abgelaufen, aber das war so mein Eindruck. 00:05:49-9

F: Also sozusagen sich, allen auch mal die Zeit geben, über die Punkte nachzudenken, bevor man dann kommentiert und. 00:05:56-0

A: Ja, kommentiert. Die meisten Menschen, die hören ja auch gar nicht zu, die kommentieren sofort, im Geiste oder laut. 00:06:03-2

F: Okay. 00:06:04-1

A: Ja, also wie gesagt, das ist eigentlich der Punkt. # 0:06:06-1#

F: Das ist ein sehr interessanter Punkt. Den hat noch keiner erwähnt und von daher

finde ich das sehr schön so. Gut. Wenn Sie jetzt darüber nachdenken, wie Lessons Learned halt auch wiedergefunden werden sollen. Wir denken jetzt einfach darüber nach. Wir erfassen sie, damit sie wiederverwendet werden und Fehler vermieden werden. Gibt es Ihrer Meinung nach eine Art der Dokumentation von Lessons Learned, die Sie hier am sinnvollsten erachten in der PSU? 00:06:32-0

A: Ja, ich würde gar nicht so darauf abzielen in der PSU, also, das ist unabhängig von den Projekten. Also, ich hab jetzt so im Zeitverlauf festgestellt, dass wir doch immer ziemlich ähnliche Ablagestrukturen haben pro Projekt. Bekommt eine andere Nummer, hat einen anderen Themenschwerpunkt und dann gibt es so einen zentralen Ordner Projektmanagement, wo, da ist zum Beispiel so ein Statusreport, sind da drin, die Arbeitspakete und so weiter. Und ich denke mir, das ist auch ein zentraler Punkt, um dort abzulegen. Wo die Lessons Learned hingehören. 00:07:08-9

F: Und vom Format her, also gibt es eine Art der Dokumentation, die vielleicht bevorzugt wird? Es gibt ja Firmen, die lieber Videoclips haben wollen und es gibt vielleicht auch Menschen, die eher Wikis sehen wollen. Also, gibt es da irgendetwas wo man sagt, das ist in unserer Unternehmenskultur so verankert, das ist okay so für uns, oder ist das ganz offen? 00:07:30-1

A: Ich weiß gar nicht wie die letzten Lessons Learned aufbereitet wurden. Das ist irgendwie im Geschäft wieder untergegangen, vielleicht hat man das mit Excel. Das weiß ich nicht mehr. 00:07:49-2

F: Das wissen Sie nicht mehr. Und was. 00:07:49-9

A: Am ehesten war es Excel. 00:07:52-7

F: Und finden Sie das eine gute Form der Präsentation von Lessons Learned oder könnten Sie sich was anderes vorstellen? 00:07:58-6

A: Vielleicht PowerPoint besser, weil das mehr einen visuellen Charakter hat. Das ist für

die meisten Menschen eingängiger. 00:08:22-9

A: Kann ich aus dem Stehgreif nichts zu sagen. 00:08:25-4

F: Okay, wir haben so Punkte wie zum Beispiel, dass man den Kontext irgendwie mitliefern sollte. Warum dieses Projekt durchgeführt wurde. Wie das Projekt sozusagen aussah. Größe. Wer alles daran teilgenommen hat. 00:08:38-3

A: Ja, das finden wir im, gerade wenn das jetzt in dieser Projektstruktur abgelegt ist, finden wir das ja an anderer Stelle schon wieder. 00:08:44-3

F: Okay. 00:08:44-9

A: Diese Dinge. Und das würd ich nicht alles redundant nochmal abbilden. # 0:08:49-3#

A: Also das fände ich einfach sinnvoll, wenn einfach nur noch so ein zusätzlicher Ordner käme. Lessons Learned für das Projekt und dann ist das auch wirklich abgeschlossen. Das denk ich, ja. 00:08:58-8

F: Okay. Und ansonsten, was wurde bisher erfasst, inhaltlich. So, was war gut, was war schlecht? Noch mehr Fragestellungen oder? 00:09:10-9

A: Nein, die beiden. 00:09:11-6
F: Die beiden. Gut. Meinen Sie, dass man inhaltlich eine Unterscheidung machen sollte zwischen den verschiedenen Rollen der Projektmitarbeiter? 00:09:23-3

A: Nein. 00:09:24-4

F: Auch nicht. 00:09:25-3

A: Ich arbeite auch nicht rollenspezifisch. Hab eigentlich eher immer in mehreren Rollen gearbeitet. 00:09:32-8

F: Okay. Das heißt, Sie [? 00:09:34-4] sich für die Lessons Learned aus allen Rollen. 00:09:36-5

A: Ja. # 0:09:37-0#

F: Gut. 00:09:37-5

A: Ja, ich würd das auch nicht trennen. Also, ich interessiere mich eher für Lessons Learned aus einer Gruppe, aus einem Team, die das gemeinsam auf die Beine gestellt haben. 00:09:45-5

F: Ja, gut. Gibt es Ihrer Meinung nach Gründe, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen? 00:09:53-4

A: […] Na, es wurden ja gewisse Resultate erarbeitet, aber ich hab nicht den Eindruck, dass jemand die wirklich weiterhin nutzt. Das bleibt vielleicht noch aufgrund des Nachmittags in den Köpfen so hängen, aber es ist eher so mit so einem Schleier überdeckt, es ist nicht richtig präsent. 00:10:24-8

F: Was wäre denn jetzt der Grund dafür, für die Erfassung von Lessons Learned? 00:10:28-2

A: Es geht eigentlich nicht um die Erfassung, die Dokumentation ist die eine Sache. Aber die Nutzung für die Zukunft ist nicht, irgendwo, richtig regelmäßig implementiert. 00:10:40-8

F: Und ich suche nach positiven Gründen. Also, warum sollte man Lessons Learned überhaupt durchführen? 00:10:46-9

A: Ja, zur Reflexion. Aber, das ist, ich finde nach dem Projektabschluss, das ist einfach zu spät. Man kann da schon früher ansetzen. 00:10:56-9

F: Okay. Könnten sie sich Gründe vorstellen, die dagegen sprechen? 00:11:01-1

A: Gegen Lessons Learned? # 0:11:02-8#

F: Genau. 00:11:02-7

A: Nein. 00:11:03-5

F: Gibt es keine? Und Widerstände vielleicht? 00:11:06-1

A: Widerstände gibt es genug. Die [? 00:11:08-4], ich glaub, der größte Widerstand der Mitarbeiter oder Teilnehmer des Teams, nicht sehen wofür das sinnvoll wäre. 00:11:16-9

F: Ja. 00:11:18-6

A: Und das kostet Zeit, dann. 00:11:22-6

F: Ja. Und gibt es noch andere Faktoren, die zwar, also die Lessons Learned-Erfassung oder überhaupt die Lessons Learned-Prozesse einschränken, wo man sagt: ich würde die ganz gern machen wollen, ich möchte eigentlich Lessons Learned machen, aber aufgrund dieser Faktoren ist es mir leider gar nicht möglich? 00:11:42-5

A: Nein, also ich glaube nur, dass ein Megapunkt, wie gesagt, also, es könnte eigentlich die Zeit sein, die ist beschränkt, dadurch schon das nächste Projekt wieder vor der Tür steht und man unter Zeitdruck ist. Aber meistens hab ich es so empfunden, dass allen oder zumindest dem Projektleiter, der Projektleiterin, dem wurde es so aufoktroyiert dies durchzuführen. Ja, und das ist eigentlich immer was nicht so Gutes, wenn das nicht aus dem Team herauskommt, von den Menschen selber. 00:12:07-4

F: Und warum kommt das nicht von den Menschen selber, können Sie sich da etwas vorstellen? 00:12:10-6

A: Ich denke es sind sehr viele Einzelkämpfer dabei. 00:12:13-8

F: Okay.

A: Die haben nicht diesen Teamgedanken, dass sie gemeinsam was lernen und gemeinsam was verbessern wollen. 00:12:20-9

F: Neben Zeitdruck, könnten Sie sich vorstellen, dass auch Faktoren wie zum Beispiel örtlich verteilte Teams, die an verschiedenen Lokationen sitzen oder auch bereichsübergreifende Teams, die also mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten. 00:12:36-0

A: Auch da entstehen Schwierigkeiten, aber das hat jetzt in diesem Fall nicht so zugetroffen. 00:12:38-9

F: Okay. Und Incentives? Denken Sie, dass vielleicht, weil keine Incentives existieren für den Lessons Learned-Prozess, dass deshalb vielleicht sie recht wenig erfasst werden? 00:12:49-4

A: Ja, ich meine, die Erfassung hat man ja bei uns durchgeführt, aber es ist bestimmt nur alles so, weil das von oben eingefordert wird. 00:12:57-8

F: Okay. 00:12:58-3

A: Das man das so zu machen hat. Oft hab ich das Gefühl, dass die Leute nicht selber wirklich dahinterstehen. Und dann ist die Motivation nicht so groß. 00:13:07-9

F: Ja, dann können wir auch die Motivation nicht weiterbringen. # 0:13:10-1#

A: Ja. Auch nicht transportieren. 00:13:11-8

F: Versteh ich. 00:13:13-0

A: Das, das spüren die Menschen. 00:13:15-2

F: Ja, sehr schön. Wenn wir dann jetzt uns überlegen, mit der Ablage. Also wir haben jetzt die Lessons Learned in diesem Workshop erfasst, haben sie vielleicht auch dokumentiert. Wo wurden denn da bisher die Lessons Learned abgelegt? 00:13:27-2

A: Ich weiß es nicht. 00:13:29-6

F: Sie wissen es nicht. Und Vorgaben, gibt es da welche? Können sie da, können Sie sich einen Ort vorstellen, wo es am sinnvollsten wäre Lessons Learned abzulegen? 00:13:39-0

A: Ja, also, hatte ich ja vorhin schon mal erwähnt. In diesem Projekt, in diesem zentralen Projektordner. 00:13:42-9

F: Und bei diesem zentralen Projektordner, wie ist es denn mit dem Zugriff? 00:13:48-0

A: Haben alle. Es haben alle Zugriff. 00:13:49-9

F: Was heißt alle? 00:13:50-8

A: Alle Mitarbeiter des Projektes. 00:13:52-5

F: Die Projektmitarbeiter? 00:13:53-7

A: Ja. 00:13:53-7

F: Gut, dann könnte es aber ja auch schwierig werden, wenn man, sag ich mal, die Erkenntnisse an andere Projekte weitergeben möchte oder? # 0:13:59-1#

A: Ist das geplant? 00:14:01-9

F: Das ist die Frage. Also, im Endeffekt wollen wir ja mit Lessons Learned erreichen, dass aus Fehlern, die in einem Projekt gemacht wurden, in einem neuen Projekt diese Fehler gar nicht erst wieder. #h:13-8#

A: Okay, dann müsste man aber einen viel größeren Aufwand betreiben, um die zu beschreiben und um die Situation überhaupt klar darzustellen, einem anderen Mitarbeiter, der nicht teilgenommen hat. Also, ich hab jetzt Lessons Learned gesehen nur als Reflexion in der eigenen Gruppe. 00:14:30-0

F: Okay. 00:14:31-4

A: Also, das muss man dann nochmal ganz anders aufbauen. Und ich glaube die Ergebnisse, die man jetzt so daraus gezogen oder jetzt so rausziehen kann, die sind nicht unbedingt wiederverwendbar für andere. 00:14:44-4

F: Okay, gut. Ist ihnen das schon mal passiert, dass sie von Lessons Learned wussten, irgendwie, weiß ich nicht, selber irgendwie erlebt haben, die haben sie gesucht und aber nicht wiedergefunden? 00:14:55-7

A: Nein. 00:14:56-1

F: Ist ihnen noch nie passiert. Sie wissen immer wo Sie ihre Sachen zur Not finden. 00:14:59-1

A: Nein, ich weiß es nicht. Ich hab sie einfach noch nicht gesucht. 00:15:01-2

F: Sie haben sie auch noch nie gesucht. 00:15:02-0

A: Nein. 00:15:02-4

F: Okay. 00:15:03-1

A: Ich hab jetzt nur teilgenommen an diesen Lessons Learned-Sessions und dafür war das für mich dann erledigt, ja. Ich mein, man hat teilgenommen, aber ich hab jetzt nicht wiedergefunden, dass zentral so vom Projekt aufgesetzt wurde, dass man die nochmal raussucht und abgleicht, haben wir das jetzt eigentlich verstanden für das Folgeprojekt oder haben wir nicht. Das hab ich nicht erlebt. 00:15:24-4

F: Und glauben Sie, wenn man jetzt im Hinblick auf die Wiederverwendung wirklich sagt, also, das man da die Ablage verbessern kann von Lessons Learned? 00:15:33-5

A: Ja, aber die Ablage, das ist nicht der zentrale Punkt. Der zentrale Punkt ist das Verständnis bei den Menschen dafür zu wecken. Und dann ergibt sich eine korrekte Ablage von selber. 00:15:48-7

F: Okay, gut. Dann sind wir schon bei Phase drei angekommen, nämlich der Verteilung unserer Erkenntnisse, ganz aktiv, an unsere Kollegen verteilen. Sind Ihnen schon mal Lessons Learned, an Sie herangetragen worden? Haben Sie schon mal aus anderen Projekten Erkenntnisse bekommen? 00:16:06-7

A: Nein. 00:16:07-1

F: Noch nie. Und so was wie in Netzwerken, die Sie vielleicht haben, dass Sie da irgendwie so einen Erfahrungsaustausch hatten? Ist das schon mal irgendwie passiert? 00:16:16-9

A: Nein. 00:16:18-5

F: Kommt keiner nach dem Hey-Joe-Prinzip zu Ihnen und sagt, hier, hören Sie sich das mal an, das ist total spannend, könnte Sie auch interessieren? 00:16:26-6

A: Nein. 00:16:27-6

F: Schade, okay. Dann ist die nächste Frage wohl obsolet, nämlich zu fragen, zu welchem Zeitpunkt Sie irgendwie von diesen Lessons Learned erfahren, da Sie sagen gar nicht. 00:16:36-4

A: Nein. 00:16:36-7

F: Okay. Haben Sie selbst schon mal Lessons Learned aktiv an Ihre Kollegen verteilt, dass Sie jemandem Ihre Erkenntnisse weitergegeben haben? 00:16:46-0

A: Nein, außerhalb des Projektes nicht. 00:16:48-0

F: Und innerhalb des Projektes? 00:16:49-5

A: Kann sein, ja. Wo ich Projektleiter war. Bestimmt. 00:16:53-2

F: Und gibt es da irgendwelche Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit Sie diese Lessons Learned Ihren Kollegen geben? 00:16:58-3

A: Nein, nur sauber dokumentiert. Also, meistens macht man das ja so in der Gruppe, so auf dem Flipchart und dann wird das zusammengeschrieben. 00:17:06-9

F: Und, ich habe mir so Voraussetzungen zum Beispiel überlegt wie Vertrauen. Ist das ein Punkt, wo Sie sagen, ich muss diesem Kollegen vertrauen, dass ich ihm meine Erkenntnisse weitergebe? 00:17:17-8

A: Ja, ich mein, wenn wir jetzt Lessons Learned aufgesetzt haben, dann war das eigentlich immer in der gesamten Projektgruppe, ja. Ich hab aber auch schon erlebt, dass auch schon mal Schuldige für irgendwelche Sachen gesucht wurden. 00:17:33-8

F: Das ist ja nicht gut. 00:17:35-5

A: Nein, deswegen weiß nicht, diese Atmosphäre ist so zweigeteilt, also. Aber ich hab die jetzt nicht immer als nur positiv erlebt, ja. 00:17:43-9

F: Ja. okay. Und im Rahmen der Verteilung, wenn wir die Lessons Learned an unsere Kollegen weitergeben wollen, gibt es jetzt zwei verschiedene Ansätze. Einmal, sag ich immer, den Push-Ansatz, dass, also der Push-Ansatz, dass Lessons Learned erfasst werden und dann sozusagen eine Art Newsletter oder Feed an die Kollegen rausgeht und so mitgeteilt wird, hier es gibt neue Lessons Learned, schaut euch die mal an, vielleicht interessiert euch das. Oder der Pull-Ansatz, das ist immer dann, wenn man zum Beispiel ein Problem hat oder wenn man nach bestimmten Erkenntnissen sucht, man so zum Beispiel in eine Datenbank geht oder auf ein Laufwerk geht und sich die Lessons Learned selber heraussucht. Welchen dieser beiden Ansätze finden Sie besser? Welchen würden Sie bevorzugen? 00:18:26-1

A: Ich glaub, den zweiten. 00:18:27-3

F: Den Pull, warum? 00:18:28-9

A: Weil viele Sachen rumgeschickt werden, Newsletter und irgendwelche Dinge, die man oft gar nicht liest, weil man keine Zeit dazu hat. 00:18:36-3

F: Aha, gut. 00:18:38-3

A: Aber ich denke in diesen Communities ist vielleicht auch nicht schlecht, ja. Und wenn bestimmte Leute Schwierigkeiten an der einen oder anderen Stelle haben, könnten sie sich an die Community-Mitglieder wenden und dann gemeinsam mit, wird vielleicht so ein Pool entstehen hier, und gemeinsam dann Lösungsansätze daraus suchen, weil auch oft ist es so, wenn man dann alleine sucht und man kriegt nur einen Link zugeschickt, findet man auch nicht unbedingt das was gerade passt. 00:19:01-2

F: Ja, das ist richtig. Gut. Und wenn Sie neue Projekte durchgeführt haben, wann haben Sie denn da Erkenntnisse vielleicht aus alten Projekten eingebunden? Haben Sie

überhaupt Erkenntnisse aus alten Projekten schon mal eingebunden in neue Projekte? #9:15-5#

A: Mit Sicherheit, aber jetzt nicht bewusst. 00:19:17-6

F: Auch nicht so im Team besprochen, dass Sie mal den Finger hochgehoben haben und gesagt haben, Achtung, hier das hab ich schon mal erlebt, das ist mir schon mal passiert. Jemandem, jetzt vorsichtig oder. 00:19:26-8

A: Mit Sicherheit, ja. 00:19:28-6

F: Aber jetzt haben Sie nicht aktiv, zum Beispiel nochmal nachgeschaut, wie das vielleicht mal war, die Lessons Learned sich nochmal rausgesucht, das gar nicht. 00:19:39-0

A: Nein, ich hatte ja schon im Vorfeld gesagt, ich hab die noch nie nachträglich nochmal rausgesucht. 00:19:43-5

F: Okay. Wann und wie häufig sollte man das dann aber tun, was könnten Sie sich da vorstellen? Die Lessons Learned wiederzuverwenden, dass man da vielleicht nochmal darauf schaut, weil das Projekt furchtbar lange her ist oder so. Und dann sozusagen das eigene Team warnt, dass da vielleicht Stolpersteine sind. 00:20:02-3

A: Vielleicht monatlich. 00:20:05-5

F: Und im Projektkontext? In einem Projekt, wenn man dann sagt, okay, ich beginne mein neues Projekt und plane halt auch Lessons Learned einzubinden, in welchen Projektphasen wäre das sinnvoll? 00:20:17-8

A: In der Mitte und zum Ende. 00:20:21-1

F: Okay, gut. 00:20:24-4

A: Aber vielleicht ist die Antwort auch falsch. 00:20:27-5

F: Es gibt keine falschen Antworten in dem Sinne. [lacht] 00:20:30-4

A: Ja, aber zum Anfang ist es ja auch wichtig, dass man den richtigen Weg einschlägt. Ich denke, Vieles macht man da eher unbewusst. 00:20:42-3

F: Okay. Glauben Sie, dass Lessons Learned vor allem jetzt auch die Wiederverwendung in der PSU gefördert werden sollte? 00:21:05-9

F: Das heißt? 00:21:08-5

A: Ich weiß nicht wie viel, auf wie viel Widerstand das trifft. 00:21:10-2

F: Ja, das heißt, könnten Sie sich vielleicht eine Forderungsmethodik vorstellen, die auf weniger Widerstand trifft. Ich mein, Zwang scheint ja keine gute Förderung zu sein. 00:21:23-6

A: Nein, nein, offensichtlich nicht. In der Vergangenheit hat man das ja schon gesehen. 00:21:27-2

F: Ja. 00:21:27-4

A: Dass das Verständnis einigermaßen falsch angekommen ist. Ich meine, es ist gut, wenn man jemand hätte, der von außen nochmal auf so ein Projekt drauf guckt, in welchen Zustand sich das befindet und wo die Knackpunkte sind. 00:21:50-7

F: So eine Art [? 00:21:53-8]? 00:21:53-9

A: Ja, so einfach geschickt, gezielte Fragen stellt, ja. Ich mein, die Lösung, die kennt man dann oft selber, aber so ist das ja eigentlich auch. Aber es gibt auch Situationen,

wo es eigentlich keine Lösungen dann gibt. Man da durch muss. 00:22:11-2

F: Das ist auch eine Erkenntnis. Ja. Also, Sie würden so eine Art neutralen Beobachter als sehr sinnvoll erachten, der dann die Vogelperspektive einnimmt. 00:22:19-6

A: Ja, der auch von außen nochmal drauf guckt. 00:22:23-1

F: Ja, sehr schön. Wenn Sie jetzt an ihr Privatleben denken, wenn Sie Informationen suchen, nur mal so. Sie wollen sich über einen bestimmten Bereich informieren. Gibt es da eine Art Methodik oder eine Suche, wie Sie vorgehen, die Sie hier in der PSU vielleicht anwenden würden, wenn Sie Lessons Learned wiederverwenden wollen? Also, wenn Sie sie suchen wollen und wirklich aktiv nochmal lesen wollen, können Sie sich da vielleicht eine, eine Suchfunktion oder eine Methodik im Vorgehen vorstellen, was Sie vielleicht aus dem Privatleben ganz toll finden, wo Sie sagen, das würde mich motivieren, jetzt mal nach Lessons Learned zu suchen oder zu schauen was es da so gibt? 00:23:01-3

A: Meinen Sie denn die, die Wiki oder wie? 00:23:04-6

F: Zum Beispiel. Das man sagt, im Wiki. Wir haben uns zum Beispiel auch Methoden überlegt wie, also, es soll ein Recommendation-System, das man jetzt adaptiert auf die Lessons Learned in der PSU. Einer sucht sich Lessons Learned raus und bewertet die und der Nächste, der zum Beispiel sie raussucht, der fügt dann so eine Art Empfehlung von wegen: alle Leute, die diese Lessons Learned gelesen haben, fanden auch folgende Lessons Learned sehr hilfreich. Dass man sozusagen schon eine Art Verkettung baut zwischen diesen einzelnen Lessons Learned. Oder was wir uns auch überlegt haben waren Marketingaktivitäten. Dass man also immer dann, wenn ganz besonders wichtige Erkenntnisse zum Beispiel gesammelt wurden, die vielleicht mehrere Leute interessieren könnten, man sozusagen an eine Art Marketingaktivität oder in einem Workshop diese Information an die Kollegen weitergibt. Gibt es da irgendwie eine Art Informationsfluss, den Sie bevorzugen würden, wo Sie sagen, das finde ich auch im Privatleben super und das fände ich nicht schlecht, wenn man das

irgendwie da mit einbinden könnte? 00:24:01-1

A: Ja, eine Stichwortsuche. 00:24:02-8

F: Eine Stichwortsuche. 00:24:04-1

A: Ja. 00:24:04-5

F: Ja, gut. Dann bin ich mit meinen Fragen durch. Ich hab noch eine sehr offene Frage an Sie, nämlich ob es einen Punkt gibt, wo Sie ganz gern noch über Lessons Learned vielleicht mit mir reden möchten, den ich aber in meinem Fragebogen nicht angesprochen habe? Ist da noch irgendwas, was Sie unbedingt noch sagen möchten? 00:24:23-9

A: Nein, die Frage war eigentlich eher wie, wie sind eigentlich die Lessons Learned gedacht? Ich hab sie ja nun auch ein bisschen eher anders erlebt. 00:24:31-1

F: Okay, das besprechen wir gleich. Ich geh davon aus, dass müssen wir nicht unbedingt aufzeichnen. 00:24:36-4

A: Nein. 00:24:36-4

F: Dann würd ich Sie dann noch fragen, wenn ich ein Konzept entwickelt habe, wie Lessons Learned in Zukunft vielleicht in der PSU hier durchgeführt werden sollten, könnten Sie im Prinzip, würden Sie bereitstehen für ein Folgeinterview, um diese, dieses Konzept zu evaluieren und mir zu sagen, ja, das könnte funktionieren, nein, es könnte nicht funktionieren? Wäre das okay? 00:24:54-8

A: Ja. 00:24:55-1

F: Gut, wunderbar. Dann danke ich Ihnen erst mal. 00:24:58-5

KM007

F: Dann dank ich Ihnen herzlich, dass wir aufzeichnen dürfen und fangen wir einfach schon an. Oder haben Sie noch Fragen? 00:00:04-3

A: Nein. 00:00:05-8

F: Gut. Dann wäre ich Ihnen sehr dankbar, wenn Sie damit beginnen würden, erst mal den Lessons Learned Prozess, so wie Sie ihn kennen und bisher durchgeführt haben, dass Sie ihn einfach mal beschreiben. 00:00:14-5

A: Den Lessons Learned Prozess? Den gibt es glaub ich meiner Meinung nach nicht. Es scheint mir immer relativ freigestellt zu sein und es gibt Leute, die das sehr oder Projekte, die das sehr strukturiert machen und andere, die das bisschen nach Gefühl machen, würde ich mal behaupten. Mein letztes Lessons Learned ist schon eine ganze Weile her. Am Projektende haben wir uns also im Projektteam zusammengesetzt und haben versucht das etwas strukturiert die Dinge zu besprechen, die gut gelaufen sind, die schlecht gelaufen sind. Wir haben uns damals orientiert auch an den Phasen, also den Softwareentwicklungsphasen und haben jeweils in diesem Kontext geguckt so was war gut, was war schlecht. Das haben wir aufgeschrieben, auch protokolliert. Das ist im Prinzip so der Prozess, den ich kenne und natürlich hat man das dann irgendwo abgelegt und da ist das dann auch irgendwo versunken. 00:01:27-0

A: Okay wunderbar. Gehen wir nochmal ein bisschen tiefer ins Detail, ich hab den Lessons Learned Projekt in vier, Prozess, in vier Phasen unterteilt, anhand der Literatur, die ich gelesen habe, nämlich in die Phase der Sammlung, in der man also den Lessons Learned erst mal sammelt, die Ablage, die Speicherung also, die Verteilung an die Kollegen und dann zu guter Letzt dann die Wiederverwendung. Und zu all diesen vier Phasen würde ich Ihnen ganz gern nochmal ein paar Fragen stellen, um diesen Prozess nochmal mehr ins Detail zu gehen. Aktuell, Sie haben gesagt Sie haben bis zum Ende des Projektes Lessons Learned erfasst, wie genau, jetzt detaillierter vielleicht, kann man sich das vorstellen? Teamarbeit und also wie genau würde dieser Lessons Learned

Prozess ablaufen? 00:02:04-0

A: Ja wie gesagt, es ging um die Phasen, also meinetwegen die Software-Requirements-Phase steht bei uns ja immer zu Beginn und dann war im Prinzip freies Brainstorming angesagt, also die Leute, ich weiß nicht mehr wie wir das damals gemacht haben mit Post-Its oder auf Zuruf, haben wir dann jeweils zu so einer Rubrik im Prinzip die Themen, die den Leuten so spontan eingefallen sind, aufgenommen. 00:02:31-6

F: Und die Dauer, also wie lange haben Sie das ungefähr gemacht so pro Rubrik oder vielleicht auch insgesamt? 00:02:35-8

A: Weiß ich nicht mehr, ich glaub insgesamt waren es zwei Stunden. 00:02:39-9

F: Und wenn Sie dann das diese Rubriken sozusagen per Zurufe oder per Post-Its herausgefunden haben, was ist denn dann damit passiert? Haben Sie die irgendwie einfach nur nieder geschrieben oder vielleicht kategorisiert oder wie kann ich mir das 00:02:53-9

A: Wie gesagt, wir hatte ja schon versucht im Prinzip vorher eine Kategorie oder eine Kategorisierung einzubringen, insofern haben wir sie nicht nochmal kategorisiert. Wenn ich mich damals richtig erinnere, haben wir sie auch noch gewichtet, so was war besonders wichtig und was war jetzt vielleicht auch nicht so toll, aber eigentlich auch nicht so, nicht so extrem störend, weil es einfach nicht die Wichtigkeit hatte. 00:03:18-4

F: Und inhaltlich, um was ging es da? Also jetzt nicht projektdetailgenau, sondern vielleicht nur um das was war schlecht oder was war gut oder was waren so die inhaltlichen Fragestellungen? 00:03:28-3

A: Erinnere ich mich nicht mehr. 00:03:32-8

F: Erinnern Sie sich nicht mehr, okay. [lacht] Wenn Sie jetzt über den Idealzustand zu

nachdenken würden, wie und wann sollten Lessons Learned erfasst werden? Ihr Idealbild von Lessons Learned. 00:03:47-1

A: Sowieso am Projektende, es wäre sicherlich schön auch zwischendrin mal innezuhalten und mal zu reflektieren, wenn die Sachen noch so ein bisschen greifbarer sind, als wenn man eben zum Projektende auch mit andern Projektphasen dann gearbeitet hat, das ist immer eine Frage der Zeit. 00:04:07-1

F: Und das Vorgehen, würden Sie das so beibehalten, wie Sie es im letzten Lessons Learned Prozess gemacht haben oder gibt es da auch Ansatzpunkte, wo Sie sagen das nächste Mal würde ich das vielleicht anders machen, besser machen? 00:04:15-6

A: Ja, ich hab mir jetzt mal Unterlagen kommen lassen, wie die anderen Projekte das gemacht haben und hab hatte jetzt ein Projekt, die haben das sehr Sachen aufgezogen Ursache-Wirkung. Also ich glaube man kann das sehr viel inhaltlich konstruktiver und prägnanter machen. 00:04:36-8

F: Okay gut, aber im gesamten Team oder vielleicht dann doch lieber jeder für sich individuell, ist das 00:04:43-0

A: Das wäre für mich immer eine Teamsache, vielleicht sogar verschiedene Teams, je nachdem wie groß das Projekt ist und ich sag mal wie die jeweilige Klientel ist. 00:04:53-7

F: Ja sehr schön. Ja, was denken Sie, wie sollten Lessons Learned erfasst werden, dass sie einfach aufzufinden sind und dann natürlich auch besser wiederverwend [? 00:05:03-6] sind, wenn wir jetzt das einfach mal an das Datenformat denken? Also in welchem Format sollten Lessons Learned festgehalten werden, dass man sie möglichst leicht und einfach, ohne Komplikationen sozusagen, wieder verwenden kann? 00:05:15-3

A: Das wäre eine Frage für Sie. [lacht] 00:05:19-5

F: Und ich versuche herauszufinden wie mir fehlt oh da sag ich mal die Kulturtick, da gibt es ganz verschiedene Kulturen. Es gibt Kulturen, die möchten ganz gerne das im Videoclips haben, weil sie einfach lieber Videoclips anschauen, andere sagen mir reicht das im Power Point niedergeschrieben oder wieder andere wollen das an einem Wiki haben, das kommt immer sehr stark auf die Kultur der Organisation an und die kenn ich ja nun noch nicht, weshalb ich Sie deswegen frage. 00:05:41-3

A: Also für mich ist es schon eine schriftliche Sache, kein Videoclip. Und ob das nun ein Power Point ist oder ein Wiki, das weiß ich nicht. Bisher find ich diese ganzen niedergeschriebenen Verfahren nicht besonders tiefführend. Das ist eigentlich das Problem und deswegen bin ich eigentlich auch mal sehr gespannt auf dieses Ergebnis, weil das ist denk ich eines der großen, störenden Sachen dieses ich muss mir die Zeit nehmen es wiederzufinden, also muss ich es auch schnell wiederfinden, das ist sehr schwierig für mich, also auf den Projektlaufwerken, da arbeiten die Projekte, die PSU arbeitet in großen Teilen auf einem SharePoint, den kann ich aufgrund meiner Projektsituation nicht nutzen, aber ich finde auf dem SharePoint nichts, also ich finde den SharePoint auch schrecklich. Wiki mag eine, vielleicht noch die zielführendste, Plattform sein, um schnell auf Informationen zuzugreifen. 00:06:38-0

F: Also wichtig ist Ihnen, dass man gut suchen kann, hab ich das richtig verstanden? Also, dass man 00:06:42-0

A: Gut suchen, gut finden vor allem. 00:06:42-9

F: Gut suchen und gut finden. Okay und inhaltlich, Sie haben ja gesagt, Sie haben sich da von anderen Projekten jetzt inspirieren lassen, was man inhaltlich machen könnte. Was sind denn für Sie ganz wichtige Punkte, die in einer Lessons Learned erfasst werden müssen, damit man sie auch wiederverwenden kann, dass man den, also dass man sie wieder einsetzen kann? 00:07:05-5

A: Ich glaub nicht, dass ich das für mich so allgemein beantworten kann. Das ist auch

immer von vom jeweiligen Projekt abhängig und natürlich von Klippen, die man umschifft hat. Ich denke was immer wieder kommt ist sind so diese dieses Thema weiche Faktoren und die sind denk ich mal auch mit am schwierigsten zu beschreiben, Teamkultur, Umgang untereinander, Umgang mit Business, Vorfühlen von Gefahren, ja also alles was so in diese Rubrik fällt. Ich denke alle Sachen sind leichter zu erfassen und auch leichter umzusetzen. 00:07:49-2

F: Aber die würden vielleicht auch das Suchen erleichtern. Also ich denke jetzt so an Hartfaktoren, wie zum Beispiel der Kontext, in welchem Kontext wurde das Projekt durchgeführt, wie wurde da also was war das für ein Projekt, was war das für eine Projektgröße, wie bestand das Team, also wie war die Teamzusammensetzung. Sind diese Faktoren für Sie auch wichtig, damit Sie diese Lessons Learned dann wiederverwenden können oder spielen die gar keine Relevanz für Sie? 00:08:12-3

A: Also in ganz groben Rastern ist das sicherlich ein Indikator. Ich bin allerdings, obwohl ich aus dem IT komme, nicht so ein Fan von diesen Zahlen, weil ich finde die sagen oft wenig. 00:08:27-5

F: Okay gut. [lacht] Gibt es Ihrer Meinung nach Gründe, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen und wenn ja welche? 00:08:38-9

A: Ich finde es gibt erst mal Gründe ein Lessons Learned durchzuführen und schon allein deshalb, damit ich was davon habe, also 00:08:50-7

F: Näher erklären. 00:08:52-1

A: Ich habe, wie jeder Mensch so, meine eigene Einsicht auf das Projekt und dann nochmal in einem strukturiertem Rahmen, wo man eben gewisse Spielregeln aufstellt und was wir sagen bitte eure Sicht auch nochmal ganz wichtig, bringt mal das ein oder andere Aha-Erlebnis. Also schon für einen selbst, also Dinge, die man einfach ganz anders gesehen hat. So dieses Mal reflektieren, wie sind die Fremdbilder und wieso stimmt das nicht mit meinem überein und wo war ich denn da betriebsblind. Ist für mich

persönlich eine ganz erhellende Erkenntnis. 00:09:29-4

F: Okay. 00:09:31-3

A: Sie hatten aber nicht nach der Durchführung gefragt ne, sondern nach der Ablage? 00:09:35-2

F: Der Erfassung. 00:09:36-9

A: Erfassung. 00:09:35-5

F: Schon, dass also durchführen, das Sammeln der Lessons Learned, also das war Ihre Antwort dann? 00:09:44-9

A: Genau.00:09:43-1

F: Okay und gibt es Ihrer Meinung nach aber auch Gründe, die gegen die Erfassung von Lessons Learned sprechen? 00:09:50-6

A: Nein. 00:09:51-3

F: Gibt es keine. Oder bestimmt Widerstände vielleicht so im Team oder in der PSU selbst, die Sie sich vorstellen könnten? 00:09:58-9

A: Da kann ich mir viel vorstellen, wäre für mich kein Grund, das nicht zu tun. 00:10:04-1

F: Okay, Sie ziehen das durch. [lacht] 00:10:07-6

A: Ja klar, also ich denke mal jeder kommt da möglicherweise an den Punkt, wo er feststellen muss, dass eben Eigen- und Fremdbild nicht übereinander stimmen und da wird hier vielleicht die ein oder andere unangenehme Wahrheit dann auch mal auf den

Tisch kommen. Ja vielleicht mal nett ausgedrückt, aber durchaus lohnenswert darüber nachzudenken und da kann nicht mit umgehen, insofern kann man da auch erwarten, dass es da Widerstände gibt. Ja aber für mich als Projektleiterin kein Grund, das nicht zu machen. 00:10:30-9

F: Okay und gibt es dann wesentliche Faktoren, die die Erfassung von Lessons Learned einschränken? Dass Sie zwar sagen ich möchte gerne Lessons Learned erfassen, aber aufgrund dieser Faktoren ist es mir sehr schwer? 00:10:44-4

A: Ja, da sind wir jetzt eher wieder bei dem Rahmen. Ich finde, ich würde gerne einen qualitativ hochwertigen Lessons Learned durchführen und da fehlt mir so ein bisschen das Werkzeug. 00:10:58-9

F: Inwiefern das Werkzeug? 00:11:01-3

A: Ja also wie gesagt dieses eine Projekt, was ich jetzt gesehen habe, die haben sich ja an einer ganz bestimmten Methodik, ich hab den Namen schon wieder vergessen, orientiert, diese Ursache-Wirkung. Schien ganz gut zu sein, aber braucht auch so meine Zeit, um das wieder durchzulesen, wenn man dazu also ein bisschen mehr selbstverständliches Werkzeug an der Hand hätte, das einen schneller befähigt so was qualifiziert durchzuführen, statt jedes Mal sich irgendwie selber Rubriken auszudenken, wäre das sehr hilfreich. 00:11:30-8

F: Und wie könnten Sie sich das vorstellen? Dass da jetzt so Dokumente irgendwo liegen, wo man sich selber fortbildet, wie man Lessons Learned erfassen kann, was für Methoden es gibt? Oder dass Sie da so eine Art Workshop hätten oder wie könnten Sie sich das vorstellen? 00:11:41-6

A: Beides. 00:11:41-6

F: Beides, also 00:11:44-7

A: Wir sind ja hier im Finanzinstitut A großer Fan von Learning by Doing [lacht] oder Learning by "ich nehme mir 123 Dokumente durch" und wir haben aber in der PSU auch ja sehr viele schöne Seminare, Workshops, etc., also was auch immer. Aber dass man sagt, eigentlich für Projekte, Lessons Learned ab einer bestimmten Größe, also jetzt nicht für 20 Tage, aber wären oder stellen wir euch folgende drei Methoden vor oder vielleicht nur zwei oder vielleicht nur eine. Wir halten die für sehr sinnvoll, bitte erprobt das mal und die Methode verläuft folgendermaßen oder basiert auf. 00:12:18-7

F: Okay und können Sie sich einschränkende Faktoren vorstellen, wie Zeitdruck oder örtlich verteilte Teams, ich mein Sie sitzen ja jetzt auch nicht in Frankfurt üblicherweise? Oder vielleicht sogar fehlende Incentives? Sind das für Sie Faktoren, die die Erfassung von Lessons Learned einschränken? 00:12:34-7

A: Nein. [lacht] 00:12:34-5

F: Nein, aber sie sind da oder? [lacht] 00:12:37-4

A: Also mein Team sitzt sowieso überall, also wir sind sowieso ein komplett verteiltes Team. 00:12:42-6

F: Okay. 00:12:42-6

A: Das wird sicherlich, weil ich werde demnächst so ein Lessons Learned durchführen, sicherlich ein Thema, weil ich halt auch Kollegen hab, die in Indien sitzen, die da richtig mit reinzunehmen. Das muss ich mir noch überlegen, wenn wir dann ein Teil hier vor Ort sind, aber das wird mich nicht davon abhalten. 00:13:01-2

F: Okay gut. Schön, da haben wir schon den Lessons Learned Erfassung hinter uns gebracht. Kommen wir jetzt zur Ablage, Speicherung, der Lessons Learned. Wie und wo haben Sie denn bisher Ihre Lessons Learned abgelegt, so für mich als Externe? [lacht] 00:13:15-0

A: Wie gesagt ich habe das, glaub ich, nur einmal durchgeführt, das ist aber eine Weile her und das wurde auf dem Projektlaufwerk abgelegt. 00:13:26-2

F: In was für einem Datenformat, wenn ich fragen darf? War es eine PowerPoint Präsentation oder? 00:13:30-4

A: Es war ein PowerPoint oder ein Word Dokument, das weiß ich nicht mehr. 00:13:33-9

F: Okay. Gibt es Ihrer Meinung nach bekannte Vorgaben, wo es abgelegt werden sollte in der PSU? 00:13:40-4

A: Bestimmt, ich kenn sie nicht. 00:13:42-1

F: Sie kennen sie nicht gut. Was können Sie sich vorstellen, wo wäre ein optimaler Platz zum Ablegen von Lessons Learned, dass die Wiederverwendung schön aktiviert wird? 00:13:51-5

A: Ja im Prinzip geht das ja wieder auf die Frage zurück, die wir eingangs hatten. Da gibt es eigentlich keine neuen Erkenntnisse. Ich denke mal, dass Wiki wahrscheinlich das Mittel der Wahl wird wäre, was ich mir so überlegen könnte. Mag sein, dass es da noch bessere Methoden gibt. 00:14:07-2

F: Und wenn Sie da an Zugriffsrechte denken, gibt es da Einschränkungen an Zugriffe für solche Lessons Learned oder sollten sie dann anders aufbereitet werden, damit alle drauf zugreifen können, wenn man jetzt mal so in Richtung Zugriff denkt? 00:14:21-3

A: Ich denk das hängt vom Projekt ab. Das kann durchaus sein, dass es Projekte gibt, wo man nicht möchte, dass jeder drauf Zugriff hat und insofern kann das durchaus Projekte geben, wo man das auch anders aufbereitet oder nur Teilaspekte oder Teile jeweils anderen Gruppierungen zugänglich macht. 00:14:47-5

F: Okay. Ist Ihnen das schon mal passiert, dass Sie von Lessons Learned gewusst

haben, weil Ihnen das vielleicht ein Kollege erzählt hat und Sie diese gesucht haben, aber leider nicht finden konnten? 00:14:57-3

A: Nein, aber ich hab die letzten zwei Jahre auch keins gesucht und ja im Moment frag ich mich nur ich, also im Moment versuch ich ja andere Lessons Learned Unterlagen zu erhalten, um mal zu wissen wie haben andere das gemacht und das gestaltet sich sehr schwierig. 00:15:15-6

F: Ja und wie gehen sie da vor? 00:15:18-0

A: Ich hab ganz viele andere Projektleiter mal angesprochen und mal gefragt wie sieht es denn aus und ja teilweise scheint es gar nicht so eine Dokumentation zu geben, die man mir jetzt zur Verfügung stellen könnte und andere wiederum das haben mir dann auch Power Point Präsentationen zugeschickt, die super aussehen. Aber das war jetzt alles so auf Zuruf. 00:15:42-3

F: Okay. Glauben Sie, dass man die Ablage von Lessons Learned, die Speicherung, verbessern kann hier in der PSU? 00:15:49-1

A: Ja. 00:16:05-5

F: Können Sie sich auch vorstellen inwiefern oder wie man sie verbessern kann? 00:16:08-4

A: Ja ehrlich gesagt ich denke mal das ist einer der großen Knackpunkte. 00:16:12-2

F: Ja. 00:16:15-4

A: Also sind wir wieder bei Wiki und Co, also sie so abzulegen erstens, wie gesagt, dass sie gesucht und gefunden werden, aber vielleicht auch noch mal, weiß nicht, einen allgemeinen Teil haben, dann vielleicht mal was ganz sehr projektspezifisches, also so dass andere sie wirklich wiederverwenden können, ja ist ein riesen Thema. 00:16:39-0

F: Ja, ist richtig. Gut kommen wir schon zur Lessons Learned Verteilung. Sie haben schon erwähnt, Sie versuchen gerade durch Networking sozusagen an Lessons Learned heranzukommen. Ist Ihnen schon mal auf einem anderen Wege Lessons Learned an Sie herangetragen worden, dass Sie schon mal anderweitig von Kollegen ihren Lessons Learned erfahren haben oder was immer von Ihnen aus getriggert, dass Sie gesucht haben? 00:17:04-8

A: Also bei mir persönlich ist das Thema sehr unterbesetzt. Also mich hat kaum einer danach gefragt und ich bisher auch nicht, weil ich bisher halt nicht die Notwendigkeit hatte. 00:17:21-6

F: Also ist Ihnen auch noch nicht vorgekommen, dass ein Kollege Ihnen irgendwas geschickt hat oder gesagt hat hier das könnte interessant für sie sein? 00:17:26-7

A: Nee. 00:17:26-7

F: Auch nicht. Okay. Zu welchem Zeitpunkt suchen Sie dann Lessons Learned, wenn man jetzt in Ihren Projektverlauf mal reinschaut? 00:17:41-5

A: Jetzt muss ich theoretisieren. Sicherlich sinnvollerweise mal an einem Projektanfang und dann mag es auch noch sein, dass man zu gewissen Phasen oder vielleicht auch zu gewissen Fragestellungen sich Erkenntnisse von andern mal zu Eigen macht. Und da haben wir eben das naja das ist ein Problem, wir haben ja auch in der PSU Community, die sich mit sehr viel ähnlichen Themen auseinander setzen, Lessons Learned, Practices, Critical Incident, wo eben auch immer sehr wo ja spezifische Fragestellungen jeweils geklärt werden und das ist auch ein inzwischen eigentlich ein zu viel 00:18:33-6

F: Okay. In der Literatur wird ja, wenn es um Verteilung von Informationen geht, zwei wesentliche Ansäte diskutiert, nämlich einmal zum einen des Push Ansatz, dass man also immer dann wenn es neue Erkenntnisse oder Lessons Learned gibt, diese Erkenntnisse zugeschickt bekommt in irgend einer Form, wie Newsletter oder Tweeds

oder Feeds oder irgend so was oder der Pull Ansatz, dass man also immer sagt ich habe gerade ein Problem, ich suche jetzt eigenständig danach und gehe zum Beispiel auf einen SharePoint oder eine Datenbank. Welche dieser Ansätze würden Sie bevorzugen? 00:19:06-0

A: Ich glaube in der [redacted], naja Sie haben ja gesagt ich brauche den Pull Ansatz, ich ertrinke jetzt schon in Informationen. 00:19:12-5

F: Ja okay. [lacht] Ja haben Sie selbst schon mal aktiv Erkenntnisse aus Ihren Projekten so Lessons Learned an Ihre Kollegen verteilt? 00:19:23-6

A: Nicht unter dem Stichwort, aber ich arbeite in der Community Critical Incident und da sind ja in Teilen auch Situationsbeschreibungen, die kritisch sind für Projektleiter allgemein, die haben wir schon öfter mal verteilt. 00:19:40-1

F: Unter welchen Voraussetzungen würden Sie dann diese Lessons Learned verteilen an Ihre Kollegen? Gibt es da irgendwelche Einschränkungen? 00:19:46-3

A: Aktiv? 00:19:47-0

F: Ja, dass Sie aktiv Lessons Learned an Ihre Kollegen weiter geben. 00:19:49-5

A: Was heißt Einschränkungen? 00:19:49-9

F: Ich hab an solche Faktoren gedacht, wie dass sich diese dass man dieser Person vertrauen kann oder dass es jetzt nur unternehmensinterne Personen sind oder abteilungsinterne Personen, also irgendwie sind das für Sie Voraussetzungen an die Sie die Verteilung von Lessons Learned knüpfen? 00:20:08-9

A: Also alles, was sie eben gesagt haben, nein. Ich würde vielleicht schon nochmal unterscheiden zwischen zum Beispiel IT, Endanwendern. Business. Möglicherweise. 00:20:21-3

F: Also nach der Rolle unterscheiden. 00:20:24-2

A: Ja. 00:20:24-4

F: Und warum? 00:20:24-4

A: Ja, weil es teilweise auch oder grade im IT Bereich, denke ich gibt es schon auch Situationen, wo man ein bisschen Vertraulichkeit wagen will. 00:20:38-7

F: Okay gut. Wie und wann haben Sie bisher Lessons Learned in Ihre neuen Projekte eingebunden? 00:20:49-1

A: In dem Sinne, dass ich alte Informationen rausgesucht habe und sie mir nochmal angeguckt habe gar nicht. In dem Sinne, dass ich während des Lessons, meines letzten Lessons Learned, auch so ein paar Aha-Erlebnisse hatte, die ich sofort umgesetzt habe, also das war dann keine Frage mehr, dass ich das zu bestimmten Phasen aktiviere, sondern da hab ich gesagt, ja das kann man in der Tat besser machen und das hab ich dann sofort gemacht. 00:21:16-8

F: Okay sehr schön. Gibt es Ihrer Meinung nach da was zu ändern? Also wie und wie häufig vor allem sollte man Lessons Learned in Projekte einbinden? Oder ist Ihr Vorgehen für Sie das Optimale? 00:21:37-5

A: Tja es ist sicherlich immer ein Gewinn, sich auch nochmal Erkenntnis alte Erkenntnisse, Erkenntnisse von andern, anzugucken und da beißt sich dann die Katze wieder in Schwanz. Also es fehlt dann schlicht die Zeit, um dann wirklich, vielleicht auch in Situationen, die schwierig sind, zielgerichtet nach irgendwas zu suchen, wie andere das gelöst haben. 00:22:06-1

F: Gibt es Ihrer Meinung nach in Projekten gewisse Punkte, wo man trotzdem, trotz dass vielleicht Zeit fehlt, es versuchen sollte nochmal nach Lessons Learned zu

schauen? 00:22:16-8

A: Es gibt sicherlich Zeit oder Situationen, wo man auf jeden Fall, ich sag mal sich nochmal rausgehen muss aus der Situation, nochmal eine gewisse Vogelperspektive einzunehmen. Und das mögen dann Lessons Learned sein oder andere erhellende Erkenntnisse. 00:22:33-3

F: Was sind das für Punkte in einem Projekt? 00:22:35-0

A: Immer dann, wenn es kritisch wird oder sehr viel sehr komplex, die Welt ein bisschen zusammen bricht. 00:22:42-5

F: Okay. Glauben Sie, dass man in der PSU die Erfassung und vor allem auch die Wiederverwendung von Lessons Learned fördern sollte in irgendeiner Art und Weise? 00:22:52-5

A: Ja zusammen mit Practices und PEs, aber das ist jetzt nicht ihr Thema ne? 00:23:01-0

F: Nee, aber das ist trotzdem wenn Sie sagen ja, dann würde mich natürlich interessieren wie Sie sich vorstellen könnten, dass man das fördern kann? 00:23:07-5

A: Indem man ein Angebot so strickt, wie gesagt, dass man so schnell auf bestimmte Informationen zugreifen kann. Genau dasselbe Thema hatten wir nämlich mit den PEs, also ich denke, dass wir mit diesen kritischen Projektsituationen sehr ausführlich beschreiben sind, auch wie man damit umzugehen hat oder Vorschläge, wie man damit umgehen kann. Ist ja genau dasselbe Thema, wie machen wir das zugänglich. Wir haben uns damals dafür entschieden eben so einen kleine Ordner rauszubringen, den die Leute sich tatsächlich auf den Schreibtisch stellen, damit sie einfach dann auch mal dahin packen können. Wir haben auch damals lange über Wiki überlegt, ist auch noch immer eine Option für die Zukunft. Aber das scheint mir immer so der Knackpunkt zu sein, Informationen schnell zu finden. 00:23:57-1

F: Ja und das ist für Sie im Prinzip schon eine Förderung, dass man sagt also das motiviert die Leute diese Lessons Learned zu erfassen und aber auch wieder zu verwenden, dass man sie schnell wieder finden kann? 00:24:12-1

A: Ob das die Leute motiviert ein Lessons Learned durchzuführen. Ich bin da so ein großer Freund der Eigenverantwortung. Ich glaub man kann da niemanden motivieren irgendwas zu machen, wenn er das für sich selber entschieden hat, dass er das nicht haben will. Also an dem Punkt irgendwas zu motivieren halt ich sowieso für schwierig. 00:24:35-1

F: Okay. [lacht] Können Sie sich Methoden aus dem Privatleben vorstellen, wenn Sie jetzt drüber nachdenken, wie Sie in Ihrem Privatleben Informationen erhalten, die man auch hier in der PSU anwenden kann, um Lessons Learned zu aktivieren? 00:24:50-0

A: Nochmal. 00:24:51-6

F: Also Sie verwenden ja wahrscheinlich in Ihrem Privatleben auch verschiedene Methodiken, um Informationen zu erhalten, Sei es jetzt Zeitung lesen oder vielleicht wenn man jetzt an Amazon denkt, dieses Recommendation System, dass man vielleicht ein Buch sich heraussucht und dann unten diese Auflistung bekommt alle Leute, die dieses Buch bestellt haben, haben sich auch für folgende Bücher interessiert. Das sind ja so verschiedene Methodiken, wie man sozusagen Informationen sammeln kann. Können Sie sich aus Ihrem Privatleben, Ihrer privaten Informationssuche, Methoden vorstellen, die man hier in der PSU verwenden kann, um Lessons Learned zu aktivieren? 00:25:26-4

A: Nein.[lacht] 00:25:28-2

F: Nein okay. Auch jetzt nicht dieses Amazon System oder dass man vielleicht so was wie Marketingaktivitäten startet, dass man Lessons Learned mehr bekannt macht oder so was wie ich fand, also so ein Button wie zum Beispiel ich fand diese Lessons

Learned sehr hilfreich, solche Faktoren, die sie in Erwägung ziehen könnten, wo Sie sagen 00:25:47-8

A: Nein 00:25:47-8

F: das nützt was? Nicht. Warum nicht? 00:25:50-2

A: Ja da bin ich wahrscheinlich zu altmodisch. Ich fühl mich immer bevormundet von Amazon und das interessiert mich auch nicht, was andere Leute lesen. Aber den Projektleiterkollegen würde ich schon zugestehen dieses Rating im Prinzip, also wie hilfreich fanden sie diesen Artikel durchzuführen. Das bringt mich aber nicht dahin jetzt unbedingt auf diesen Artikel zu springen ne. Wenn ich der Meinung bin das passt gar nicht zu meiner Fragestellung, dann nützt mir auch nicht, dass andere das entsprechend bewertet haben. Und ansonsten ja also Networking, fragen links und rechts macht man, mach ich privat mach ich ja auch. Bringt mich auch meistens zum Ziel. 00:26:39-4

F: Könnte man Networking vielleicht ausbauen, dass man da sich Gedanken drüber macht, dass man zum Beispiel die einzelnen Personen, die man kennt, mit so ein paar Ohrenmarken versieht, hat im Projekt sowieso mitgearbeitet und Lessons Learned erfasst oder so, dass man vielleicht schneller dann die Kollegen findet, die für bestimmte Lessons Learned verantwortlich sind? Könnte man da was machen? 00:27:01-6

A: Nee. 00:27:08-8

F: Nützt Ihnen auch nichts? Okay gut. [lacht] Das ist in Ordnung. Ich bin mit meinen offenen, naja offen nicht, also mit meinen vorbereiteten Fragen eigentlich damit durch und hab jetzt eigentlich nur noch eine sehr offene Frage an Sie nämlich ob es irgend ein Fakt gibt, mit dem Sie was Sie mir noch erzählen möchten über Lessons Learned, wo Sie sagen das ist mir jetzt noch wichtig, ist hier jetzt nicht angesprochen worden? 00:27:31-5

A: Ich denke, ich kann mich nur noch wiederholen. Also das Thema Suchen und Finden

ist ein ganz großes Kriterium, das geht eben wie gesagt einmal um die Plattform, also wo werden diese Informationen der Gestalt abgelegt, dass ich wie gesagt suchen und finden kann. Und das andere sind aber auch ja die thematische Gliederung. Das geht auch wieder in Richtung Suchen und Finden ne, also welche Rubriken, Kategorien, Schlüsselfragen, was auch immer, helfen mir dabei jetzt auch vielleicht für eine Situation, in der ich mich befinde, schnell eine Antwort zu finden, mal zu gucken was ist da passiert bei andern. Auch im Vorfeld, da gibt es, Sie haben mich eben gefragt, gibt es also Vergleichbarkeiten, also ein verteilt arbeitendes Team zum Beispiel, dass man da so Informationen nochmal mitbekommt. Wie haben die so was gelöst, also um solche Erkenntnisse natürlich auch mal im Vorfeld zu aktivieren und nicht erst, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. 00:28:37-4

F: Glauben Sie, dass Sie als Projektmanager es schwieriger haben Informationen zu bekommen, wenn Sie jetzt nicht in Frankfurt sitzen, also jetzt die Projektmanager, die hier vor Ort sind? 00:28:46-2

A: Nein. 00:28:46-9

F: Nein, also Sie haben die gleichen Möglichkeiten auf die Informationen zuzugreifen und sie zu erhalten? 00:28:53-5

A: Das sowieso, also die technische Infrastruktur ist gleich, das das ist egal. 00:28:59-2

F: Und auch der fehlende persönliche Kontakt ist für Sie nicht hinderlich? 00:29:04-5

A: Ich würde mal behaupten nein. 00:29:08-4

F: Gut sehr schön. Dann sind wir mit dem Interview schon durch und ich würde Sie dann eigentlich nur noch gern fragen, wir versuchen ja ein Konzept zu entwickeln und dann auch vorzustellen, ob Sie dann vielleicht bereit wären dieses Konzept auch zu evaluieren, weil wir natürlich versuchen ein Konzept zu entwickeln, was der PSU am besten geeignet. Wären Sie vielleicht bereit nochmal ein Interview mit uns zu führen, wo

Sie Ihre Meinung zu unserem entwickelten Konzept kundtun können? 00:29:33-2

A: Ich würde das auf jeden Fall versuchen, hängt dann mit von der Arbeitsbelastung ab. 00:29:39-6

F: Das ist verständlich. Geht auch nur darum erst mal, dass ich überhaupt jetzt weiß wen kann ich anfragen und wen nicht, weil wenn jemand sagt ich hab gar kein Interesse daran, dann brauch ich den auch nicht anzufragen. Und der Rest, dass man also diese Zeitkoordination hinbekommen, da können wir dann schauen, wenn es soweit ist. Gut, dann dank ich Ihnen ganz herzlich. Und dann können wir schon die Aufnahme stoppen.

KM008

F: Der optimale Weg ist oder denken Sie es gibt einen besseren Zeitpunkt und eine bessere Methodik, um Lessons Learned zu erfassen? 00:00:07-1

A: Also man könnte, das wäre vielleicht nicht schlecht, wenn man schon nach der Hälfte der Laufzeit des Projekts so etwas machen würde und dann, dass man die Frage, wie schnell kann man die Sachen dann umsetzen, die man sich dann vornimmt. Also eigentlich ist das schon ganz gut, wenn man das am Ende des Quartal Releases macht, um jetzt wenn man jetzt mit dem neuen Release startet, dann direkt zu wissen, wie geht man das an, dass das etwas besser läuft, als es beim letzten Quartal Release. Aber es würde vielleicht auch nicht schlecht sein, wenn das Quartal Release halb durch ist, wenn man sich da vielleicht schon mal zusammensetzt und bestimmte Sachen kann man ja vielleicht auch kurzfristig dann verbessern. 00:00:55-6

F: Und aber diese Brainstorming-Technik, finden Sie die jetzt optimal oder sollte man das vielleicht individuell machen oder? 00:01:02-8

A: Also ich fand die so ganz gut, weil dadurch kommt auch so ein bisschen ein Dialog auf, also wenn jetzt jeder E-Mails schreibt, fände ich nicht so gut, weil bei dem Brainstorming da konnte einer was sagen und der andere konnte das noch verfeinern oder sagen aus dem und dem Grund geht die Änderung nicht, wie man sich das vorstellt. Also dass da jeder von seinem Blickwinkel sieht, ein Vorschlag hat und so auf diese Art, ich fand das so jetzt wie man das entwickelt hat, das Lessons Learned, fand ich gar nicht so schlecht. 00:01:37-3

F: Sehr schön. Wenn Sie jetzt mal rein an das Format denken, na Sie haben gemeint es wird ein Protokoll erstellt und das wird auch noch mal irgendwie in Power Point überführt. Gibt es da eine Art von Format, wo Sie jetzt sagen würden, wenn ich Lessons Learned lesen möchte, mich informieren möchte, was es schon an Erfahrung gibt, dann sollte das in diesem Datenformat aufbereitet sein? 00:01:58-0

A: Also wir hatten das in Word gemacht, also das könnte natürlich jetzt vielleicht in einem anderen Tool noch besser sein. Also 00:02:11-9

F: Wir hatten da vielleicht an so was gedacht wie ein Wiki oder Videoclips, Email, Newsletter, Feeds, irgend so was in der Richtung. 00:02:20-3

A: Ja also so das kann ich mir vorstellen, zum Beispiel so ein Wiki. Es ist ja auch mit die Sache, wenn man jetzt ein Lessons Learned hat in seinem Projekt, muss man natürlich jetzt auch überlegen, kann das für andere Projekte interessant sein oder ist das jetzt so speziell, dass das für andere nicht so interessant ist. Zum Beispiel war das ja jetzt in der Administration von so einem IBM Tool, das kann für andere Projekte vielleicht gar nicht mal 1 zu 1 so wie jetzt übernommen werden. Also vielleicht sollte man dann, wenn man Lessons Learned macht, sich überlegen, was kann für andere Projekte interessant sein und dass man so zwei Speicherorte hat, dass man sagt es soll speziell der Speicher, denn wir nur für unser Projekt ab und dass vielleicht noch ein Tool gibt, wo man sagt das ist für andere Projekte genauso interessant. Dass man das vielleicht dann, also da in einem anderen Tool für alle zugänglich abspeichert. 00:03:24-5

F: Ja. 00:03:26-5

A: Das wär zum Beispiel [? 00:03:28-0], Wiki oder so was, in der Art könnt ich mir das vorstellen. 00:03:32-8

F: Das klingt logisch ja. Und wenn wir uns den Inhalt anschauen, immer mit dem Hinblick darauf, dass man diese Lessons Learned ja auch wieder verwenden will, was ja manchmal vielleicht ein halbes oder ein ganzes Jahr später ist. Können Sie sich denn Inhalte vorstellen, die unbedingt noch zu diesen klassischen was war gut, was war schlecht, hinzugefügt werden müssen, damit sie wieder verwendbar sind? 00:03:53-0

A: Ja man müsste das natürlich gut gliedern und irgendwie durch indexieren, dass man über Stichpunkte vielleicht da bestimmte Sachen raussuchen kann. Also wenn man das jetzt einfach so 1 zu 1 so runter protokolliert ist das vielleicht nicht so ideal für einen von

einem anderen Projekt, der was ganz spezielles sucht. Gerade wenn dann solche Massen stehen, wenn jetzt jedes Projekt im Word nur irgendwas runter schreiben würde und man möchte so gezielt ein bestimmtes Thema dann womöglich interessant das irgendwie auf eine gewisse Art zu gliedern oder zu indexieren. 00:04:33-6

F: Ja klingt auch gut. Ja gibt es Ihrer Meinung nach Gründe, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen und wenn ja welche? 00:04:45-4

A: Ja, also wenn das für mehrere Projekte, andere Projekte auch interessant ist, können natürlich jetzt die anderen Projekte vielleicht bestimmte Fehler nicht machen oder bestimmte Dinge optimieren, die jetzt in dem einen Projekt nicht so optimal gelaufen sind. Also ich sag mal alles ist vielleicht nicht so für Interesse, was jetzt beim Lessons Learned, das Brainstorming jetzt da, jetzt protokolliert wird. Man muss halt wie gesagt das jetzt da unterscheiden, so was könnte für die Allgemeinheit interessant sein. 00:05:21-0

F: Und gibt es Gründe, die dagegen sprechen oder vielleicht Widerstände, können Sie sich da was vorstellen? 00:05:28-6

A: Ja ich mein da ist die Frage, ist ja immer die Sache der Geheimhaltung. Vielleicht gibt es in bestimmten Projekten jetzt irgendwelche Dinge, die jetzt nicht alle wissen sollen. Also das ist jetzt rein theoretisch, also das man vielleicht bestimmte Abläufe oder so was nicht jedem zugänglich machen will, aus Geheimhaltungsgründen oder ich hab jetzt da keine konkrete Sache, aber wie gesagt 00:06:04-2

F: Ja, das ist aber auch schon okay so. Gibt es denn aber auch Faktoren, die die Erfassung von Lessons Learned einschränken? Dass man also sagt ich würde eigentlich ganz gern Lessons Learned erfassen, aber es macht es mir aus Grund von verschiedenen Faktoren einfach schwer. 00:06:22-3

A: Also da fällt mir jetzt im Augenblick jetzt kein Grund ein, also 00:06:29-4

F: Wir haben uns da so Faktoren überlegt, wie zum Beispiel Zeitdruck ne. Es heißt ja immer oft von wegen ich muss jetzt schnell zum nächsten Projekt oder örtlich verteilte Teams, weil Sie sitzen in Düsseldorf und andere hier in Frankfurt oder dass man vielleicht sogar bereichsübergreifende Teams hat, also mit unterschiedlichen Abteilungen zusammen. Vielleicht fehlen auch Incentives, sind das Faktoren, die Ihrer Meinung nach die Erfassung von Lessons Learned einschränken? 00:06:51-7

A: Ja das könnte zum Beispiel Zeitdruck, weil wie gesagt der Projektleiter, der stand permanent unter Zeitdruck und der dass das dann alles recht knapp ausfällt und das könnte auch ein Argument sein, dass das etwas verhindert. Gerade wenn man jetzt noch auswerten müsste, was ist für die Allgemeinheit interessant oder für andere Projekte interessant, das wär auch zeitintensiv und das könnte ein Argument sein also. 00:07:26-7

F: Okay sehr schön. Da sind wir schon bei der zweiten Phase angekommen, nämlich der Ablage, der Speicherung, der Lessons Learned. Sie hatten es vorhin erwähnt, dass Ihre Lessons Learned bisher auf diesem Projektlaufwerk abgelegt worden. Ist das der übliche Fall oder gibt es auch andere, vielleicht bekannte, Vorgaben, die Sie kennen? 00:07:44-4

A: Also wir hatten das in dem Projekt so gemacht und also ich weiß jetzt nicht von anderen Projekten, dass die das jetzt dass die das auf anderen Wegen abgestellt haben, aber gut also ich in manchen Projekten wohl Lessons Learned eigentlich gar nicht richtig ausgewertet und also ich kenn das jetzt nicht. Natürlich gibt es bestimmt andere Projekte, die das auf eine andere Art jetzt abgespeichert haben, aber ist mir jetzt nicht bekannt. 00:08:21-9

F: Okay. Grade mit dem Hintergrund, weil Sie ja auch erwähnt haben, dass auf das Projektlaufwerk nur das Projektteam zugreifen kann. Wo würden Sie denn Lessons Learned ablegen, trotz allem auf dem Projektlaufwerk oder? 00:08:37-6

A: Nee also wenn das hätte ja kein Sinn, wenn das jetzt für andere Projekte interessant

wär, weil dieses Projektlaufwerk ist eben auf die Teilnehmer von dem Projekt begrenz quasi, die Berechtigungen waren nur für die erteilt. Deshalb müsste das also entweder wenn man das auf ein Server stellt, muss das auf einen allgemeinen Teil des Servers, wo also alle drauf zugreifen können oder wie gesagt entweder Wiki oder irgend einem anderen Tool, wo die Allgemeinheit auch Zugriffsrechte drauf hat. 00:09:12-3

F: Und dann sollten alle Zugriff haben oder da sollte es da auch Einschränkungen geben? 00:09:16-2

A: Ja eigentlich alle, die an einem Projekt teilnehmen, also jetzt gut für das sind ja fast alle, also ich meine man kann das natürlich nach Fachgebieten vielleicht noch irgendwie begrenzen, dass man sagt also das dass das Fachgebiet Spar oder Fachgebiet ZVKK oder so was, dass man dann das pro Fachgebiet dann noch irgendwie abgrenzt. Das wär noch denkbar. 00:09:51-7

F: Okay. So als kleiner Case zwischendurch, ist Ihnen das schon mal passiert, dass sie von Lessons Learned gewusst haben, weil Ihnen das vielleicht jemand erzählt hat oder so und Sie diese dann aktiv gesucht haben, aber nicht finden konnten? 00:10:04-6

A: Eigentlich nein eigentlich nicht. 00:10:10-8

F: Woran liegt das? Haben Sie schon mal nach Lessons Learned aktiv gesucht oder? 00:10:16-1

A: Nein also ich hatte jetzt nur in dem Projekt, wo wir das gemacht hatten, da wusste ich ja, dass wir das gemacht haben und da konnte ich das also später auch immer nochmal nachlesen, aber bei den Projekten vorher bin ich jetzt gar nicht auf den Gedanken gekommen jetzt nach Lessons Learned Dokumenten zu suchen. 00:10:37-4

F: Ja ist auch ein Grund. Und glauben Sie, dass man allgemein die Speicherung der Lessons Learned verbessern kann im Vergleich, wie es jetzt ist? 00:10:45-9

A: Ja glaub ich schon, also gerade die Form wie man das speichert. Also wie gesagt da wird erst mal das halt auf eine bestimmte Art gliedert und in einem bestimmten Format, also meinetwegen Power Point oder, abstellt und auch an eine bestimmte Stelle, wo man wo jeder leicht da was findet. Also mir ist schon aufgefallen, dass selbst im Projektlaufwerk, dass man manchmal immer wieder mal umorganisiert, dann wurde ein ganzer Zweig verlagert und da wurde dann kommuniziert und man dann plötzlich sagt ich wo ist eigentlich das High Level Design von dem Release, ich find das nicht mehr. Ja wir haben jetzt da, den Ast haben wir abgesägt sozusagen ja und das ist jetzt da. Also teilweise haben wir da sogar im Projektlaufwerk, manche Kollegen bestimmte Dokumente gesucht. Deshalb find ich also sehr wichtig, dass wenn viele Projektteilnehmer von anderen Projekten Lessons Learned suchen, dass das also möglichst klar kommuniziert wird, wo man welche Informationen findet. 00:11:57-0

F: Okay sehr schön. Kommen wir zum Punkt der Verteilung von Lessons Learned. Wie erfahren Sie denn von ja neuen Erkenntnissen aus Projekten? Ist Ihnen das schon überhaupt schon mal vorgekommen, wenn ja wie? 00:12:13-2

A: Also von anderen Projekten ist mir das bis jetzt noch nicht keine Informationen zu bekommen, ist mir noch nicht mitgeteilt worden hier da. Ich überleg jetzt gerade, ob das nicht es kann sein, dass irgendjemand mal eine E-Mail an alle geschickt hat, ja wir haben jetzt unseren Projekt Lessons Learned da abgestellt, also ich kann das nicht ausschließen. Aber mir fällt jetzt konkret kein Fall ein, aber 00:12:43-5

F: Okay, also es ist Ihnen nicht bewusst und dann ist das auch eine Aussage ja. Okay. Das heißt wenn sie was erfahren würden, wäre das dann eher zufällig, also zu welchem Zeitpunkt, also jetzt ja ist natürlich jetzt schwierig, wenn Sie sagen Sie können das jetzt nicht ausschließen, dass Sie nicht schon mal eine E-Mail bekommen haben ne. [lacht] 00:13:08-8

A: Ja, also man müsste das schon so organisieren, dass man, wenn man Lessons Learned in einem Projekt einstellt, dass dann natürlich auch eine Information an die Allgemeinheit rausgeht, ja wir haben jetzt bei dem Projekt eine Lessons Learned da

reingestellt. Aber man kann natürlich auch so sagen, man kann das auch so handhaben, dass alle an die gleiche Stelle, alle Projekte an der jeweiligen Stelle, was ablegen und dass die verschiedenen Projektteilnehmer sich ab und zu mal da anschauen, ob da wieder ein neues Dokument dazu gekommen ist. Und so kann man das ja auch machen, weil das ist ja, ich weiß nicht, ob das jetzt so realistisch ist, dass man hier an wer weiß wie viele [redacted] Mitarbeiter dann da immer eine Information rausschickt, wir haben in unserem Projekt ein Lessons Learned erstellt. 00:14:03-0

F: Gut. Da haben wir schon fast eine super Überleitung zu meiner nächsten Frage, nämlich es gibt ja meistens bei der Verteilung von Lessons Learned zwei verschiedene Wege. Einmal, dass man also über diesen Push Ansatz einfach neue Erkenntnisse an alle Betroffenen oder an einen bestimmten Kreis herausschickt und ihnen die zukommen lässt. Oder über den Pull Ansatz, dass immer wenn ich ein Problem habe, ich mir also selber nach Lessons Learned mich auf die Suche mache und versuche das Problem zu lösen. Welcher dieser beiden Ansätze würden Sie denn bevorzugen? 00:14:36-9

A: Also ich würd sagen, dass innerhalb des Projektes sollte man die Mitarbeiter informieren, dass wir unter Lessons Learned einen neuen Eintrag haben, aber die die Projektmitarbeiter der anderen Projekte find ich, die sollten sich ab und zu mal da anschauen, ob jetzt irgendein Projekt wieder was neues eingestellt hat. Und ich das irgendwie nicht so richtig also so ideal finde, wenn man jetzt da einen riesen Verteiler immer da irgendwelche dieses Projekt immer da an andere schickt, die Information da ist wieder was. 00:15:19-6

F: Okay. Haben Sie selbst schon mal aktiv Lessons Learned an Ihre Kollegen verteilt? 00:15:24-4

A: Also ich hab das jetzt nicht das, weil wie gesagt in dem Projekt so, dass der Projektleiter das kontrolliert hat und das dann auch an alle verteilt hat, nachdem er das dann auf dem Projektlaufwerk gespeichert hat. Also ich hab das bis jetzt noch nicht

verteilt. 00:15:42-0

F: Und wenn sie jetzt zum Beispiel ganz tolle neue Erfahrungen, Erkenntnisse hätten und die als Lessons Learned vielleicht irgendwo niedergelegt hätten, unter welchen Voraussetzungen würden Sie diese dann an Ihre Kollegen verteilen? 00:15:54-2

A: Ja also ich würde wenn ich meine, dass das allgemein von Interesse ist, würde ich das dann verteilen. Also das ist jetzt immer die Frage, meistens steuert das ja der Projektleiter. Also wenn ich ein neues Projekt gehe und da wird gesagt wir machen jetzt auch Lessons Learned, dann hängt das ja meistens am Projektleiter, wie der das organisiert. Ob der jetzt sagt wenn jetzt irgendjemand was einfällt, wo er beitragen kann soll er jetzt alle per Email informieren oder wir machen da mal ein Meeting und jeder sagt dann mündlich was zu Lessons Learned. Also das wird wahrscheinlich das eher vom Projektleiter gesteuert werden, auf welche Weise das gemacht wird. Also wenn der Projektleiter sich da gar nicht drum kümmert, dann würde ich schon per Email an die anderen Projektkollegen Informationen rausschicken, dass ich da bei Lessons Learned was abgestellt hab. 00:16:47-3

F: Okay. Vielleicht auch an Kollegen, wo Sie wissen, dass die im gleichen Themengebiet arbeiten, wie Sie? 00:16:53-3

A: Ja, wenn die meinetwegen in der gleichen Rolle arbeiten und genau das das gleiche Thema also interessant ist also was weiß ich jetzt da, also für wenn ich jetzt erwähnenswert halte, dass das von Interesse sein könnte, dann würde ich gezielt also an die Personen erst mal schicken. 00:17:13-4

F: Und sind das so Faktoren, wie zum Beispiel das Vertrauen zu den Kollegen oder, dass Sie die Kollegen kennen irgendwie von Relevanz? 00:17:19-0

A: Würde ich dann eher nicht sagen. Ich würde das eher so sehen, dass wenn ich weiß, dass das für sie von Interesse ist, würde ich das zuschicken. Also jetzt egal, ob ich mit denen jetzt weniger oder mehr zusammen arbeite. 00:17:34-2

F: Sehr schön. Gut kommen wir schon zur Wiederverwendung von Lessons Learned. Wie und wann haben Sie bis jetzt Lessons Learned oder Erkenntnisse aus alten Projekten in neue Projekte eingebunden? 00:17:44-5

A: Also ich hab das jetzt nur innerhalb des einen Projektes gemacht, also das heißt also wenn jetzt das eine Quad Release abgeschlossen war, dann hab ich wird beim Start von einem neuen Quad Release im gleichen Projekt hab ich mir dann das Lessons Learned Dokument nochmal vorgenommen und mir dann überlegt, wie gehe ich das jetzt an, dass das besser läuft. Aber dass ich das jetzt übernommen hätte in ein anderes Projekt, kann ich jetzt so nicht sagen, aber das ist auch so dass das wie gesagt in der letzten Zeit bei dem wie gesagt in dem das folgende, dieses Projekt, das ging bis September 2010, wo wir dieses Lessons Learned angewendet haben und danach hab ich immer so kürzere Tätigkeiten von 2-3 Wochen gehabt, obwohl das jetzt eigentlich dieses Lessons Learned jetzt nicht so relevant war, weil das ganz andere Themen wieder waren und deshalb hab ich das bis jetzt noch nicht von meinem Projekt ins andere Projekt übernommen. 00:18:50-7

F: Okay und können Sie sich vorstellen wie häufig und an welchen Zeitpunkten zu einem Projekt man denn Lessons Learned wiederverwenden sollte? Was da der Optimalfall wäre? 00:19:02-3

A: Ja ich finde interessant, also das am Anfang des Projektes ein neues Projekt beginne, dass ich dann erst mal diese Lessons Learned Dokumente durchsehe, um jetzt gleich zum Anfang so an bestimmte Sachen zu denken. 00:19:18-1

F: Okay. Glauben Sie, dass vor allem in der PSU hier die Lessons Learned Wiederverwendung mehr gefördert werden sollte? 00:19:27-1

A: Ja also das kann bestimmt nicht schaden, wenn man darauf hinweist, dass es das gibt, wo es das gibt und dass man darauf zugreift. Also das kann ich mir gut vorstellen, das es gut wäre das zu fördern. 00:19:41-8

F: Okay. Okay. Ja wenn Sie sich jetzt vielleicht verschiedene Methoden oder Algorithmen vorstellen, die Sie vielleicht auch im Privatleben, wenn Sie so ein bisschen um Informationssuche oder allgemein Informationssuche denken. Können Sie sich dann vielleicht irgendwelche Methoden vorstellen, die man in der PSU anwenden kann, um die Wiederverwendung von Lessons Learned zu verbessern? 00:20:11-4

A: Ja, das finde ich jetzt eine schwierige Frage. Ja, ich meine man kann natürlich einfach, man muss halt generell überlegen wo stelle ich es ab, wie stelle ich es ab, dass es leicht zu finden ist, dass man, also ich merk das manchmal, wenn ich privat im Internet recherchiere, manchmal geht das ruckzuck da hab ich die Informationen, manchmal muss ich unheimlich lange suchen, weil ich unheimlich viele Informationen kriege, die mich gar nicht interessieren. Aber ich hangle mich da irgendwie von Homepage zu Homepage, um was bestimmtes zu finden und das sollte dann möglichst, also wenn man in der PSU jetzt ein Lessons Learned ein bestimmtes Thema sucht für sich, sollte nicht so sein, dass man da wer weiß wie lange sich von Information zu Information hangeln muss, um da jetzt an was bestimmtes zu kommen. Also das ist schon wichtig, dass man da genau überlegt, mit welchem Tool speichere ich das ab und wie baue ich das Ganze auf. 00:21:17-6

F: Wir haben uns jetzt zum Beispiel so Methoden überlegt, wie das Recommendation System von Amazon, wo man also dann á la von wegen ihr Kollege fand folgende Lessons Learned interessant, der sich auch für die Lessons Learned interessierte, die Sie zum Beispiel gerade ausgewählt haben oder das wie ein Newsletter oder Feeds für die Existenz neuer Lessons Learned verwendet. Wir haben uns auch überlegt, dass man vielleicht irgendwie regelmäßig Marketingaktivitäten starten kann, um sozusagen Lessons Learned besser bekannt zu machen, um sie den Mitarbeitern mehr oder weniger in die Köpfe zu transportieren. Können Sie sich solche Methoden vorstellen oder können Sie noch weitere Methoden da vorstellen? 00:21:57-0

A: Ja also ich find beides gut, also was Sie jetzt vorgestellt haben die beiden Sachen, also weitere Marketing und auch da so und so viel Kollegen fanden diesen Lessons

Learned Artikel sehr hilfreich. Das ist jetzt natürlich die Frage mit dem hilfreich, ich würde nach, wenn ich was bestimmtes suche, würde ich trotzdem mir auch was durchlesen zu dem Thema was mich interessiert, auch wenn da wenig Kollegen das als hilfreich empfanden. 00:22:29-7

F: Okay. 00:22:29-7

A: Weil das ja manchmal sein kann, dass das für bestimmte Projekte nicht sehr hilfreich ist, aber für wenige Projekte sehr hilfreich ist, deshalb wenn ich das da so kann, unterstützen soll mit den, dass man das beurteilen lässt von denen, die das gelesen haben, ich würde mich jetzt da nicht zu sehr von beeinflussen lassen, wenn da steht, dass da sehr viele Art von Nutzen zum Beispiel. [?; 00:22:54-2] 00:22:57-2

F: Okay sehr schön. Da sind wir mit diesen festen Teil der Fragen schon durch und ich würde Sie jetzt eigentlich noch eine sehr offene Frage fragen wollen, nämlich ob Sie vielleicht, als Sie erfahren haben, dass Sie hier das Interview zum Thema Lessons Learned mit uns führen, sich vielleicht irgendwie Gedanken darüber gemacht haben und sich überlegt haben über diesen Fakt, über diese Tatsache möchte ich da gerne reden. Das finde ich wichtig, wenn ich an Lessons Learned denke. Haben Sie da irgendwas in Ihrem Kopf, was Sie uns noch mitteilen möchten? 00:23:21-9

A: Eigentlich nicht, also ich hatte mit eigentlich so gedacht ich werde mal sehen, was gefragt wird und ich hab mir also jetzt nicht jetzt da irgendwie überlegt, dass ich jetzt da irgendwie also das, was ich so darüber denke, hab ich jetzt in dem Interview eigentlich schon rüber gegeben, dass ich das also positiv finde, wenn man so was macht. Und da wie gesagt die Struktur, wie man das macht ist wichtig, aber ich wüsste jetzt nichts, was ich jetzt unbedingt jetzt noch dazu. 00:23:59-8

F: Gut, dann haben wir nichts vergessen Ihrer Meinung nach? 00:24:01-2

A: Nein eigentlich nicht, also 00:24:04-6

F: Sehr schön. Gut Herr X ich hab noch eine einzige Frage, nämlich wir haben ja vor ein Konzept zu entwickeln, was wir in der PSU sozusagen auch einführen wollen. 00:24:11-4

A: Ja. 00:24:11-4

F: Und da müssten wir dieses Konzept natürlich im Vorab, bevor wir das irgendwie versuchen einzuführen, evaluieren, also von Experten eine Rückmeldung bekommen, ob das funktional ist, ob das in der PSU umsetzbar wäre, ob das überhaupt so gewollt ist. Würde Sie uns für ein Folgeinterview zur Evaluation dieses Konzeptes bereit stehen, zur Verfügung stehen? 00:24:34-5

A: Wie lange würde denn das Interview dann dauern, also? 00:24:37-2

F: Das kann ich Ihnen jetzt noch nicht sagen, das Konzept steht noch nicht, also da müssen wir mal schauen. Es ist jetzt erst mal nur eine Frage sag ich mal, was wir natürlich auf jeden Fall mit einkalkulieren immer ist der Fakt, dass wir zwar Zusagen für das Interview bekommen haben, aber zum Beispiel gerade gar nicht passt ja. 00:24:55-4

A: Was ich nicht abschätzen kann, inwieweit ich jetzt halt vom Projekt so eingebunden bin, dass ich da jetzt das irgendwie sehr kein vernünftigen Termin finde oder so was. 00:25:04-9

F: Es geht eigentlich eher darum, ob Sie prinzipiell Interesse daran hätten, wenn es dann wegen einem Projekt oder so nicht klappen würde, dann ist das für uns ja auch in Ordnung. Nur ich möchte jetzt ungern jemanden anschreiben und fragen, ob er vielleicht unser Konzept evaluieren möchte und der dann hinterher sagt ich hab damit gar nichts zu tun, ich hab da keine Lust drauf, also ich möchte jetzt sag ich mal niemanden unnötig auf die Füße treten ja. 00:25:27-3

A: Ja so grundsätzlich wäre ich bereit dazu, wie gesagt müssten wir nur sehen, wie

gesagt mit Termin und so was. 00:25:33-7

F: Ja wie gesagt absagen können Sie immer noch, wenn das für Sie nicht klappt. Es geht nur einfach darum, dass wir jetzt nicht jemanden anfragen, der gar nicht angefragt werden möchte. 00:25:40-9

A: Naja grundsätzlich wäre ich da bereit dazu. 00:25:42-2

F: Okay Herr X, dann sind wir durch. Haben Sie noch Fragen oder? 00:25:45-9

A: Eigentlich nicht, also ist denn der Zeitplan, der steht ja in den Dokumenten, also wie das jetzt mit Ihrem Projekt weitergeht, na das hab ich ja da. 00:26:01-4

F: Okay. Haben Sie die Dokumente? 00:26:05-6

A: Ja, ich hab die Dokumente, wie gesagt das waren ja so zwei Dokumente, einmal waren das, glaub ich, 8 Seiten und einmal waren es 10. Was war das jetzt Power Point, Vorgehensweise, Design der Interviewreihe und Verteilung. 00:26:18-4

F: Ja gut, Herr X wir danken Ihnen ganz herzlich für das Interview und dann wünsch ich Ihnen noch einen schönen Tag. 00:26:24-5

A: Ja vielen Dank, danke. 00:26:24-0

F: Tschüss. 00:26:27-0

A: Tschüss.

KM009

F: Dann danke ich Ihnen ganz herzlich, dass wir aufzeichnen dürfen und dann fangen wir schon mit dem Interview an. Haben Sie noch Fragen vorher? 00:00:07-7

A: Nein, eigentlich nicht. 00:00:10-9

F: Gut, dann würde ich Sie bitten, dass Sie uns ganz kurz einfach mal beschreiben, wie der Prozess der Lessons Learned allgemein im Projektverlauf momentan abläuft? Was haben Sie da bisher erlebt? 00:00:19-9

A: Also in dem letzten [? Lenkungsprojekt] Projekt habe ich es so erlebt, dass wir - wir hatten [? Quartal] Releases, haben also alle drei Monate das abgeschlossen und haben nach dem Abschluss der Quartal Releases uns zusammengesetzt und haben über Lessons Learned gesprochen. Da durfte jeder seine Erfahrung darlegen, was ihm aufgefallen ist, wie man es besser machen könnte. Und der Projektleiter hat das dann dokumentiert und in einem Word-Dokument erfasst und hat das auf dem Projektserver abgespeichert. Da konnten wir, die wir an diesem Projekt gearbeitet haben, darauf zugreifen. Da hatten aber andere Projekte keine Zugriffberechtigung. Das war speziell für das Projekt. Und davor das längere Projekt, ich habe mal bei [Firma? 00:01:19-7], ich weiß nicht ob Sie die Begriffe so ein bisschen kennen, gearbeitet. Und da ging es um Formularerzeugung und da hatten wir eigentlich keine richtige Lessons Learned Prozedur oder eigentlich gar nicht, dass wir da... da wurde meinetwegen mal gesprochen, "das war nicht so gut" oder so etwas, aber so richtig gezielt wurde da nicht darauf eingegangen, was wir jetzt draus gelernt haben. 00:01:58-2

F: Okay. Wir haben anhand der Literatur den Lessons Learned Prozess in vier Phasen unterteilt. In die Sammlung der Lessons Learned, die Abspeicherung, die Verteilung und die Wiederverwendung. Anhand dieser vier Phasen haben wir jetzt den Rest unseres Interviewleitfadens aufgebaut. Dann würde ich mit der Phase der Lessons Learned Sammlung beginnen. Sie haben schon gesagt, dass man sich zusammengesetzt hat und die Lessons Learned besprochen hat, können Sie darauf noch mal bisschen

genauer eingehen, in welchen Phasen des Projektes man sich zusammengesetzt hat und wie dann diese Besprechung der Lessons Learned aussah? Wer daran beteiligt war und wie da vorgegangen wurde? 00:02:37-6

A: Das war am Ende des Projekts. Also das Projekt fing immer wieder neu, ich war eineinhalb Jahre in dem Projekt, das war [? 00:02:45-1], das war Archivierung von Dokumenten. Und da wurde am Ende des Quartal Releases, wenn da so die Entwicklungen ausgeliefert wurden, haben sich der Projektleiter und alle Rollen, die daran teilgenommen haben an dem Projekt, haben sich in einer [? 00:03:04-4] zusammengesetzt. Teilweise waren die in einem [? Vorort 00:03:08-3] in Eschborn und ich war in Düsseldorf, andere waren an anderen Stellen. Und jeder wurde aufgefordert dann zu sagen, was ihm negativ aufgefallen ist oder was man besser machen könnte. Zum Beispiel war da eine Sache, dass - ich war ja der Entwickler, das war also ein Tool von IBM, das ich administriert habe. Dazu mussten am Anfang von dem Kunden, der beauftragt hatte Dokumente zu archivieren, mussten bestimmte Informationen, wie "Wie lange wird das archiviert?" - Also sehr viele Informationen musste der derjenige durchgeben. Und da gab es dann zum Beispiel Verzögerungen, weil die Informationen sehr schleppend kamen. Da kamen erst mal 50% der Informationen, dann fingen wir schon mit dem Entwickeln an. Und dann kam nachher eine Information [? daher 00:04:13-3] und das hat das ganze Projekt etwas verzögert und auch die Entwicklung wurde dann etwas verzögert oder aufwendiger. Und da haben wir dann zum Beispiel darüber gesprochen, dass es ganz gut wäre, ein Dokument zu ergänzen, um noch mehr Fragen - haben wir insgesamt überlegt: Was müssen wir alles genau wissen, bevor wir mit der Entwicklung anfangen? Und das als Dokument, also als verpflichtendes, bis zu einem bestimmten Termin, dass das Anforderungsdokument auch komplett ausgefüllt war. Also sagen wir mal fast komplett ausgefüllt ist, also Kleinigkeiten die die Entwicklung jetzt nicht so sehr beeinträchtigen. Und das war jetzt zum Beispiel ein Beispiel, wo ich involviert war, dass mir aufgefallen ist, dass ich in der Entwicklung [? 00:05:07-9] - die Information ist ja noch gar nicht da, da muss ich eine E-Mail an den schreiben, der schreibt eine E-Mail an den. Und bis dann die Information da war, das war so eine Sache. Dann hat jeder aus seiner Sicht, wie gesagt, da waren auch [?] Analysten, ein Solution Architekt dabei, hat jeder aus seiner Sicht gesagt, was nicht

ideal gelaufen ist und wie man das besser machen könnte. Oder gefragt, ob einer weiß, einen Vorschlag hätte, wie man das besser machen könnte. 00:05:38-3

F: Also in einer Art Brainstorming Session? 00:05:40-1

A: Genau. Wie gesagt, der Projektleiter hat das protokolliert und an alle Beteiligten geschickt zur Durchsicht. Und dann wurde das auf dem Projektlaufwerk archiviert. 00:05:58-4

F: Okay. Finden Sie, dass das der optimale Weg ist oder denken Sie, es gibt einen besseren Zeitpunkt oder bessere Methodik, um Lessons Learned zu erfassen. Man könnte, das wäre vielleicht nicht schlecht, wenn man schon nach der Hälfte der Laufzeit des Projektes so etwas machen würde. Und da ist die Frage: Wie schnell kann man die Sachen dann umsetzen, die man sich vornimmt. Eigentlich ist das schon ganz gut, wenn man das am Ende des Quartal Releases macht, um wenn man mit dem neuen Release startet, direkt zu wissen, wie man das angeht, dass es etwas besser läuft als beim letzten Quartal Release. Aber es würde vielleicht auch nicht schlecht sein, wenn man das Quartal Release halb durch ist, wenn man da vielleicht schon mal zusammensitzt und bestimmte Sachen kann man bestimmt auch kurzfristig verbessern dann. 00:06:56-2

F: Aber diese Brainstorming-Technik, finden Sie die optimal oder sollte man das vielleicht individuell machen? 00:07:02-9

A: Also ich fand die so ganz gut, weil dadurch kommt auch so ein bisschen der Dialog auf. Wenn jetzt jeder eine E-Mail schreibt, das fände ich nicht so gut, weil bei dem Brainstorming konnte einer was sagen, der andere konnte das noch verfeinern oder sagen, aus dem und dem Grund geht die Änderung nicht, wie man sich das vorstellt, dass jeder [? 00:07:24-2] sieht, einen Vorschlag hat. Und ich fand das so, wie man das entwickelt hat, dieses Lessons Learned, das fand ich gar nicht so schlecht. 00:07:37-7

F: Sehr schön. Wenn Sie jetzt mal rein an das Format denken, weil Sie haben gemeint,

es wurde ein Protokoll erstellt und es wurde auch noch mal in PowerPoint überführt, gibt es da eine Art von Format, wo Sie jetzt sagen würden, "wenn ich Lessons Learned lesen möchte, mich informieren möchte, was es schon an Erfahrungen gibt, dann sollte das in diesem Datenformat aufbereitet sein?" 00:07:59-8

A: Wir hatten das in Word gemacht, das könnte natürlich jetzt vielleicht in einem anderen Tool noch besser sein. 00:08:12-8

F: Wir hatten da an so etwas gedacht wie ein Wiki oder Videoclips, E-Mail, Newsletter, Feeds - irgend so was in der Richtung? 00:08:22-7

A: Ja, das könnte ich mir vorstellen, zum Beispiel ein Wiki. Es ist ja auch immer die Sache, wenn man jetzt ein Lessons Learned hatte in seinem Projekt, muss man sich überlegen, ob das für andere Projekte interessant sein kann oder ist das jetzt so speziell, dass das für andere nicht interessant ist. Zum Beispiel war das ja jetzt eine Administration von einem IBM Tool, das kann für andere Projekte vielleicht gar nicht, nur 1:1, jetzt so entnommen werden. Also vielleicht sollte man dann, wenn man Lessons Learned macht, sich überlegen, was kann für andere Projekte interessant sein? Und dass man zwei Speicherorte hat, dass man sagt: "Das speichern wir nur speziell für unser Projekt ab." Und dass es vielleicht noch ein Tool gibt, wo man sagt, das ist für andere Projekte vielleicht genauso interessant. Dass man das vielleicht dann am anderen Tool für alle zugänglich abspeichert. [? 00:09:27-5] Wiki oder so was. In der Art könnte ich mir das vorstellen. 00:09:33-8

F: Das klingt logisch, ja. Und wenn wir uns den Inhalt anschauen, immer in Hinblick darauf, dass man diese Lessons Learned auch wiederverwenden will, was manchmal ein halbes oder ganzes Jahr später ist, können Sie sich da Inhalte vorstellen, die unbedingt noch zu diesem klassischen "Was war gut, was war schlecht?" hinzugefügt werden müssen, damit sie wiederverwendbar sind? 00:09:54-7

A: Man müsste es natürlich gut gliedern und indexieren, dass man über Stichpunkte vielleicht bestimmte Sachen raussuchen kann. [? 00:10:06-0] einzeln runter

protokolliert, dann ist das vielleicht nicht so ideal für einen vom anderen Projekt, der das dann speziell [?], gerade wenn dann durch Massen [?], wenn man jedes Projekt in Word nur runterschreiben würde und man möchte gezielt ein bestimmtes Thema suchen, wäre es natürlich interessant, das auf eine gewisse Art zu gliedern oder zu indexieren. 00:10:37-7

F: Ja. Gibt es Ihrer Meinung nach Gründe, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen und wenn ja welche? 00:10:45-7

A: Wenn das für mehrere andere Projekte auch interessant ist, können die die anderen Projekte bestimmte Fehler nicht machen oder bestimmte Dinge optimieren, die in dem einen Projekt nicht so optimal gelaufen sind. Aber ich sage mal, alles ist vielleicht nicht von Interesse was beim Lessons Learned [? 00:11:09-3] Brainstorming ist da, protokolliert wird. Man muss da unterscheiden, was für die Allgemeinheit interessant sein könnte. 00:11:23-9

F: Und gibt es Gründe die dagegen sprechen oder vielleicht Widerstände? Können Sie sich da was vorstellen? 00:11:33-0

A: Da ist die Frage, ist ja immer die Sache der Geheimhaltung. Vielleicht gibt es in bestimmten Projekten Dinge, die nicht alle wissen sollen. Dass man vielleicht bestimmte Abläufe nicht jedem zugänglich machen will, aus Geheimhaltungsgründen. Ich habe jetzt keine konkrete Sache, aber wie gesagt... 00:12:04-3

F: Ja, das ist aber auch schon okay so. Gibt es denn aber auch Faktoren, die die Erfassung von Lessons Learned einschränken? Dass man also sagt, "Ich würde ganz gern Lessons Learned erfassen, aber es macht es mir aufgrund von verschiedenen Faktoren einfach schwer?" 00:12:25-4

A: Fällt mir jetzt im Augenblick kein Grund ein. 00:12:30-3

F: Wir haben uns Faktoren wie Zeitdruck überlegt. Es heißt ja immer, ich muss schnell

zum nächsten Projekt oder örtlich verteilte Teams. Weil Sie sitzen in Düsseldorf und andere hier in Frankfurt. Oder dass man vielleicht sogar bereichsübergreifende Teams hat, also mit unterschiedlichen Abteilungen zusammen. Vielleicht fehlen auch Incentives? Sind das Faktoren, die Ihrer Meinung nach die Erfassung von Lessons Learned einschränken? 00:12:52-8

A: Ja, das könnte zum Beispiel Zeitdruck sein, weil der Projektleiter permanent unter Zeitdruck stand und dass das alles dann recht knapp ausfällt. Das könnte auch ein Argument sein, dass das etwas verhindert, gerade wenn man noch auswerten müsste, was für die Allgemeinheit interessant ist oder für andere Projekte interessant ist. Das wäre auch zeitintensiver. Und das könnte ein Argument sein. 00:13:26-4

F: Sehr schön. Dann sind wir schon bei der zweiten Phase angekommen: der Ablage / Speicherung der Lessons Learned. Sie hatten erwähnt, dass Ihre Lessons Learned bisher auf dem Projektlaufwerk abgelegt wurden. Ist das der übliche Fall oder gibt es auch andere vielleicht bekannt Vorgaben? 00:13:46-0

A: Wir hatten es in dem Projekt so gemacht und ich weiß jetzt nicht von anderen Projekten, dass sie das auf anderen Wegen abgestellt haben. Gut, in machen Projekten wurde Lessons Learned eigentlich gar nicht richtig ausgewertet. Ich kenne es jetzt nicht. Natürlich gibt es bestimmt andere Projekt, die das auf eine andere Art abgespeichert haben, aber das wäre mir jetzt nicht bekannt. 00:14:23-6

F: Okay. Gerade mit dem Hintergrund, weil Sie ja sagten, dass auf das Projektlaufwerk nur das Projektteam zugreifen kann, wo würden Sie denn Lessons Learned ablegen? Trotz allem auf dem Projektlaufwerk? 00:14:38-8

A: Nein, das hat ja keinen Sinn, wenn das für andere Projekt interessant wäre, dieses Projektlaufwerk gezielt auf diese Teilnehmer von dem Projekt begrenzt, weil die Berechtigungen waren nur für die erteilt. Deshalb müsste das, also wenn man das auf einen Server stellt, müsste das auf einen allgemeinen Teil des Servers, wo alle drauf zugreifen können. Oder ein [? DB 00:15:04-5] Wiki oder irgendein anderes Tool, wo

die Allgemeinheit auch Zugriffsrechte drauf hat. 00:15:12-0

F: Und dann sollten alle Zugriff haben oder sollte es da auch Einschränkungen geben? 00:15:19-4

A: Eigentlich alle, die an einem Projekt teilnehmen. Gut, das sind ja fast alle. Ich meine man kann nach Fachgebieten vielleicht noch begrenzen, dass man sagt, dass das Fachgebiet Spar oder das Fachgebiet ZVKK oder so was, dass man das pro Fachgebiet abgrenzt, das wäre noch denkbar. 00:15:51-2

F: So als kleiner Case zwischendurch, ist es Ihnen schon mal passiert, dass Sie von Lessons Learned gewusst haben, weil Ihnen das vielleicht jemand erzählt hat und Sie aktiv danach gesucht habe, aber nicht finden konnten? 00:16:05-9

A: [...] Eigentlich nein. Eigentlich nicht. 00:16:14-3

F: Haben Sie schon mal aktiv nach Lessons Learned gesucht? 00:16:17-4

A: Nein. Ich hatte nur in dem Projekt, wo wir es gemacht hatten, da wusste ich, dass wir das gemacht haben und da konnte ich später auch nochmal nachlesen. Aber bei den Projekten vorher bin ich gar nicht auf den Gedanken gekommen nach Lessons Learned Dokumenten zu suchen. 00:16:37-6

F: Ja, ist auch ein Grund. Glauben Sie, dass man allgemein die Speicherung der Lessons Learned verbessern kann, im Vergleich wie es jetzt ist? 00:16:46-8

A: Glaube ich schon. Gerade die Form, wie man das speichert. Also dass man das auf eine bestimmt Art gliedert und einem bestimmten Format, meinetwegen eine PowerPoint abstellt und auch an eine bestimmte Stelle, wo jeder leicht da was findet. Mir ist schon aufgefallen, dass zuletzt ein Projektlaufwerk, dass es immer mal wieder umorganisiert wurde, dann wurde ein ganzer Zweig verlagert und da wurde dann nicht kommuniziert und plötzlich sagte ich: "Wo ist eigentlich High Level Design von dem

Release? Ich finde das nicht mehr." "Ja, den Ast haben wir abgesägt sozusagen und das ist jetzt da..." Also es haben im Projektlaufwerk manche Kollegen bestimmte Dokumente gesucht. Und das finde sich so sehr wichtig, wenn viele Projektteilnehmer von anderen Projekten Lessons Learned suchen, dass das möglichst klar kommuniziert wird, wo man welche Information findet. 00:17:58-3

F: Okay. Kommen wir zum Punkt der Verteilung von Lessons Learned. Wir erfahren Sie denn von neuen Erkenntnissen aus Projekten? Ist Ihnen das überhaupt schon mal vorgekommen, wenn ja, wie? 00:18:12-1

A: Also von anderen Projekten ist mir das bis jetzt noch nicht... keine Informationen zugekommen. Ist mir nicht mitgeteilt wurden [...] ich überlege jetzt gerade - es kann sein, dass irgendjemand mal eine E-Mail an alle geschickt hat: "Wir haben jetzt unser Projekt Lessons Learned abgestellt." Also ich kann es nicht ausschließen, aber mir fällt konkret auch kein Fall ein. 00:18:44-3

F: Okay. Es ist Ihnen nicht bewusst, dann ist das auch eine Aussage. Ja, das heißt, wenn Sie etwas erfahren würden, wäre das dann eher zufällig, also zu welchem Zeitpunkt... Ja, ist schwierig, wenn Sie sagen, Sie können es nicht ausschließen, dass Sie nicht schon mal eine E-Mail bekommen haben. 00:19:12-0

A: Ja, man müsste es schon so organisieren, dass wenn man Lessons Learned 00:19:14-2
[Band Ende]

KM010

F: Dann vielen Dank, dass wir es aufzeichnen dürfen. Wenn Sie Fragen im Interview haben, einfach fragen wie Sie wollen. Zuerst würden wir anfangen mit einer allgemeinen Bitte, und zwar würden wir Sie bitten, dass Sie den Lessons Learned Prozess, so wie Sie Ihn kennen in der PSU zu beschreiben. 00:00:23-5

A: Also, so wie ich den Lessons Learned Prozess kenne, ein Prozess den die Projektleiter nach Abschluss ihrer Projekte mit den Beteiligten zusammen am Tisch besprechen und ihre Erfahrung erfassen und dokumentieren. Und dann wird das auf eine Website der PSU hochgeladen. An eine so eine Session habe ich mich nicht beteiligt und dann kann ich nur die, also nur damit weiterhelfen, wenn Sie mir Fragen stellen. Dann kann ich vielleicht erklären, ob ich das in der Form kenne oder nicht. 00:01:15-7

F: Das heißt, Sei waren auch noch nicht beteiligt an so einer Session? 00:01:19-0

A: Nein. Teilnehmer sind im Einsatzprojekt [undeutlich], Projektleiter insgesamt. 00:01:32-8

F: Dann konkret, wir haben das Interview so ein bisschen strukturiert. 00:01:34-9

A: Also das ist mein Wissen. Es kann sein, dass in einem anderen Projekt, das auf eine andere Art und Weise das durchgeführt wird. Aber in den Projekten wo ich war, gab es meines Wissens auch nicht so viel [lacht] [...] 00:01:49-4

F: Gegeben. Okay. Das folgende Interview ist dann so ein bisschen strukturiert nach dem Lessons Learned Prozess. Wir haben den nach der Literatur in vier Phasen gegliedert. Das sind erst mal die Sammlung von Lessons Learned, die Speicherung von Lessons Learned, dann die Verteilung und die Wiederverwendung von Lessons Learned. Und nach diesen Clustern werden wir so ein bisschen Fragen stellen und Sie sagen einfach, was Sie davon kennen, was Sie schon mal gemacht haben und

versuchen uns das möglichst so zu beantworten, was Sie darüber wissen. Die erste Frage ist konkret zur Erfassung von Lessons Learned. Und zwar würde ich gern erfahren, wie und wann Sie bisher in Projekten wirklich Lessons Learned erfasst haben. Sie haben eben schon angedeutet, haben Sie schon mal Lessons Learned erfasst? 00:02:42-3

A: Ich habe einmal Lessons Learned erfasst und die habe ich meinem Chef vorgelegt, aber nicht meinem Projektleiter. Das ist ja eine andere Struktur, die die Bank im Moment hat. Dann habe ich mich mit meinem Chef unterhalten, aber da ging es um Erfahrungsberichte, die jemand im Projekt gemacht hat. Und über diese habe ich mich mit meinem Chef unterhalten. Das ist alles [? transparent 00:03:20-8] in einer geschlossenen Session und darüber spricht man über die Vor- und Nachteile, und wie und was man besser machen könnte. Welche Prozesse man besser beschreiben sollte. Und die man in einem anderen Projekt auch einsetzen kann. Projekt sind bei uns in dem Sinne [? to Bank 00:03:53-9] Projekte, also wenn sie abgeschlossen sind, werden sie dann in die Produktion überführt. Und in der Produktion kümmert sich eine andere Abteilung oder Bereich darum. Und für sie kann es auch von Nutzen sein, wenn so ein Prozess schon im Vorfeld durch Projektbeteiligte beschrieben sind, da sie dann das Projekt aufgesetzt und geführt haben. 00:04:27-7

F: Zu welchem Zeitpunkt war das dann? 00:04:30-0

A: Letztes Jahr. 00:04:32-9

F: Und im Projektverlauf? War das nach dem Projekt oder während Sie das Projekt noch hatten? 00:04:38-6

A: Das war nach dem Projekt. 00:04:39-2

F: Das heißt unmittelbar danach, oder? 00:04:41-1

A: Nein, das war erst später. Da haben wir zwei - drei Projekte zusammengeführt.

00:04:46-3

F: Okay. Unabhängig davon, was Sie gemacht haben, Ihre Meinung - Wann sollten am besten Lessons Learned erfasst werden? 00:04:55-6

A: Lessons Learned sollten gleich nach Abschluss des Projekts erfasst werden. Damit jeder der Beteiligten mal seine Meinung dazu äußern kann und wenn er Ideen für Prozess hat, gleich wieder [? 00:05:17-3]. Sie werden dann erfasst, können dann in den entsprechenden Projekten besser ausgewertet werden. Das heißt nicht, dass man diesen Prozess annimmt. Man kann es als Vorschlag hinlegen und dann zur Diskussion freigeben. 00:05:36-7

F: Wie würden Sie das am besten, am optimalsten erfassen? Sie hatten vorhin diese Workshops angesprochen, lieber individuell oder im Projektteam? 00:05:47-9

A: Es ist meiner Meinung nach, sinngemäß wenn man jedem Beteiligten der da mitmacht informiert: "Wir haben ein [? 00:06:01-8], bringt mal eure Ideen mit." Dann gehen die Leute vorbereitet in die Diskussionen rein und können dann ihre Ideen dort diskutieren lassen und ihre Erfahrungsberichte da weitergeben. 00:06:20-8

F: Wir versuchen das ja auf die Wiederverwendung von Lessons Learned zu fokussieren, das heißt dass es nicht nur erfasst, sondern auch besser wiederverwendet wird. Was denken Sie, wie sollten Lessons Learned besser erfasst werden, damit sie einfach aufzufinden sind, dass man sie vermehrt wiederverwendet? Gibt es da irgendwas, von dem Sie sagen: Das sollte man vielleicht verbessern? 00:06:46-6

A: Die Frage ist mir ein bisschen unklar. Bezieht sich das in der Art der Erfassung, auf den Projektinhalt der Bank oder kann man das ausweiten auf unterschiedliche Unternehmen? 00:07:02-1

F: Eigentlich beziehen wir es komplett auf die PSU. Also wenn Sie ein Projekt in der PSU machen. 00:07:07-8

A: Okay. Innerhalb der PSU würde ich sagen, es stehen dem Projektleiter ja Ressourcen zur Verfügung für die Projekte. Klar wäre es sinnvoller, wenn innerhalb der PSU Webseiten, so wie es jetzt der Fall ist, eine neue Art von Webstruktur aufgestellt werden soll, wo man diese Webseite zum Selbstzweck nutzen kann. Das wäre so eine Idee. [? 00:07:47-1] Das ist gut geeignet, da kann jeder das dort erfassen. Und dann können Leute, die das Projekt übernommen haben oder ein neues Projekt übernehmen, sich anschauen, was für Ideen realisiert wurden, was man da falsch gemacht hat - das will ich nicht sagen - aber man kann ja ein Projekt anders angehen als ein anderes. Und daran kann man sich orientieren. Von daher ist es sinnvoll, wenn solche Berichte dann dort für jeden, der dann neu in ein Projekt reinkommt zur Verfügung steht. Aber es gab ja diesen Arbeitsplan, es wurde sozusagen nicht gepflegt. Und es war auch nur für einen bestimmten Kreis von Leuten verfügbar. Das waren Projektleiter. 00:09:02-9

F: Was war das für eine Website? 00:09:04-9

A: Das waren Dokumente, die hochgeladen wurden. Aber im Prinzip sollte das als Website zur Verfügung stehen und nicht auf unterschiedlichen Rollen verteilt sein. Es kann ein Projektleiter eine andere Sicht auf das Projekt haben, als der Projektbeteiligte. Zum Beispiel ist der eine im Bereich, als technischer Analyst unterwegs, und ich habe einen anderen Blick als ein Projektleiter. Von daher ist es sinnvoll, dass man diese Unterscheidung auch dort macht, um so den Beteiligten weiterzuhelfen. 00:09:49-2

F: Wenn wir konkret in die Inhalte gehen, Sie haben gesagt: am besten wäre es, wenn wir es auf eine Website speichern würden. Welche Inhalte sollten dann in Lessons Learned drin sein, wo Sie sagen, die sind essentiell für eine Lessons Learned, diese müssen enthalten sein? 00:10:07-4

A: Ja, es müsste meiner Meinung nach gegliedert werden nach Projektrollen. Und dann kann jeder, der sich da orientieren möchte, dort sich mal anschauen. Er hat eine gleiche Rolle wie ich, wie ist er vorgegangen? Was hat er für Vorschläge gehabt? Welche Erfahrungen hat er gesammelt? Das kann er dort erfahren. Aber ich brauche die

Informationen von einem Projektleiter, für mich ist es informativ gut, aber zur Auswertung wäre es für mich nicht ideal. Weil ich habe ja nicht diese Rolle, diese Erfahrung die er gemacht hat, ich habe eine andere Rolle, ich habe andere Erfahrungen. Damit kann ich mich nur an den Leuten orientieren, die mir in der Rolle gleichen. 00:11:10-2

F: Gibt es denn Ihrer Meinung Gründe, die für Lessons Learned Erfassung sprechen? 00:11:17-9

A: [...] Ja [zögernd]. Und das Projekt, es jetzt zu machen, sage ich mal kurz und bündig. Es ist auch ratsam für jeden, der mal Zeit findet, einfach einen kurzen Blick drauf wirft. Habe ich ein neues Projekt, gibt es auch dort solche Beteiligte? Was haben die für eine Erfahrung gemacht? Da kann ich mich schnell erkundigen. Der Punkt ist meiner Meinung nach, dass wenn man das einfach mal gemacht hat, dass sich das dann legt. Also nach einer gewissen Zeit sozusagen automatisiert wird und jeder denkt nicht mehr darüber nach, es könnte anders sein. Sprich, wenn ich drei-, viermal gleiche Erfahrung ablese, also minimiert auf einen Level, dann sagt man: "Ah, an der Stelle muss man vorsichtig sein." Und das wir mit der Zeit von allen Beteiligten aufgenommen und dann würden diese Fehler verschwinden. 00:12:55-3

F: Dass man die Fehler nicht mehr macht. 00:12:56-9

A: Genau. 00:12:59-1

F: Okay. Gibt es Gründe gegen Lessons Learned, irgendwelche Widerstände? 00:13:04-7

A: Lessons Learned ist eine sinnvolle Sache. Für viele einfach ein Einblick in die Erfahrungen der anderen und man sollte ja auch von den Erfahrungen, die andere gemacht haben, einen Nutzen ziehen. Von daher finde ich es eine gute Idee. 00:13:29-0

F: Gibt es trotzdem Faktoren, die die Lessons Learned Erfassung einschränken oder

dem entgegenstehen? 00:13:36-1

A: Ja, der Punkt ist, wenn manchmal ein Projekt zu Ende ist, dann ist das Interesse der Beteiligten geringer an dem Thema. Wenn ich mal mit einem Projekt fertig bin, das ist nur eine Abschlussdiskussion, da habe ich wenig Interesse, denke ich, daran teilzunehmen. Und ich denke von daher findet das selten statt. 00:14:07-5

F: Wir haben noch ein paar andere Themen, zum Beispiel haben wir örtlich verteilte Teams. Das heißt, wenn man kein Team an einer Stelle hat oder Zeitdruck, genauso wie fehlende Incentives, dass man dafür nicht honoriert wird, finden Sie so was schränkt die Lessons Learned Erfassung auch ein? 00:14:25-9

A: Ja, zum Beispiel kann es auch Leute geben, die denken - ich muss ein bisschen frei sprechen - es kann Leute geben, die im Projekt schlechte Erfahrungen gemacht habe, während gleichzeitig eine andere Person da ist, die sagt: "Ja, da hat es mir gefallen." Und die andere würde da weitermachen, eine andere Person sagen: "Ich gehe da nicht rein. Also mich interessiert es nicht mehr, ich bin da draußen." Und da ist wenig Interesse da, klar. 00:15:01-3

F: Dann geht es weiter mit der Lessons Learned Speicherung. Es ist jetzt einfach der Unterschied: wir sammeln erst mal alles, dann speichern wir es ab. Wie werden bisher diese Lessons Learned abgespeichert? An welchem Punkt, welche Vorgaben gibt es da so, die Sie kennen? 00:15:19-1

A: Ich kenne keine Vorgaben. 00:15:21-0

F: Das heißt es ist relativ informell? 00:15:24-6

A: Ich kann auch von Leuten - also wie gesagt, ich bin an solchen Prozessen nicht so oft beteiligt gewesen. Ich kenne aber welche, die sich an solchen Prozessen beteiligt haben. Und da ist die Vorgehensweise ganz anders, also die Ideen sind anders. Von daher müsste man die Leute fragen, die diese Informationen irgendwo ablegen. Es gibt

ja schon Foren soweit ich weiß. Ein Dokument [? 00:16:00-3], aufsetzen kann und das können nur Leute haben, die an solchen Sessions teilgenommen haben. 00:16:14-5

F: Da vielleicht aus Ihrer eigenen Perspektive, würden Sie gern, wenn Sie Lessons Learned abspeichern, wo würden Sie die gern ablegen? 00:16:21-5

A: Ich hatte am Anfang erwähnt, auf einer Website. 00:16:29-8

F: Auch von dem Inhalt her, würden Sie die dann auch als Website strukturieren oder eher als Ablageort mit Dokumenten? 00:16:37-5

A: Also Dokumente haben sich wahrscheinlich nicht so gut bewährt, so dass die Leute da nicht drauf zugreifen. Also würde man den anderen Weg gehen und würde das strukturiert auf einer Website darstellen lassen. 00:16:56-5

F: So eine Beispielfrage: Haben Sie schon mal von Lessons Learned gewusst, das heißt vielleicht in Kollege von Ihnen oder auch Ihr Projektleiter hat Lessons Learned erfasst, und Sie wollten die einsehen und haben sie dann nicht gefunden, gibt es den Fall? 00:17:09-3

A: [...] Nein, wie gesagt, ich habe das letzte Mal versucht so eine [?] zu schauen, was für Informationen da vorliegen, das war schwer zu finden, ja klar. Aber da hat man halt wieder Kontakte, über die man erfahren hat, wie man an solche Dokumente rankommt und was man da schreiben kann. 00:17:37-8

F: Das heißt, woran liegt das dann, dass Sie da nicht rankamen? 00:17:42-7

A: Woran es liegt? Also ich konnte auf der Website nicht finden, die die PSU zur Verfügung stellt. Vielleicht habe ich nicht genug gesucht [lachend], sage ich mal so. Das kann auch an mir liegen. 00:17:51-6

F: Man soll es ja auch schnell finden. 00:17:53-4

A: Genau. [lacht] [?] Nicht gefunden. Und wir wurden lieber angerufen [?] und ein paar Leute gefragt, und so ist man da ran gekommen. So kann es auch noch sein. 00:18:05-9

F: Könnte man Ihrer Meinung nach die Speicherung verbessern? 00:18:11-1

A: Ja klar. Wenn man so eine Website erstellt hat, dann ist es einfach jemanden zu sagen: "Guck dir den Link an, da ist was hinterlegt." Und dann kann man sich das schnell abgucken. 00:18:30-8

F: Dann schwenken wir ein bisschen um von dem wie wir das abspeichern, zu dem was bekommt man davon mit: Wie werden die Lessons Learned verteilt? Wie verwende ich sie selber wieder? Wir würden gern wissen, wie erfahren Sie wirklich von neuen Lessons Learned? Gibt es da eine Regel, wie Sie wirklich von neuen Lessons Learned erfahren? 00:18:51-9

A: Nein, ich kenne keine Regel. Ich kann mir vorstellen, die PSU hat so einen Newsletter, das könnte eine gute Idee sein, wenn man in diesem Newsletter so etwas implementiert und sagt: "Hier, es gibt neue Berichte." 00:19:10-9

F: Das gibt es aktuell aber nicht? 00:19:12-3

A: Newsletter gibt es. 00:19:14-4

F: Nur nicht mit Lessons Learned zusammen? 00:19:15-9

A: Nein. Dann kann man reinschreiben: Hier gibt es neue Berichte und dann wird das in den Verteiler gestellt und fertig. 00:19:26-0

F: Und aktuell, gibt es irgendwas durch das Sie das erfahren? 00:19:29-2

A: Nein, gar nichts. Kenne ich nichts. 00:19:34-1

F: Dann erübrigt sich eigentlich schon die Frage, zu welchem Zeitpunkt Sie davon erfahren, wenn Sie davon nicht erfahren. Dann ist so eine generelle Frage, es gibt immer zwei Wege wie man von Lessons Learned erfährt. Entweder man hat den Push-Weg, das heißt es wird einem zugeschickt, wie zum Beispiel mit dem Newsletter oder den Pull-Weg, das heißt, man macht sich auf die Suche und sucht in einer Datenbank. Gibt es einen Weg den Sie bevorzugen? Würden Sie lieber danach suchen oder zugeschickt bekommen zum Beispiel? 00:20:05-4

A: Ich habe das letzte Mal die Pull Methode angewandt und die Push Methode finde ich nicht schlecht, weil man irgendwann mal mitkriegt, da gibt es Möglichkeiten, da kann ich das mir merken, irgendwo ablegen, kann ich mir das merken und kann immer drauf zugreifen, das ist dann effektiver, denke ich mir. Weil man immer wieder auf das Neuste zugreifen kann. 00:20:37-5

F: Haben Sie schon mal Lessons Learned aktiv an Ihre Kollegen verteilt? Sie hatten vorhin mit Ihrem Chef gesagt, sie hatten ihm Lessons Learned gegeben - auch an andere Kollegen dann weitergegeben? 00:20:47-5

A: Nein. 00:20:49-1

F: Nein? Wie gesagt, manchmal gibt es ganz einfache Antworten auf die Fragen. 00:20:54-5

A: [lacht] [...] Ich denke das ist eine Methode, die eine Vorgehensweise hat. Und das ist auch ein Punkt, wo manche Leute, denke ich mir, sich scheuen auf diese Art und Weise diese Erfahrung in diese Methode hinein zu bringen oder einfließen zu lassen. Ich denke, es könnte sein, dass die Leute deswegen, das ist meine Meinung, es kann anders aussehen - und ich denke es wäre schon interessant, wenn man den Leuten auch mal nahelegen würden, wie man überhaupt eine Lessons Learned erfassen würde, wie man in so einer Session das diskutieren kann und das Ergebnis dann erfassen

kann. Ich denke das wissen die Projektleiter, aber andere Kollegen nicht. 00:22:06-7

F: Das heißt, Sie sprechen dann von Richtlinien oder Erklärungen? 00:22:09-6

A: Ja, es muss eine Methode geben, wo die Leute mal das Ganze auch mit der... dann setzen sie sich damit auseinander und lernen daraus, wie man an so eine Lessons Learned strukturieren, angehen kann und das umsetzen kann. Ich denke das fehlt manchen Leuten, denke ich mir. Ich habe mir das angeschaut, manche Sachen konnte ich nicht beantworten, weil ich keine dieser Rollen erfüllt haben, das konnten nur die Leute erfüllen, die diese Rolle haben. Und das war zugeschnitten auf bestimmte... manche Punkte kann man ja nicht beantworten, weil man nicht diese Rollen hat. Und es wäre schön, wenn man so eine Methode hätte, für die Kollegen [? 00:23:18-1] auf diese Art und Weise [?] wäre ein Lessons Learned Prozess besser geeignet, für die Projektleiter auf diese Weise. Dass man so eine Struktur macht und sagt: "[? 00:23:36-9] besser so machen und [?]." 00:23:46-4

F: Dass man nach diesen Rollen unterscheidet, wer was... 00:23:50-0

A: Genau. 00:23:53-0

F: Gibt es irgendwelche Voraussetzungen für Sie, dass Sie Lessons Learned an Kollegen verteilen, dass Sie sage, "es muss zum Beispiel...", es gibt ja verschiedene Punkte... 00:24:00-9

A: Ja, ich meine ich habe eine andere Rolle, ich gehe davon aus, dass meine Erfahrung für den Projektleiter wichtig ist, aber seine Erfahrung für mich - ich weiß es nicht. 00:24:16-8

F: Das heißt, sie müssen auf der gleichen Ebene stehen, um die dann auch an jemand weiterzugeben. 00:24:20-2

A: Ja, denke ich schon. 00:24:21-6

F: Okay. Wir haben uns noch verschiedene Ideen gemacht, zum Beispiel Dinge wie Vertrauen oder sie haben Kontakt zu jemand. Die Frage ist einfach, würden Sie jeden x-beliebigen Ihre Lessons Learned weitergeben oder brauchen Sie dafür schon gewissen Kontakt und Vertrauen? 00:24:42-6

A: Ja, ich würde es jedem anderen zur Verfügung stellen, wenn ich aber weiß, in welcher Form das zur Verfügung stehen soll. Und diese Form ist halt, die müsste methodisch aufgesetzt werden, dann jedem verfügbar sein. 00:25:02-2

F: Okay. Der letzte Teil, die Wiederverwendung von Lessons Learned. Bei uns dreht es sich so ein bisschen darum, wann haben Sie mal Lessons Learned wirklich in ihre Projekte, sie haben ein neues Projekt und haben dann ihre Erfahrungen mit eingebunden. Das heißt, die erste Frage wäre: Wie und wann Sie wirklich mal Lessons Learned in neue Projekte mit eingebunden haben? 00:25:24-6

A: [...] Ich kann meine eigenen Lessons Learned [...] kann ich jederzeit in das Projekt einbinden, wenn ich sehe, dass es dort Sinn macht und wenn ich sehe, dass meine Erfahrung dort die gleiche ist und damit erkenne ich ja auch: "Okay, da kann ich da und da etwas besser machen." Ja, das ist eine fortlaufende Erfahrung, die man da jedes Mal in ein anderes Projekt mitbringt. 00:26:08-6

F: Und allgemein der Lessons Learned, von der ganzen PSU vielleicht? Sie haben vorhin gesagt, Sie haben mal danach gesucht, konnten Sie da auch irgendwas von einbinden? 00:26:16-9

A: Nein, eigentlich nicht. 00:26:21-8

F: Zu welchem Zeitpunkt würde man am besten diese Lessons Learned einbinden? Also zu welchem Zeitpunkt des Projektes würden Sie Lessons Learned in das Projekt mit einfließen lassen? 00:26:35-1

A: Sobald ich einsteige. Weil wenn ich in ein Projekt einsteige, dann hätte ich auch gern gewusst, wie es war - gibt es denn ähnliche Projekte? Was hat man da für Erfahrungen gemacht? Und was hat man da eigentlich gewollt [? 00:26:53-1]? Solche Sachen. 00:26:57-4

F: Und wie häufig? Auch mehrmals oder nur am Anfang? 00:27:01-1

A: Am Anfang. 00:27:04-4

F: Glauben Sie, dass Lessons Learned gefördert werden sollten in der PSU? 00:27:09-0

A: Wie gesagt, das ist ein Prozess, der am Ende des Projekts stattfindet. Ja, es sollte gefördert werden, ja. 00:27:28-0

F: Vielleicht wenn wir den ganzen Prozess nehmen, ich hatte es ja eben mit der Einbindung, da haben Sie gesagt, am Anfang ist es am besten das einzubinden. 00:27:37-9

A: Ja genau, wenn man am Ende des Projekts diesen Prozess aufgesetzt hat und der dann [? publik 00:27:45-4] wurde, kann dann von jemanden, der wieder neu in das Projekt einsteigt, verwendet werden. Weil das eben gefördert wird, und das sollte man auch fordern. 00:28:02-1

F: Das heißt man sollte auch die Wiederverwendung fördern? 00:28:03-8

A: Ja, genau die Wiederverwendung sollte man einfach fördern. 00:28:10-1

F: Könnten Sie sich vorstellen, wie man das am besten fördern kann? 00:28:15-4

A: Okay, da sage ich wieder, das ist die Sache des Projektleiters. Der Projektleiter kann sagen: "Hier, wir haben...", ich weiß nicht wie das funktionieren würde. Wenn ich Projektleiter wäre, würde ich zu meinen Projektmitarbeitern sagen: "Ein ähnliches

Projekt liegt schon dort vor, dort gibt es diesen Bericht, schaut ihn euch mal an. Vielleicht ist der eine Punkt für euch wichtig, der andere nicht. Nehmt euch mal eine Stunde Zeit und lest es euch durch." Das wäre schon möglich, ja. 00:28:57-0

F: Dann haben wir noch eine Frage. Wir haben uns über Methoden Gedanken gemacht, die die Wiederverwendung von Lessons Learned verbessern würde, gibt es da eine Methode, die Ihnen konkret einfällt, die die Wiederverwendung wirklich verbessert? 00:29:16-4

A: Es kann sein, dass der eigene Prozess, der wiederholbar ist, irgendwo beschrieben ist. Und man kann sich angucken, ob der Prozess auch dort zu finden ist. Denn kann man vielleicht auch verwenden. 00:29:36-5

F: Das heißt, sprechen Sie jetzt eine Prozessbeschreibung an von den Lessons Learned, oder? 00:29:42-2

A: Ja genau, die Prozessbeschreibung den Lessons Learned. Also am Ende habe ich einen Prozess beschrieben und den habe ich dort in dieser Session vorgelegt. Und es kann möglich sein, dass der gleiche Prozess in dem Projekt auch wieder auftaucht, in einer Art und Weise. Dann ist es einfacher, diesen Prozess wiederzuverwenden. 00:30:10-0

F: Wir haben uns... 00:30:13-3

A: Ich denke, das ist das worauf Sie hinaus wollen? 00:30:15-9

F: Ja, wir hatten noch ein paar andere Ideen von Methoden. Zum Beispiel hatten wir so ein Empfehlungssystem wie bei Amazon, da kann man ja zum Beispiel sagen: "Hier, das hat mir gefallen. Diese Lessons Learned war gut oder schlecht." Genauso auch Newsletter, dass man Newsletter bekommt. 00:30:32-0

A: Facebook-mäßig... 00:30:33-5

F: Genau! Wir haben auch noch die verschiedenen Ideen gehabt, einfach nur diesen Netzwerkgedanken mehr zu fördern und das mehr über ein Netzwerk von Kontakten zu machen. Aber genauso Lessons Learned Marketingaktivitäten, dass man sagt: wir promoten wirklich diese Lessons Learned, wir geben sie raus an alle Mitarbeiter. Gibt es da irgendwas, wo Sie spontan sagen würden, das könnte wirklich helfen? 00:31:00-0

A: [...] Eigentlich kein [...]. Also Netzwerk, das wäre dann der Schnittbereich. 00:31:10-2

F: Das ist bezogen auf Kontakte wirklich, dass man - man kennt und man kennt den. 00:31:13-6

A: Dass man das definiert und dann würde das entsprechend publik werden. Es können eigentlich gute Informationen da drinnen sein, die ein anderes Projekt nutzen könnte, aber die sind nicht in diesem Netzwerk vorhanden - das wäre schade. Ich würde sagen, sinnvoller wäre es, wenn man so eine Top 10 Liste machen könnte, das könnte für die Leute interessant sein. Dass man sich das anguckt - so eine Top 10. 00:32:04-7

F: Wie würden Sie die dann verteilen? 00:32:06-1

A: Wie gesagt, über die Website, Newsletter. 00:32:14-4

F: Okay. Dann haben wir schon... 00:32:17-1

A: Das ging aber schnell. 00:32:19-2

F: Ja, das geht schneller als man denkt. Zum Ende hin ist unser Frage noch: Gibt es irgendwas, von dem Sie meinen über Lessons Learned, was Ihnen noch auf dem Herzen liegt? Von dem Sie sagen, das würden Sie noch gerne loswerden, eine Idee oder Frage auch? 00:32:36-7

A: Man sollte, sage ich mal so, dass alle Beteiligten - es ist ja in der PSU so, dass

Projekte zwar langfristig sein können, aber es arbeiten hier in der Bank sehr viele externe Kollegen und gleichzeitig auch interne, die in das Projekt zu bestimmten Zeitpunkten einsteigen und zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder aussteigen, aber das Projekt läuft weiter. Und weil eben diese Session am Ende des Projekts stattfindet, sind die nicht alle dabei. Und sinnvoll ist es natürlich alle Projektbeteiligten dabei zu haben und das ist schwer zu realisieren, aber sinnvoll ist es schon, dass man diese Leute da einlädt und einfach mal kurz bespricht. Das wäre eine gute Sache, wenn das möglich wäre. Das würde ich so mitgeben. 00:33:52-1

F: Okay. Haben Sie sonst noch einen Punkt? 00:33:55-4

A: Ja, das sollte nicht nur für Projektleiter sein, das sollte für alle Projektbeteiligen sein. 00:33:56-7

F: Für alle, die an dem Projekt mitwirken? 00:33:59-5

A: Ja. 00:34:00-7

F: Okay. Haben Sie sonst noch irgendwelche Fragen zum Interview? 00:34:03-1

A: Nein. Das war ein interessantes Gespräch. 00:34:10-5

F: Dann würde ich Sie noch fragen, wir werden ja ein Konzept aus den ganzen Interviews entwickeln, wir hatten auch schon Input Sessions, würden Sie einem Folgeinterview zustimmen? Das heißt, wir würden das Konzept entwickeln, dann würden wir es noch mal vorstellen und zur Evaluierung, das heißt ob Sie das gut finden, schlecht finden - würden wir gern noch mal ein Interview machen, würden Sie dem zustimmen? 00:34:31-7

A: Also, spontan würde ich sagen ja. Ich weiß nicht, ob [? zeitlich] 00:34:40-0

F: Okay. Aber von der Grundhaltung würden Sie sagen auf jeden Fall? 00:34:40-8

A: Ja. 00:34:42-1

F: Wunderbar. Dann bedanke ich mich bei Ihnen!

KM011

I = Interviewer; E = Interviewpartner; A = Interviewassistent

I(00:00): Dann bedank ich mich ganz herzlich, dass wir das Interview aufzeichnen können. Haben sie noch Fragen bevor wir anfangen?

E(00:05): Nein.

I(00:06): Keine. Gut, dann fangen wir einfach mal an. Und ich würde mich freuen, wenn sie einfach kurz damit beginnen, mir zu erzählen, wie sie jetzt bisher im Projektverlauf Lessons Learned genutzt haben.

E(00:20): Die Lessons Learned im Sinne im Rahmen der PSU?

I(00:22): Genau.

E(00:23): Ja. Die Situation ist die, dass ich erst seit ungefähr 6 Wochen in der PSU bin. Weil ich aus einem anderen Bereich komme. Das heißt mit dieser ganze Thematik noch nicht sonderlich vertraut bin. Also dieses Lessons Learned als Programm hab ich bisher eigentlich gar nicht genutzt.

I(00:35): Ok, das heißt. In anderen Projekten haben sie da schon mal Lessons Learned erfasst, genutzt?

E(00:40): Ich sag mal so. Wir haben natürlich in dem Bereich, komm aus dem HR IT Bereich, wo ich lange war, da haben wir natürlich so was wie Best Practices gehabt. Also ich denk mal das geht in die gleiche Richtung. Aus dem man dann natürlich immer wieder ja Lehren gezogen hat, insbesondere in unserer Konstellation, weitgehendst outgesourced waren, also unser Vendor. Ja, nicht nur, wie man das hier in der PSU macht, Pre-Releasing macht, sondern sehr viel weiter, ganze Applikation betreut hat. Wir hatten da sehr viel weitergehendes Outsourcing und da hat man natürlich in dieser Konstellation sich zunächst mal, also sich erstmal reinfinden müssen. Und da gab's natürlich auch immer Feedback von Kollegen „das kann man besser so und so weiter". Ja? Also insbesondere diese ganze Offshoring Geschichte, da war schon sehr nützlich, da mal Erfahrungen zu sammeln und weiterzugeben, ja?

I(01:26): Gut. Wir haben anhand der Literatur den Prozess der Lessons Learned in 4 Phasen unterteilt. Nämlich einmal in die Phase der Sammlung der Daten, dann die Speicherung, die Ablage der Daten, dass man sie vielleicht an Kollegen weiterverteilt, das ist die 3. Phase und zu guter Letzt, dass man die Erkenntnisse auch wiederverwendet, was die 4. Phase ist. Anhand dieser 4 Phasen haben wir jetzt unsere Fragen sozusagen aufgebaut und deswegen würde ich ganz gerne erstmal zu dem Thema Lessons Learned Sammlung mit ihnen drüber sprechen. Wenn sie Projekte durchgeführt haben, haben sie da jetzt aktuell schon mal an so einem Lessons Learned Erfassungprozess, also die reine Erfassung der Lessons Learned, teilgenommen und wenn ja, wie hat das funktioniert, wie ging das von statten?

E(02:07): Also wie gesagt, bisher hab ich ja daran nicht teilgenommen. Wir haben das in den… In den Bereichen, in denen ich jetzt war, haben wir das nicht so systematisch gemacht, das war jetzt nicht so, dass wir das jetzt sagen wir mal zumindest DB intern. Was wir schon gemacht haben, wir haben da sehr stark mit einem Vendor zusammengearbeitet. Dass man, solche

Improvement Prozesse, wo man natürlich das dann auch gesammelt hat, aber nicht in Sinne, sagen wir mal, eines methodisch durchgeplanten 4-Phasen oder wie auch immer Phasen-Modells. Das war eher unsystematisch.

I(02:44): Wie haben Sie das denn gemacht?

E(02:45): Wie haben wir das gemacht, sich einfach zusammengesetzt, hat sozusagen im Sinne von Meetings, sich hier angeschaut: Ok, wie ist es hier gelaufen, wie ist es hier gelaufen. So dass man dann auch in diesen Meetings oder in diesen Workshops dann auch, ich sag mal, Strategien entwickelt, wie man das jetzt verbessern kann. Zusammen mit dem Vendor. Ja, also jetzt nicht im Sinne von, ich weiß nicht, ob das jetzt hier in der PSU tatsächlich so läuft, dass man hier solche Phasenmodelle hat, ich hab davon jetzt noch nicht gehört.

I(03:10): Nein, nein. Das ist unsere Literaturarbeit… Das ist das, nein, das ist das, was wir bisher in der Literatur gelesen haben, dass man die Lessons Learned in diese Phasen unterteilen kann. Und jetzt ist einfach nur die Frage, wiegesagt gewesen, wie haben sie Erkenntnisse aus den Projekten, sag ich mal, festgehalten, erfasst. Also, sie haben gesagt im Team haben sie sich miteinander drüber unterhalten.

E(03:30): Genau. Ja. Also man hatte, ja ich sag mal Workshops veranstaltet, wo man also, ja solche Best Practices dann erarbeitet. Also man hat sich angeschaut, wie ist das Projekt gelaufen, wie das. Und dann hat man verschiedene Teilnehmer gehabt, die ihre Erfahrung berichtet haben und dann hat man geschaut wie weit man das dann kategorisiert und methodisch aufgearbeitet. Und dann eben geschaut wie kann ich das jetzt wieder transferieren. Wie kann ich dazu dann jetzt Strategien entwickeln, wie man dann man nächsten Mal eben anders zu gestalten. Aber, nicht im Sinne von reinem Projektmanagement, sondern durchaus auch Mal in Kooperation, also nicht im Sinne von einer reinen [redacted] Veranstaltung, sondern in Kooperation auch mit den Vendoren.

I(04:08): Und zum Zeitpunkt. Gab's da ein bestimmten Zeitpunkt, den sie im Projekt hatten, wo das gemacht wurde oder?

E(04:13): Im Wesentlichen nach Abschluss des Projektes.

I(04:18): Haben sie sich mal Gedanken darüber gemacht, ob das der Optimalfall ist, so wie das gemacht wurde oder ob man das hätte vielleicht anders machen könnten? Also vielleicht zu anderen Zeitpunkten oder einfach ein anderes Vorgehen wählen können?

E(04:30): Also nicht im Sinne von Lessons Learned. Was man natürlich schon im Projekt, das sind solche Review Punkte, wo man sagt: Läuft es, läuft es nicht. Aber wenn man das methodisch auszuwerten, im Sinne von auch dann für andere nutzbar zu machen, das haben wir dann eigentlich immer am Ende eines Projektes gemacht und ich denke auch mal, dass das wahrscheinlich der sinnvollste Zeitpunkt ist. Dass man sich natürlich unterjährig oder sagen wir während der Projektphase austauscht mit anderen, das ist schon klar. Aber so im Sinne einer, ich sag mal jetzt systematischen Aufbereitung denke ich, ist glaube ich das Projektende der richtige Zeitpunkt.

I(05:02): Auch jetzt dieses Treffen im Team oder haben sie da…

E(05:04): Naja, das war ja. Ich sag mal, so gab ja natürlich immer so außerordentliche Events, wo man sowas gemacht hat. Auch, wie soll ich sagen, schon auch geplant, übers Jahr hinweg, also es gab da so permanente Meetings mit den Vendoren aber auch innerhalb des Teams. Dazwischen finden natürlich auch natürlich informelle Gespräche statt. Aber systematisch haben wir das, ja, es gab 4 Mal im Jahr, also 4 Mal im Quartal solche Review Punkte, wo man dann auch solche… das ist dann ja auch ein kontinuierlicher Prozess gewesen. Wo man dann auch diese, wir haben das Contiuous Improvement genannt, so weiterentwickelt hat. Aber wiegesagt, das war jetzt keine projektspezifische Geschichte, sondern da waren eigentlich alle Bereiche beteiligt.

I(05:48): Aber klappt doch auch ganz gut. Ja. Wenn sie dann diese Erkenntnisse zusammengetragen haben, wie wurden die denn dann bisher, sag ich mal, dokumentiert. Also in welchem Format?

E(06:02): Die wurden schon, sag ich mal, in gemeinsamen Papieren, also formlos dokumentiert. Gingen dann aber auch, ich sag schon, es ging schon auch immer sehr stark um diese Vendorbeziehung, ging dann allerdings auch häufig an das Vertragsfeld ein. Also wir haben da so ein Changemanagementprozess gehabt. Dieser Vertrag wurde also kontinuierlich verbessert und dann gabs auch dafür einen Prozess, einen Changeprozess, wo man das dann eingekippt hat, sag ich mal. Und das hat, je nachdem, teilweise wem das formlose Papier, Papier auf das man sich dann verständigt hat, zum Teil war es aber auch so, dass es dann wirklich auch in das Vertragswerk dann einging. Ja, also Service-Agreements, usw.

I(06:42): Und wenn wir jetzt ein Blick auf die PSU machen, und sie halt jetzt sich vorstellen würden, sie würden Projekte durchführen und würden ganze gerne Lessons Learned wiederverwenden wollen, Erkenntnisse also aus den anderen Projekten. Welches Format müssen die dann haben? Gibt es da irgendwie eine Art von Format, wo sie bevorzugt lesen würden oder schauen würden?

E(07:05): Also ich… sie meinen jetzt hier Word-Dokument oder Powerpoint …

I(07:10): Irgendwas, Präsentation, Wikis… da gibt es ja ganz viele Möglichkeiten heute.

E(07:15): Also was ich sicherlich ganz sinnvoll fände, dass es in Form, also dass es zentral verfügbar ist, also sowas wie Wiki halt. Sowas haben wir ja auch. Und dann würde ich schon vorschlagen, das also „Concise“. Also in Powerpoint-Präsentation. Also ich würde jetzt nicht lange Ausarbeitungen, ich mein, die liest ja eh keiner so richtig. Außerdem sind es ja in der Regel sehr, die Botschaften, die da rauskommen, das ist zumindest meine Erfahrung, die sind ja in der Regel sehr concise. Dass ist jetzt nicht, dass man da jetzt Zeit, das sind im Grunde ein paar Headlines, auf Deutsch gesagt: das kann man besser so machen, das besser so, in der Phase sollte man das beachten, usw. Ja. Also das ist glaube ich nicht etwas, wo man, ja, lange Elaborate braucht.

I(07:50): Und was stellen sie sich vor, was da inhaltlich da sein müsste, damit die auch wirklich eine Erkenntnisse für ihr Projekt daraus ziehen könnten?

E(08:01): Inhaltlich? Ja gut, das hängt ja immer davon ab, mit wem und in welchem Bereich das Projekt läuft, ja. Also, inhaltlich… ich sag das deshalb, weil je nach dem welchen Kunden man dann auch hat, andere Vorgehen teilweise. Aber das ist dann auch, also dann man inhaltlich

im Sinne von Lessons Learned bezogen auf bestimmte zum Beispiel Business Bereiche. Ja. Oder auch bezogen auf bestimmte Vendoren, oder auf bestimmte, ja ob man zum Beispiel eine Entwicklungsphase nimmt, dann macht es einen Unterschied, ob man jetzt die Leute eher hier hat, also irgendwelche Logica oder wer auch immer hier vor Ort oder man das mit Leuten in Indien macht oder mit Leuten auf den Philippinen macht, usw. Also das macht dann da schon ein Unterschied. Ob es jetzt lokale Projekte, wie beispielsweise die PSU, was ich jetzt feststelle ist ein sehr deutsches Thema, und ich hab 20 Jahre fast nur global gearbeitet. Also da ticken die Uhren auch wieder anders. Also solche Dinge wären das dann. Dass man zum Beispiel jetzt, wiegesagt, PBC Bereich, Business-spezifisch Informationen bekommt. Wie dann einzelne Bereiche, sag ich mal, aufgestellt sind, innerhalb von PBC, solche Informationen.

I(09:18): Kann man das so zusammenfassen, dass sie den Lessons Learned ein Kontext geben würden, wo man auch nach gewissen Kategorien dann hinterher die Lessons Learned dann einordnen könnten?

E(09:28). Also sag mal so, wenn man es als zentrales Archiv dann, oder wie soll ich sagen, als Target-Informationsmedium dann organisiert, dann sollte man das auf jeden Fall strukturieren. Nach solchen Typen…

I(09:40): Ja und den Kontext mit…

E(09:42): Ja Projektmethodik, dann aber auch hier Kooperation mit Kunden, usw. Kooperation mit den Vendoren, und solche Themen. Ja, also in der Form dann methodisch aufbereitet, klassifiziert, kategorisiert.

I(09:52): Gibt es ihrer Meinung nach Gründe, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen? Und wenn ja, welche?

E(10:00): Für die Erfassung im Gegensatz zu einer verbalen…

I(10:09): Nein! Für die Erfassung im Gegensatz zu für die Nicht-Erfassung, also…

E(10:13): Das man das gar nicht macht… Also das man Lessons Learned überhaupt nicht macht. Ja also es gibt ja 2, also man kann ja schon machen, ist grundsätzlich möglich ohne da jetzt, ich sag mal, so eine Wissensbasis, so eine Knowledge Base da jetzt aufzubauen. Ja was dagegenspricht ist denke ich, also es nicht zu tun, ist dass man wertvolles Wissen verloren gibt. Einfach eine Erfahrung, die Kollegen machen, dass man sie für dich selbst macht und der nächste Kollege macht sie halt wieder. Also das spricht auf jeden Fall dagegen. Ja. Das wäre absurd, wenn man jetzt so eine Organisation… das ist ja, eine Organisation ist nicht lernfähig, sie ist ja nur dann lernfähig, wenn die Leute, die die, sag ich mal, die Einzelakteure die Erfahrung sharen, weitergeben an andere und dann kann die Organisation als solche lernen. Von daher.

I(11:01): Und für sie persönlich, welche Grund spricht dafür? Für die Erfassung?

E(11:03): Für mich persönlich? Grade für mich zum Beispiel in meiner persönlichen Situation, als Neuling in diesem organisatorischen Umfeld ist es, dass man dann relativ schnell an Informationen rankommt, ja.

I(11:16): Ja, sehr schön. Gibt es äußere Faktoren, wo sie sich vorstellen könnten, dass sie die Erfassung der Lessons Learned einschränken? Sowas wie Projektzeitdruck oder verteilte Teams, machen solche Faktoren, also gibt es solche Faktoren, die einem das schwer machen, diese Lessons Learned zu erfassen? Oder gibt es sowas gar nicht?

E(11:37): Ja doch. Ich hab jetzt nicht Eindruck, als dass das hier in der PSU besonders violent ist, besonders schwerwiegendes Thema ist. Aber es gibt schon, also aus dem Bereich, aus dem ich komme, ja, muss man ganz klar sagen, war es häufig so, dass für solche, sag ich mal, übergreifenden Arbeiten, die Zeit fehlte. Ja. Also wenn man da ja eh schon 50, 60 Stunden unterwegs ist, dann sich hinzusetzen und zu sagen, ich schreib jetzt das auf, ich dokumentier das , usw. das ist dann schon nicht unbedingt der Fall. Also da ist es dann auch häufig so, dass wir das dann systematisieren, mussten das dann auch tun wegen der Kundenbeziehung, aber vieles wird dann natürlich auch im üblichen Transfer kommuniziert. Das kann man aber in großen Organisationen, die PSU ist groß, so wohl nicht mehr machen. Man kann, das geht natürlich auch, aber es ist schon besser es systematisch zu tun. Ist ja auch ein Zeitfaktor, klar. Das ist immer limitiert.

I(12:30): Andere Faktoren, fehlende Incentives oder verteilte Teams oder?

E(12:38): Ich sag mal so, die, der verbale Austausch oder der informelle Austausch wird natürlich dadurch begrenzt, dass die Mitarbeiter sehr stark in verschiedenen Projekten arbeiten und in ihrer eigentlichen Arbeit, sofern sie nicht im selben Projekt arbeiten nicht miteinander zu tun haben. Ja also, auch schon von den Standorten, ich hab jetzt grad Kollegen gesehen, ich wusst gar nicht, dass die hier sind, da sind welche, das sind irgendwelche PBC, da sind welche im Gebäude, also rein räumlich sind die Leute getrennt, und da sie natürlich in verschiedene Projekten unterwegs ist, ist das in dieser PSU, ist ja so eine „PUH“ Organisation, natürlich sehr schwierig. Das ist schon ein Hinderungsgrund, grad aber deshalb muss man es zentral dokumentieren, das geht ja hier gar nicht anders.

I(13:20): Ja. Da sind wir schon bei Abspeicherung, mehr oder weniger. Wie werden Lessons Learned oder Erkenntnisse abgespeichert, hier in der PSU? Gibt es ihrer Meinung nach bekannte Vorgaben, wo, an welchem Ort die Dokumente zu liegen haben?

E(13:37): Also muss ich passen, das weiß ich nicht. Ich weiß, dass es hier eine Hompage gibt, auf der Einiges ist, aber ich hab noch nichts gesehen.

I(13:42): Noch selbst keine gefunden.

E(13:45): Ich hab, aber ich hab auch noch nicht systematisch danach gesucht.

I(13:48): Sie haben aber auch noch nicht danach gesucht, dann hat sich ja meine Frage 11 erledigt. Sie danach zu fragen, ob sie schon mal von Lessons Learned wussten, die gesucht haben und nicht finden konnten…

E(13:58): Ne, kann ich jetzt nichts sagen.

I(13:59): Und wenn sie jetzt entscheiden könnten, wo würden sie dann Lessons Learned ablegen? Mit der Hoffnung natürlich, dass möglichst viele Leute die dann auch wiederfinden.

E(14:07): Also ich würde, naja, also man drehts natürlich, es gibt so eine PSU Homepage, das macht natürlich Sinn. Man sollte sich aber überlegen, es vielleicht doch weiter zu tragen. Weil ich meine, Organisationsstrukturen kommen und vergehen. Das heißt in 2 Jahren, vielleicht in 1 Jahr gibt's diese PSU gar nicht mehr. Und das hieße, dass Wissen verloren ginge. Und deshalb sollte man schon in so einem zentralen Archiv Wiki, oder wir haben ja das DB Wiki oder solche Dinge, dass man das dann da ablegt. Würd aus meiner Sicht der Dinge schon mehr Sinn machen. Gibt vielleicht ein paar PSU spezifische Themen, aber im Großen und Ganzen, Projektmanagement ist das, es gibt ein paar, das ist dann aber mehr fokussiert auf die Leute in dieser besonderen Situation, es gibt ja auch Program-Manager oder Projektmanager in der Domäne. Die haben, arbeiten ja in einem anderen organisatorischen Umfeld. Also die haben, sind von daher auch stärker in dieser Domäne eingebunden, usw. und von daher auch thematisch eher auf verschiedene Projekte festgelegt. Das ist in der PSU ja nicht so. Also von daher gibt's ein paar Spezifika, die kann man da vielleicht nicht zentral. Aber ansonsten, ja, würd ich das auf jeden Fall so machen.

I(15:18): Ja, ok. Und kann man noch mehr daran verbessern, also jetzte abgesehen davon, dass man da zentral? Gibt's da noch andere Verbesserungsmöglichkeiten der Abspeicherung oder Tipps, Ideen?

E(15:31): Da ich, wie gesagt, nicht genau weiß, wie es jetzt gemacht wird, könnt ich auch nicht sagen wie man es verbessert. Vielleicht ein bisschen prominenter aufhängen.

I(15:38): Prominenter aufhängen. In Form von Marketing?

E(15:41): Jaja. Da hat's mich beim oberflächlichen drüber schauen nicht aufgefallen ist, ich weiß nicht, ob's das überhaupt gibt, das keine Ahnung das wissen sie vielleicht sogar besser.

I(15:56): Bin dran… Ok. Ja. Ist ihnen das schon Mal passiert und wenn ja, wie, dass ihnen jemand neue Erkenntnisse aus Projekten hat zukommen lassen? Hat gesagt: hier, das war, hatten wir festgestellt, das könnte auch für dich interessant sein? Ist das schon Mal passiert? Und wenn ja, in welcher Form?

E(16:20): Ja, eher auf so einer, ich sag mal, operativen Ebene. Also es gibt ja bestimmte Dokumente, wiegesagt, ich hab, also ich bin in diesem Umfeld relativ neu. Da gibt's ja so Vorgehensweisen wie QMS, da eher im SAP-Umfeld unterwegs, die haben da wieder leicht andere Methodiken, also im Sinne von, zum Beispiel: du da gibt dieses Argument, das wollen wir in der Form verwenden, usw. Als rein jetzt auf dieser operativen Ebene. Ja.

I(16:45): Und wie ist das dann an sie ran getragen worden?

E(16:50): Ja das ist überhaupt nicht an mich ran getragen worden. Ich hab danach gefragt.

I(16:53): Sie haben danach gefragt. Ok, das ist auch ein Weg ja. Also sie haben danach gefragt und haben dann von den Kollegen Hilfe bekommen. In mündlicher Form, dem altbekannten Hey-Joe-Prinzip. Ok. Gut. Und dann haben sie sich wahrscheinlich auch darauf selbst den Zeitpunkt gesucht, wann sie danach gefragt haben. Würde ich jetzt so interpretieren. Und das war welcher Zeitpunkt? Wenn sie so im Projekt, in Relation zum Projekt sehen würden?

E(17:18): Ja. Zu Beginn.

I(17:22): Zu Beginn. Gut. Sehr schön.

E(17:25): Wobei wiegesagt es gibt ja Projektphasen und ich würd sagen zu Beginn jeder Phase, halt.

I(17:28): Jeder Phase, ja das nochmal was anderes. Das ist richtig. Laut Literatur gibt es ja 2 verschiedene Grundansätze, wie man Lessons Learned verteilen kann. Wie man dafür sorgen kann, dass sie eben mehr wiederverwendet werden. Zum einen einfach den Push-Ansatz, dass also man regelmäßig Informationen bekommt, hier wurden neue Lessons Learned erfasst, die liegen dort oder das sind sie. Also dass einem das regelrecht angetragen wird, egal ob man sie grade sucht oder nicht. Oder nach dem Pull-Ansatz, dass immer dann, wenn ich persönlich feststell, ich brauche jetzt eine Erkenntnis, ich die dann auch selber suche. Welchen dieser Ansätze finden sie am sinnvollsten?

E(18:10): Also ich denk mal so ein Push bringt schon was. Ich denk mal es sollte in der Form von Mails dann sein: da ist das… Man kriegt natürlich jeden Tag ne Menge Mails, trotzdem denk ich, man kann dann schon sortieren und wenn's ein interessiert, dann drückt man's eben weg oder löscht es ungelesen. Also nicht, dann, also man sollte es schon dann so präsentieren, dass gleich in der Headline erkennbar ist: das und das ist da neu. Ja. Also das würde ich schon machen. Einfach um die Aufmerksamkeit drauf zu lenken. Weil man wiegesagt, sie hatten es eben angesprochen, das Zeitthema, man hat in der Regel keine Zeit oder häufig eben keine Zeit, jetzt hab mal eben hier ne Stunde nix zu tun, jetzt guck ich mal, was da Neues ist. Also das ist glaub ich schon ganz sinnvoll, das zu pushen.

I(18:55): Also a la Feed, Informationen weiterleiten. Ok. Haben sie selbst schon mal aktiv Erkenntnisse, Lessons Learned an ihre Kollegen verteilt?

E(19:07): Ja ich wie schon sagt, eingangs, in diesen Workshops oder dann auch insbesondere an jüngere Kollegen in Form von, ja die dann in den Projekten mitgearbeitet haben, oder dass man denen erklärt, wie man bestimmte Dinge oder ja weitergibt. Oder auch Erfahrungen, ja ne ist klar ne.

I(19:20): Und was war die Voraussetzung dafür, dass sie diesen Kollegen ihre Lessons Learned, ihre persönlichen Erkenntnisse, weitergegeben haben?

E(19:27): In der Regel war es so, dass die Leute, unterschiedlich, dass die Leute halt gefragt haben, dass sie in bestimmte Situationen halt reinliefen. Wo ich natürlich dann als Vorgesetzter dann natürlich dann auch immer gewarnt hab oder, aber in der Regel ist so, dass die Leute in Projekte rein gingen, dass man die dann beraten hat oder bestimmte Kunden, wie geh ich damit um oder bestimmte Konstellation, was muss man hier beachten.

I(19:54): Und spielen da auch Faktoren wie Vertrauen zu ihren Kollegen eine Rolle? Dass sie ihnen vertrauen entsprechend?

E(20:00): Ja das ist klar, wenn sie jemand. Für mich ist das klar. Wenn sie jemand einem Ratschlag geben oder sie holen sich einen ein, spielt natürlich eine Rolle, sagen wir mal, spielt die Person, die diesen Ratschlag dann teilt natürlich eine Rolle. Wenn das hier ein Youngster ist und der sagt: was soll das jetzt hier. Dann macht das natürlich ein Unterschied. Das ist klar.

I(20:24): Ok, gut. Sehr schön! Ja, dann kommen wir eigentlich schon zu dem wichtigsten Punkt, nämlich der Wiederverwendung. Das wäre der Fakt, den wir verbessern wollen. Und ja die Erfassung, sag ich mal, läuft ja hier in der PSU schon ganz gut, die ja allein schon sehr stark durch die QMS geregelt, nur die Wiederverwendung, da fehlt irgendwie ein bisschen die Aktivierung. Ja und dann ist meine Frage an sie, das hatten sie mir schon Mal ein bisschen beantwortet, wie und wann sind Lessons Learned in neue Projekte eingebunden? Also sie haben gesagt, sie machen das immer zu jeder Phase. In welcher Form? Suchen sie da oder wie geht das von statten, wie kann ich mir das vorstellen, dass sie Lessons Learned in eine neue Projektphase einbinden?

E(21:00): Für mich persönlich jetzt? Ja. Ja gut indem man sich dann halt schlau macht, was für ne bestimmte Phase halt, ja gut es gibt natürlich Regularien, ja, ich mein gut, wenn man fremd rein kommt, hat man die dann noch nicht unbedingt verinnerlicht, wobei man auch sagen muss, dadurch dass wir hier auch diese SAP Thematik machen, die wieder andere Vorgehensweisen haben, sind alle ein bisschen in der Situation im Moment, dass zu lernen. Ja, das heißt, man muss sich dann, versucht sich dann natürlich für jede Phase jetzt das, grade weil es ja folglich um Dokumente geht, die da zu füllen sind, dann raus zu suchen, was dann jetzt relevant ist. Ja.

I(21:38): Und dann haben sie sich die ja rausgesucht und verwenden das für sich. Und wie geht das dann im Team weiter? Haben sie da Besprechungen, besprechen sie das, was sie erkannt haben? Oder benutzen sie nur selbst ihre Erkenntnisse?

E(21:50): Ne ne. Im Team tauscht man sich das natürlich dann aus. Und dann sagt man: Ja gut, jetzt haben wir hier diesen Prozess, hier ist das. Wiegesagt bei QMS ist zumindest bei den Kollegen, die schon länger im Team sind, das ist glaub ich gar kein Thema. Da ist dann nur die Frage, da gibt's ja auch so eine Light-Version, ob dieses Template in der Form jetzt wirklich so viel Sinn macht, da muss man sich natürlich auch austauschen und tauscht sich dann auch aus. Während jetzt hier in dieser SAP Thematik, wo man dann natürlich jedes Mal wieder entscheiden, oder wo man ein bisschen auch entscheiden muss, ist das jetzt tatsächlich noch das alte QMS oder ist das jetzt hier für SAP eine neue Vereinbarung. Und da tauscht man sich dann aus, um das zu klären. Ja. Und das wird natürlich dann dem Team kommuniziert.

I(22:30): Und dann… kulturtechnisch, jeder so, also jeder guckt für sich, was kann ich für Erkenntnisse finden und dann redet man da drüber?

E(22:34): Ne ne. Also in der Regel ist es bei uns, also bei uns im Projekt ist es zum Beispiel so gelaufen, dass, wiegesagt ich bin noch nicht so lange dabei, dass da einer, weil er so vom Milestoneplan halt vor ist, weil es das schon mal ausgekaspert hat, beziehungsweise wird teilweise auch von oben kommuniziert, also wenn da dass dann sozusagen einmal jemand durch exerziert hat, dann im Meeting oder per E-Mail oder wie auch immer oder auf dem Sharepoint dann kommuniziert.

I(22:55): Ja. Ok, dann. Und wie häufig sollten ihrer Meinung nach Lessons Learned wiederverwendet werden? Wie häufig sollte man einfach mal danach schauen, welche neuen Erkenntnisse es im Unternehmen gibt?

E(23:11): Wie oft man schauen sollte? Naja, also ich würde jetzt mal sagen, also spätestens wenn man mal in einer Projektphase ist, dann sollte man da jetzt mal schauen, was es da jetzt für neue Erkenntnisse gibt oder neue Informationen gibt. Wobei man sagen muss, ist nicht jedes Mal revolutionär Neues, was da passiert. Das hängt ein bisschen davon ab, hat man eine Situation, die man schon x Mal gehabt hat oder hat man eine Situation, die neu ist. Ja. Ist die Situation neu, macht es natürlich Sinn, sich mal zu informieren, hat jemand schon mal diese Situation bewältigen müssen oder ist es halt ganz neu. Dann hat man halt… Aber ich sag mal, wenn man halt bestimmte Dinge schon x Mal gemacht hat, dann muss man natürlich abwägen, macht es Sinn, da lange zu forschen oder… ja.

I(24:00): Das ist richtig. Ja versteh ich. Gut. Ja, glauben sie, dass die Wiederverwendung von Lessons Learned gefördert werden sollte? Und wenn ja, wie? Das man also die Mitarbeiter motivieren sollte, Lessons Learned zu nutzen, aktiv zu suchen?

E(24:23): Ja wiegesagt, man kann solche Prozesse ich weiß nicht in der PSU wie weit es da schon, man kann es natürlich zu systematisieren, das sollte man auch, ja. Oder man sollte dann auch, ja, man kann auch solche Workshops einrichten. Man kann das durchaus auch häufiger machen. Was passiert und das tun wir ja auch, dass man in der PSU zum Beispiel in solchen Meetings, wöchentlichen Meetings, Projekte vorstellt. Und das dann auch in die Organisation hinein trägt, was da so an besonderen Erkenntnissen, also Best Practices, was ist da gut gelaufen, was ist da schlecht gelaufen und wenn's gut, warum ist was schlecht gelaufen, und wenn gut, warum ist das gut gelaufen, und das dann so kommuniziert. Das sollte man auf jeden Fall tun, das passiert aber auch.

I(25:09): Und so Motivationstechniken, sag ich mal, Incentives oder irgendetwas in der Richtung ist dann eigentlich nicht nötig ihrer Meinung nach? Oder braucht man das auch?

E(25:22): Meiner Ansicht nach, eigentlich nicht. Also jeder hat ja ein gesundes Selbstinteresse, ein Projekt dann auch optimal zu gestalten, ich denk mal da hat jeder, das wär für mich ein bisschen Overkill.

I(25:35): Haben Sie ein Methode im Kopf oder können sie sich eine vorstellen, wie man diese Wiederverwendung der Lessons Learned aktivieren kann? Gibt's da, grade jetzt mit den modernen System ja auch immer so moderne Methodiken oder Algorithmen, die man da ganz gerne mal einsetzt. Also laut Literatur beispielsweise sowas wie das Amazon Recommendation System, also adaptiert jetzt mal an die PSU, als Vorschlag, dass man sagt: Ihr Kollege hat diese Lessons Learned gelesen, die könnte auch für sie interessant sein. So unter dem Motto, gibt es da Ansätze, Methoden, wo sie sagen, das halte ich für sinnvoll, das ist interessant, dass man vielleicht in diese Richtung die Lessons Learned Wiederverwendung aktiviert?

E(26:19): So nach dem Motto wie bei Amazon, sie kaufen das Buch: die Kunden die das Buch gekauft haben, haben auch diese Buch… Ja, das ist interessant. Ich sag's mal so, es ist sicher interessant. Die Frage ist für mich da immer, wie steht da sozusagen Aufwand zu Nutzen. Ich meine, sie haben grad Amazon genannt, klar, die verkaufen dann ein weiteres Buch, das ist für mich dann hinterher der entscheidende Punkt bei all diesen Informationssystemen. Ich muss sagen, ich bin da schon einige Zeit in Unternehmen unterwegs, daran scheitert es meistens. Das ist zumindest meine Erfahrung. Das wird dann mit sehr viel Euphorie aufgebaut, aber das kostet natürlich auch Geld, ja. Brauch ich ja Kapazität, die müssen sie ja erst investieren, ja.

Wenn sie so ein System betreuen wollen, mit der Komplexität, mit solchen Weiterverlinkungen usw., da haben sie ja schon jemand, der sich da exklusiv drum kümmert. Ja.

I(27:15): Also Keep it simple ist ihr Motto.

E(27:17): Das würde ich sagen ja. Weil das andere, ist meine Erfahrung, es mag sich ändern, bei diesem vielleicht ein größeres Gewicht bei, aber das ist, also halte ich für unrealistisch.

I(27:30): Ok gut. Andere Methodiken? Wo man jetzt auch sagt, also selbst auch einfache Methoden, wo sie sagen: ah da hab ich das damit gemacht, das ist zwar total einfach, aber das könnte man adaptieren? Sowas in der Richtung?

E(27:42): Also wie ich schon sagte, wir haben da solche Workshops, also jetzt zum Beispiel in der Abteilung, wo ich vorher war, also ich habs jetzt auch aufgemacht, solche Frühstücksrunden gemacht, wo dann halt Leute was vorgestellt haben, wir machen das jetzt hier in Meetings. Also sag ich mal, das ist schon ganz sinnvoll. Ja und dass man dann das kommuniziert, das auch irgendwo prominent platziert und dass dann wirklich auch jeder drauf zugreifen kann. Aber ich denk mal dann diese, noch organisierte regelmäßige Kommunikation, das ist glaube ich, das macht da Sinn. Weil sie es jetzt irgendwo abspeichern, auf irgendeinem Sharepoint und Sharepoint ist ja schon fast so ein geflügeltes Wort, sozusagen ein Ort neben dem nix mehr auftaucht… da macht's halt Sinn, das irgendwie regelmäßig zu machen. Und dann mit Incentives, wir haben es dann so gemacht, dass wir zum Beispiel das einmal im Monat mit einem Frühstück kombiniert haben, dass man da so ein bisschen ein Event draus macht. Dass man das dann aber nicht nur als soziales Event, sondern das mit solchen Themen anreichert.

I(28:46): Interessant. Gut, dann habe ich noch eine abschließende Frage an sie. Nämlich, als sie gehört haben, dass wir sie hier zu diesem Interview zum Thema Lessons Learned gerne befragt werden möchten, von unserer Seite. Haben sie sich ja bestimmt vorher Gedanken gemacht, vorher über das Thema Lessons Learned. Gibt es einen Punkt, den wir in den Fragen hier grade nicht besprochen haben, wo sie aber sagen, dass ist mir wichtig, dass wir da nochmal drüber reden? Dass sie mir also erzählen von einer Erkenntnis von ihnen, die ich vielleicht mit einbauen sollte.

E(29:18): Ne, wüsste ich jetzt… so ad hoc fällt mir jetzt nichts ein.

I(29:23): Ok, das ist aber gut. Ok. Dann würde ich sagen, eigentlich bin ich fertig mit meinen Fragen, eine Frage hab ich noch, nämlich, ob es für sie ok wäre, wenn ich ein Konzept entwickelt hätte, wie man vielleicht Lessons Learned aktivieren kann, ob sie mir dann sozusagen für die Evaluation des Konzeptes nochmal für ein kurzes Interview zur Verfügung stehen würden?

E(29:43): Das können wir gerne machen.

I(29:44): Das ist nett. Dann danke ich ihnen recht herzlich für das Interview.

ENDE

KM012

I = Interviewer; E = Interviewpartner; A = Interviewassistent

I(00:00): Dann starten wir mal und

E(00:03): Gibt's dafür eigentlich keine IPhone-App?

I(00:04): Es gibt bestimmt eine. Aber ich weiß nicht. Trotzdem danke, dass wir es aufnehmen können, auch mit dem Gerät. … Wir haben hier die alte Variante. Gut, dann komm ich schon zu den Fragen. Die erste Frage ist eigentlich eher eine Erklärung. Und zwar, bitten wir sie einfach mal den Lessons Learned Prozess in der [redacted] ganz allgemein, zu beschreiben.

E(00:31): Den Lessons Learned Prozess in der [redacted] ganz allgemein beschreiben.

I(00:35): Konkret auf die PSU natürlich.

E(00:36): Auf die PSU, auf die Projekte oder auf mich als Projektleiter?

I(00:40): Auf die PSU, so wie es in der PSU abläuft. Ihrer Meinung nach.

E(00:43): Ja ich glaube, dass die PSU und die Projekte, die davon abgewickelt werden viele Lessons Learned produzieren. Wir produzieren viele Ergebnisse, wir machen nach jedem, nach irgendwelchen Eskalationsmeetings oder wie auch immer, nach irgendwelchen Sachen, die schief gelaufen sind, setzt man sich zusammen, überlegt: was ziehen wir da für Schlüsse, was ziehen wir da für Erfahrungen raus? Und das gibt's dann in einem heterogenen Zustand werden die abgelegt. Gibt's dann hier PowerPoint, da Excel, da Word. Und werden dann an die Teilnehmer rumgeschickt und dann sagen alle: Wow toll, genauso ist es. Jo, dann landen sie im E-Mail Postkorb oder sonst irgendwo. Aber nicht für andere irgendwo transportierbar. Maximal für mich selber, als Projektleiter. Wenn ich sozusagen so gut selbst organisiert bin, dass ich selber mein eigenes Portfolio hab an Themen, dann kann ich sie für mich selber nochmal nutzen. Aber das machen auch, glaub ich, die wenigsten. Insofern gibt es in den Projekten, glaub ich, viele Lessons Learned, was gemacht wird. Es wird aber nicht standardisiert gemacht, es wird einfach, wie jeder grad so möchte und dann, wird nicht weiter verfolgt. So mal. Ja, so würde ich es beschreiben.

I(01:55): Dann vielleicht zur Erklärung der nächsten Fragen. Wir haben den gesamten Lessons Learned Prozess anhand der Literatur in 4 Phasen eingeteilt. Diese Phasen sind dann die Lessons Learned Sammlung, dann die Speicherung, die Verteilung und die Wiederverwendung von Lessons Learned. Und anhand dieser 4 Phasen werde ich dann auch die Fragen dementsprechend stellen. Und ich würde sagen, wir fangen einfach mit der Sammlung an. Die erste Frage dazu ist relativ allgemein wieder auch zu der Erfassung der Lessons Learned. Wie und wann bisher in ihren Projekten sie dann die Lessons Learned, an denen sie teilgenommen haben, die Lessons Learned erfasst wurden?

E(02:30): Also wie und wann, ich fang mal mit dem wann an. Also generell immer am Projektende. Und sehr häufig in Situationen, in denen wir glauben, da ist was nicht gut gelaufen. Seltener in den Situationen, wo wir sagen, das haben wir gut gemacht. Meistens auch etwas verspätet, also nicht direkt nach irgendeinem Ereignis, sondern wirklich am Ende nochmal so zum Abschluss, gehört irgendwie so da zum, naja, zum Projekt Closure so dazu. Ich mach das mitt-

lerweile ein bisschen, ich versuch das zu instrumentalisieren, indem ich das Ganze in meinen Projektplan einarbeite, indem ich sag, nach Phase X mach ich so ein kleinen Lessons Learned Workshop. Wo ich quasi erhebe, was ist, was haben wir daraus gelernt, was sind unsere Best Practices. Wie machen wir das. Das ist unterschiedlich. Ich versuche, suche ein immer eine Art Themenspeicher, wo ich das reinbringen kann, ein Framework, wo ich das packen kann. Da gab es wiegesagt im letzten Jahr von den Trainee Kollegen, die hatten mal so ein kleines Excel-Sheet entwickelt, da hämmer ich mittlerweile alle Lessons Learned rein. Und wie machen wir das. In der Regel machen wir das über Fragetechniken, Root-Cause-Analysen, ja, quasi Interview-Stil mit dem Team zusammen.

I(03:58): Vielleicht könnten sie das noch kurz erklären? Diese Root-Cause-Analysen. Oder die Interviews, wie die dann ablaufen?

E(04:04): Ja. Wir machen quasi, wie gesagt im Team zusammen, einer moderiert das Ganze. Können wir anhand von Kärtchen, also wir überlegen uns im Vorfeld, welche Frage stellen wir am geschicktesten. Jetzt mal über, neben den klassischen Fragen, was ist uns gut gelungen, was soll so bleiben, was soll, was war schlecht, was wollen wir optimieren, tun wir da noch ein paar Fragen hintendran bringen. Und dazu quasi diskutieren oder sammeln wir im Brainstorming das Ganze und diskutieren es dann meistens am Flipchart oder an der Pinnwand. Ja. Root-Cause-Analysen machen wir auch hin und wieder. Also um zu schauen, wieso hat das jetzt so nicht funktioniert, was könnte eine Ursache sein, wie könnten die Zusammenhänge sein, Kausalitäten aufmalen, das ist so ein Klassiker.

I(04:49): Ok. Gibt es dann dem entgegen vielleicht ein Optimalfall, wo sie sagen so sollte die Erfassung ablaufen? Das heißt, einfach von dem wie und wann, wann sollte das ihrer Meinung nach ablaufen?

E(05:04): Naja es sollte, jetzt mal ganz generisch gesprochen, immer dann ablaufen, wenn ich irgendwo was Neues hab, was vielleicht ein anderer nicht hatte. Oder was in einem anderen Umfeld, was einem quasi weiter, was einen quasi weiterbringt. Das würde ich vermuten oder wäre sinnvoll. Und ich glaube man kann es nicht terminlich planen, dass man sagt, es muss nach 4 Wochen oder es muss nach dieser Phase sein, sondern es muss quasi, es ist eine Fähigkeit, die ein Projektleiter oder die Person aus dem Projekt einfach merken müssen, die müssen das mit auf der Agenda haben. Das kann man nicht planen, glaub ich. Also bis auf's Projektende, wo ich sage, hier musst du ganz, oder hier ist ganz klar, da hast du auf jeden Fall nochmal ein, also ein Meilenstein, wo du, wo du nochmal reflektierst.

I(05:50): Darf ich das dann so interpretieren, dass das relativ dynamisch eben ablaufen soll, ähnlich. Nicht fest vorgegeben, sondern eher von der Person abhängig ist, der das führt.

E(06:00): Beziehungsweise vielleicht könnte es Sinn machen, dass man sich quasi fixe Punkte nimmt und drüber nachdenkt, ist es jetzt ein richtiger Zeitpunkt so was durchzuführen. Und dann heißt es aber nicht zwangsläufig: wir machen jetzt Lessons Learned, sondern ok wir haben, da gibt es keine neuen Themen, wir warten noch den nächsten Meilenstein ab. Vielleicht so was.

I(06:22): Und von der Art her? Denken sie das ist der beste, die beste Art wie es jetzt im Moment abläuft oder können sie sich was vorstellen, was vielleicht von der Art her der Lessons Learned Erfassung besser sein könnte?

E(06:34): Was immer hilft, ist ein externen Moderator dabei ist, einer der quasi nicht innerlich mit drin ist. Also nicht beeinflussbar. Wenn ich das mach oder Unterstützung im PMO, die beeinflussen die Leute natürlich schon. So was könnte helfen. Ja. Weiß ich nicht.

I(06:56): Aber die Art mit dem Workshop an sich, finden sie schon ganz passend, ganz gut.

E(07:02): Es gibt da, da könnten, da fallen mir noch tausend andere Sachen ein. Ich könnte quasi, was ich auch letztes Jahr schon gemacht habe, was man auch gut machen kann, ist über Umfragen, über irgendwelche Zoomerang Umfragen, das ist eigentlich, das geht gut. Wird man nicht sozusagen sofort verhaftet als Teammitglied, wenn man mal wieder dem Projektleiter was in die Schuhe schiebt oder so was, dass die Kommunikation nicht funktioniert hat. So was ist immer gut und angebracht. Was quasi ein bisschen anonymisierter ist. Kann ich mir auch gut vorstellen oder machen wir auch. Also da kann man auch, ich weiß nicht, ob, ich glaub, da kann man keine Pauschale vorgeben. Und was ich interessant fände oder wichtig fände, wenn man so ein Set an Instrumenten hat. So könnte man Lessons Learned erheben, so, so oder so. Das würde glaube ich in Projekten helfen, insgesamt oder der Bank. Allein schon die Varianten aufzuschreiben, wie organisier ich so was. Wär schon glaube ich ein weiterer Schritt.

I(07:56): Ok. Gut, was denken sie denn, wie sollten Lessons Learned erfasst werden, dass sie später einfach aufzufinden sind und wiederzufinden sind? Also man findet sie schneller wieder, man kann sie schneller wiederverwenden. Was glauben sie, wie sollten sie dann wirklich erfasst werden, von der Art her?

E(08:15): Wichtigster Punkt überhaupt ist, dass ich das so konkret formuliere, dass ein Dritter, der mit dem Thema nix zu tun hat, was damit anfangen kann. Schon tausendfach bemerkt, du schreibst irgendein Satz rein, jetzt mal das aller blödeste: Kommunikation war schlecht, wir müssen mehr reden. Toll, hilft mir echt weiter. Das muss halt wirklich auf die Situation konkret gemünzt sein, wo es herkommt, was man gemacht hat, das muss halt sehr konkret sein. Das ist wichtig. Technisch oder erst mal, was für ein Format, ist glaube ich nicht ganz so relevant. Ne, glaub das ist nicht so wichtig. Aber es muss ein Dritter verstehen können und natürlich kommt jetzt bald, wahrscheinlich kommt das Thema auch noch, wie clustered man das, wie tut man das kategorisieren, nochmal ein riesen Thema.

I(09:06): Ok. Die nächste Frage ist in dem Sinn, welche Inhalt sollte ein Lessons Learned enthalten? Da gehört so was eventuell auch dazu. Was empfinden sie das für sinnvoll?

E(09:12): Inhalte? Sehr fasettenreich. Ich mein, dass ist rundum natürlich, rund um das IT-Projekt, rund um die einzelnen Phasen. Ich glaub da ist, alles ist gut, alles hilft. Ist mir zu breit die Frage.

I(09:43): Ok, von diesen klassischen Teilen, die so eine Lessons Learned vielleicht enthalten soll, was war gut, was war schlecht, was hätte besser gemacht werden können oder… Gibt's da was wo sie sagen, ok, das könnte man jetzt auch eigentlich weglassen. Oder irgendwas ist besonders wichtig?

E(09:57): Ja besonders wichtig sind immer die Themen, die quasi, die neu in dem Projekt waren, die jetzt wirklich, die das erste Mal vorgekommen sind. Nicht die Themen, die vielleicht in jedem Projekt immer wieder kommen, die sind durchaus auch irgendwo relevant, aber die sind

nochmal eine andere Kategorie für mich. Für mich sind die Themen, wo ich sag: boa hier, das Thema, das war ja, das ist mir noch nie vorgekommen, aber das haben wir besonders gut gelöst oder das haben wir da mal schlecht gelöst. Heute würde ich es so machen. Das ist glaube ich wichtig.

I(10:28): Das heißt, dass man unter diesem was war gut, was war schlecht nicht alles aufzählt, sondern nur die neusten Sachen. Was…

E(10:35): Oder das man wirklich kategorisiert. Was ist wirklich neu gewesen, was kannten die Leute vorher gar nicht. Und was war eigentlich… Oder was ein Klassiker ist, wo wir immer wieder reinfallen, ist zwar auch wichtig, aber hat eine andere Wirkungsgrad.

I(10:50): Ok. Und von diesen Umfeld, von dem was, wie spezifizier ich sozusagen eine Lessons Learned: Projektgröße, Kontext der Lessons Learned. Was würden sie das sagen, gibt's da Dinge, die wirklich wichtig sind? Vielleicht auch von der Clusterung, wo sie denken, so sollte man das machen, dass man später wieder wiederverwenden kann?

E(11:11): Da kann man. Ich sag mal alles, was man jetzt vorgibt, da würde es wieder 83 Argumente dagegen geben, warum das grade nicht nutzbar ist. Also ich glaube das Wichtigste ist ein Dritter, der muss sich konkret in die Situation reinversetzten können, insofern ist diese Situationsbeschreibung extrem wichtig. Aus welchem Kontext was genau an dem Projekt an dieser Stelle wie vorgegangen war. Damit, weil sonst, da ist es ja komplett rausgerissen aus dem, aus irgendeinem Umfeld und die Komplexität ist ja riesig, insofern wirst du das sowieso nie 1 zu 1 mappen können, aber zumindest damit sie irgendwie die Komplexität reduziere, muss du irgendeine Art, musst du das umreißen, mit irgendwelchen Stichworten, ich weiß nicht. Da kann man Gehirnschmalz reinstecken.

I(12:04): Das stimmt, ja. Fällt ihnen da spontan irgendwas ein, wie man das vielleicht am besten, auch von der, von dem Kontext her?

E(12:10): Die Situationsbeschreibung sollte die klassischen W-Fragen irgendwo man beantworten. Ich mein, wer war beteiligt, ich mein, was war's Problem, wie ist das angegangen, warum war es wichtig für uns? Ich weiß net, vielleicht kann man darüber irgendwie so eine Situation abbilden.

I(12:25): Ok. Gut. Gibt es irgendwelche Gründe, ihrer Meinung nach, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen?

E(12:34): Gründe?

I(12:35): Gründe für die Erfassung von Lessons Learned.

E(12:38): Naja, nicht den gleichen Fehler immer wieder zu machen, ne? Um natürlich sich selbst auch mal bewusst zu machen, was die Stärken eigentlich waren, von einem Projektteam. Was, es gibt ja irgendwo wieder, spiegelt ja auch, hilft den Leuten ja nachher wieder: da haben wir ja echt was Gutes hingekriegt. Genauso gut auch das Negative: verdammt, wir haben das Ding ganz schön verdaddelt. Ja. Klar, nicht die gleichen Fehler wieder reinzutreten und vor allen Dingen auch, Leuten eine Gelegenheit zu geben, nicht nur für mich selber, sondern explizit auch für andere Leute, die quasi in diese Situation wieder reinkommen. Auch der Klassiker,

ich komm aus einem Umfeld, kenn das, hab da Projekte gemacht, weiß genau wie ich mich mit den Leuten umgehe, mach ein anderes Projekt, kommt ein anderer Projektleiter, der geht da rein, der fällt genau auf die Fresse wieder und macht die gleichen Fehler grad nochmal. Hat vielleicht mal mit mir gesprochen, ok: Ja, red du nur, ist gut, ich geh das nochmal neu an und es passiert grad wieder. Da müssen wir irgendwie mal was finden. Was soll das jetzt.

I(13:50): Gibt es dann dem entgegen vielleicht Gründe, die gegen die Erfassung von Lessons Learned sprechen? Vielleicht auch Widerstände dagegen?

E(13:56): Ja klar. Ich sag mal die, man will dich ja, man hört ja nicht gerne, auch ich als Projektleiter, und auch nicht vielleicht als Teammitglied, dass man, dass alles vielleicht Murx war, was wir gemacht haben oder das wir so viel, dass viel daneben ging, so was macht einem ja nicht unbedingt Spaß. Genauso wenig, ist es dann natürlich hinderlich, wenn ich indirekt jemand dann kritisiere durch so Lessons Learned. Da ist ja auch nicht immer die Offenheit dann so da. Ist ja auch verständlich. Und es kostet natürlich Zeit, ne? Kostet Zeit im Projekt, die ich nicht verwenden kann um irgendwie meine normale Arbeit zu machen und fällt deshalb oft hinten runter. Weil man's quasi nicht messen kann, was es mir bringt. Aber wir müssen es ja machen. Das heißt der Revenue, der Gewinn muss irgendwie klar werden.

I(14:50): Ok. Vielleicht ziemlich ähnlich zu dem, gibt es dann wesentliche Faktoren, die die Lessons Learned Erfassung einschränken? Vielleicht so was wie Zeit oder andere Faktoren?

E(15:03): Ja es ist auch schwierig raus zu filtern zum Teil, was ist jetzt wirklich relevant, was ist, was kommt denn wirklich, was ist wirklich wichtig von den Dingen. Manchmal wird irgendwas: Ja das hat nicht gut geklappt. Damit wird sich nicht richtig gut beschäftigt. Und das wird dann vielleicht fälschlicherweise als das Lessons Learned des Projektes rausgenommen. Das glaub ich schon, dass man da, da muss man aufpassen. Das kann kein.

I(15:28): Wir haben da uns noch so ein paar Dinge überlegt, so was wie Zeitdruck, eben klar haben sie schon angesprochen, aber auch die örtlich verteilten Teams, die man ja durchaus öfters auch mal hat, auch bereichsübergreifende Teams oder fehlende Incentives. Sind das Punkte, die sie sagen, die schränken wirklich die Erfassung von Lessons Learned ein? Oder die gibt es vielleicht, aber sollten eigentlich die Erfassung nicht einschränken.

E(15:52): Das seh ich in der Bank weniger als Hindernis. Ich sag mal, klar, ich mein, dieses virtuelle Teams, das ist ein Problem, aber wenn die nicht grade in Singapur oder Bangalore sitzen, hier in Düsseldorf oder Hamburg, ich mein, da fährt man gemeinschaftlich hin, unkritisch, find ich unkritisch.

I(16:10): Ok, gut. Dann würden wir schon zu der 2. Phase kommen.

E(16:15): 2. Frage oder 2. …

I(16:16): Phase. Diese Phase, Also wir waren ja jetzt bei der Lessons Learned Sammlung, jetzt kommen wir zur Speicherung. Vielleicht ein paar Fragen dazu. Wie wurden denn konkret die Lessons Learned bisher in ihren Projekten abgespeichert. Also sind sie da nach bestimmten Vorgaben vorgegangen? Wie haben sie das einfach gemacht?

E(16:33): Gut, jetzt seitdem wir uns mit dem Thema beschäftigen, tun wir das leicht adjustieren. Wenn ich da vielleicht nochmal 1 Jahr zurückgehe, wo wir das Thema vielleicht noch überhaupt nicht so behandelt hatten, da war es, wie wurden sie gespeichert? Protokolle, Präsentationen, es gab Templates, QMS-Templates, wo abgefragt wurde, bestimmte Bereiche. Was ist damit passiert? Projektarchiv, per Mail verteilt. Vielleicht man in Wiki gestellt, aber eigentlich eher weniger. Das war‘s dann. Wobei ich persönlich, hab für mich immer nochmal, die Wichtigsten speichre ich mir separat auf meinem eigenen Laufwerk und üblich geh ich die nochmal durch, das mach ich aber für mich selber.

I(17:25): Dann vielleicht der Soll-Zustand? Wo würden sie sie gerne ablegen?

E(17:30): Ja, das ist auch wieder eine gemeine Frage. Wo würde ich sie ablegen?

I(17:38): Einfach nur die Frage, wie es jetzt abläuft, ist das grade schon der Soll-Zustand? Finden sie das am besten oder können sie sich was Besseres vorstellen?

E(17:44): Wenn ich jetzt sagte, die müssten irgendwo zentral abgelegt werden und man schließt dann daraus es ist irgendein Wiki oder sonst was, oder irgendeine Datenbank, ist wieder die Frage, wer kommt daran, wer soll nicht dran kommen. Naja gut, die Anforderung ist im Prinzip, alle die, für die es relevant sein könnte, die sollen Zugriff bekommen. Und dann haben wir natürlich wieder das Thema, es muss anonymisiert werden, das heißt so einfach ist es ja auch nicht. Es muss auf jeden Fall schnell, man muss auf jeden Fall schnell zugreifen können. Was immer hinderlich ist, ist wenn erst mal suchen muss, oder wenn ich erst mal überlegen muss, wo könnte ich überhaupt suchen. Im Prinzip müssten die zu einem selbst kommen. Beziehungsweise, ja. Muss auf jeden Fall einfach auffindbar sein. … das ist zumindest der Anspruch.

I(18:41): Das heißt der Ablageort ist jetzt erst mal nicht so wichtig, sondern es ist abhängig wie gut kann ich wirklich darauf wieder zugreifen später?

E(18:49): Genau. Wie gut kann ich zugreifen und wie schnell finde ich meine Information. Ich denke, was, oder was man auf jeden Fall tun sollte, wo man auch hin muss, ist, man muss sich quasi im Projekt explizit ein, oder einplanen, dass ich mir die Sachen wiederhole, wobei das ist wahrscheinlich Phase 3, ne? Und dann muss ich halt eine Gelegenheit haben, da kann ich nachgucken.

I(19:20): Ok. Vielleicht ist die Frage dann redundant, aber glauben sie man könnte die Speicherung von Lessons Learned jetzt verbessern? So wie sie aktuell ist?

E(19:28): Aktuell sehr heterogen überall, ja kann man verbessern, ja.

I(19:35): Und wie? Ist dann die Antwort von eben, vielleicht. Oder haben sie noch mehr?

E(19:40): Ich hab keine Ideen. Also ich mein die klassischen Ideen, wir bauen irgendeine Datenbank auf oder wir machen ein Wiki oder wir machen ein Forum der die ganzen Web 2.0 Technologien. Aber, könnte sein, aber ich glaube die richtige Antwort gibt’s da nicht.

I(19:57): Ist vielleicht eher ihre persönliche Meinung dann, gibt’s von den klassischen Varianten etwas, von dem sie sagen können, das würde mir jetzt eigentlich gar nicht gefallen, vielleicht

ein Wiki oder eine Datenbank, oder das wäre was, damit komm ich persönlich am besten zurande, das gefällt mir am besten? … Oder müsste man dazu…

E(20:16): Möglicherweise wäre ein Wiki wahrscheinlich sogar am geeignetsten. Weil bei allen anderen Sachen, bin ich so eingeschränkt in meiner Suchfunktion, das wär vielleicht am sinnvollsten.

I(20:32): Wenn sie jetzt schon Suchfunktion ansprechen, gibt's da irgendwelche anderen Funktionen noch, die sie wirklich benötigen würden, die vielleicht irgend, in irgendeiner Methode nicht vorhanden sind? In einem Wiki vielleicht ist die Suche gut implementiert? Müsste es da noch irgendwas geben? Verknüpfungen, Tags, solche Dinge.

E(20:47): Verknüpfungen gar nicht mal. Ich muss es halt möglichst schnell finden können und es muss klar formuliert sein und klar strukturiert sein. Ja.

I(21:00): Vielleicht noch mal zur Ist-Situation zurück. Gab's bei ihnen schon mal die Situation, sie haben von einer Lessons Learned gewusst, vielleicht ihre eigene, vielleicht einem anderen Projekt, haben sie die dann gesucht und konnten sie nicht mehr finden?

E(21:14): Wenn ich gewusst habe, dass ein Projekt schon mal in einer ähnlichen Situation war, dann hab ich 3 Möglichkeiten, oder bei uns in der PSU, ich mache. Oder zum Beispiel spreche ich das Thema im Rahmen einer kollegialen Beratung an, wo die Projektleiter sich besprechen, sich austauschen. Wenn ich mal allgemein denke, dass irgendjemand die Situation schon mal hatte, ist das sicherlich ein guter Kreis. Zum anderen würde ich den Projektleiter, der da war, direkt anrufen oder jemanden. Ich ruf ihn an und sag: wie war das bei dir, erzähl mir das. Das ist der schnellste Weg. Oft weiß ich das halt nicht, das weiß ich halt nur, wenn ich ein gutes Netzwerk hab und das auch pflege.

I(21:50): Das heißt, wenn sie sagen, oft wissen sie es halt nicht, gab es dann die Möglichkeit schon mal. Sie haben vielleicht über mehrere Ecken von irgendwas gehört, kamen aber einfach nicht dran, weil sie wussten nicht genau, wer war jetzt der Projektleiter.

E(22:00): Jaja. Ne, das kriegt ich raus, das kriegt man immer raus in der Bank. Wenn ich wusste, da war was, dann kriegt man das auch ohne Probleme raus. Aber erst mal zu wissen, dass da was war. Das ist unglaublich schwierig. Zum Beispiel, wir haben Software eingebaut, ein ATL-Layer, quasi eine Schicht die Daten miteinander verknüpft. Ja und wir waren, ich wusste da gab's ein Projekt, das hatte dieses Dinge auch schon mal eingeführt und die hatten Probleme damit, das hatte ich im Hinterkopf. Dann hab ich mit dem Kollegen und mit den Kollegen gesprochen über Erfahrungswerte gesprochen: wie habt ihr das gemacht, wie sollen wir es machen, wie sollen wir es nicht machen. Hätte ich das nicht gewusst, hätte ich, wär ich grad nochmal, hätte ich mich schön über den Tisch ziehen lassen von dem Vendor, von den Kollegen.

I(22:40): Das heißt manchmal fehlen einem die Informationen, aber wenn man die Informationen über so ein ähnliches Projekt hat, dann kommt auch an die…

E(22:49): Du brauchst nur ein Stichwort, dann findest du das.

I(22:53): Ok. Dann kommen wir jetzt vielleicht zu der 3. Phase, zu der Verteilung von Lessons Learned. Sie wollten ja eben schon mal so ein bisschen dahinspringen. Genau. Wie erfahren sie denn für gewöhnlich von neuen Erkenntnissen aus Projekten, also nicht ihren eigenen, sondern wirklich fremde Projekte?

E(23:07): Fremde Projekte?

I(23:10): Ja von ihren eigenen Projekten kennen sie ja, denke ich, die Lessons Learned. Beziehungsweise erfahren sie ja davon, wenn sie gemacht werden, aber einfach von Projekten, die sie nicht betreuen. Wie erfahren sie da?

E(23:22): Kollegiale Beratung zum Einen. Wir Projektleiter tauschen uns aus über diverse Kreise. Zum Beispiel unseren mittwochs Projektleiter Jour Fixe, wo wir quasi Projektleiter immer was vorstellen, da kriegt man unglaublich, da laufen unglaublich viele Informationen durch. In der Regel ist ja auch explizit gefordert, dass wir quasi unsere Erfahrung dort berichten, eigentlich genau das ein super Kreis. Beim Mittagessen, bei Seminaren, bei irgendwelchen Townhall-Events. Ich mein, da hilft ja alles. Gibt's nicht… gibt ganz viele Möglichkeiten.

I(24:00): Ok. Auch mal vielleicht durch's Netzwerk, dass man einfach vielleicht bekommt von jemand anders, der meint man hätte da vielleicht ein ähnliches Projekt oder ja auch durch, dass man mal selber sucht in einer Datenbank: Ok, anderes Projekt, gibt's da eigentlich mal neue Erkenntnisse? Dass man einfach mal so auf die Reise geht…

E(24:18): In der Bank da, man hat so ein Arsch voll Arbeit, da kommt man auf so was überhaupt nicht. Dass man selber sucht. Das einzige, was ich versuche immer, ist hellhörig zu sein, bei solchen Ereignissen oder auch wenn ich irgendwelche Newslettern mal durchgehe und schau was passiert da, was gibt's sonst, da zu gucken, ist da vielleicht was, was ich gebrauchen kann für mich. Also das mach ich dann schon. Aber ich geh nicht bewusst auf die Suche, wer könnte so was haben. Da würde ich verrückt werden. Braucht viel zu viel Zeit, Zeit haben wir nicht.

I(24:53): Ok. Wenn wir schon bei Zeit sind, zu welchem Zeitpunkt erfahren sie dann von diesen Lessons Learned aus anderen Projekten? In Bezug auf ihr eigenes Projekt vielleicht?

E(25:00): Durch die Bank weg, also während des ganzen Projektes im Prinzip. Kann man nicht sagen, da oder da besonders. Immer, wenn ich das möchte, wenn auf der Suche begehe und da offen bin.

I(25:14): Ok. Eben kamen wir schon mal so ein bisschen drauf. Es gibt immer so 2 Wege, wie man die Verteilung im Team dann vielleicht auch regeln kann oder wie sie sinnvoll ist. Gibt den Push-Ansatz oder den Pull-Ansatz, das heißt der Push-Ansatz: man bekommt halt die Sachen immer, wird davon sozusagen in Kenntnis gesetzt, man bekommt sie zugeschickt. Oder der Pull-Ansatz, man begibt sich selber auf die Suche danach. Gibt's ein Weg davon, den sie vielleicht bevorzugen würden?

E(25:40): Wie würden sie es ein kategorisieren? Letzte Woche Mittwoch hatten wir ein Projektleiter Jour Fixe, da wurde vorgestellt: Erfahrungen Best Practices aus den, aus Quarterly Release Projekten. Das heißt Projekte, die vierteljährlich irgendwelche Anforderung an das Produktion, irgendwas in Produktion einführen, neue Software. Und da hat der quasi berichtet, der Projektleiter, die Erfahrung hat er daraus gemacht. Hat das quasi als PowerPoint vorgestellt.

Wenn ich das jetzt nehme und im Team verteile, so wie ich's vorhabe, so wie es in meinem kleinen Büchlein steht, ist das Pull oder Push?

I(26:14): Ich würde ein Kombination daraus sehen, weil sie haben… also für ihre Person ist es Push, sie haben davon erfahren, ohne dafür konkret was zu tun. Ihr Team wiederum hat auch wieder den Push-Effekt, das Team bekommt das zugeschickt. Sie wiederum schicken es denen, das heißt sie sind dann der Gegenpart von dem Push und in dem Fall…

E(26:36): So würde ich das sehen…

I(26:38): … in dem Fall, ich würde eher konkret Push sagen.

A(26:38): Reine Push-Ecke.

I(26:42): Sie sind sozusagen der Partner, der es pushed. Und ihr Team…

E(26:45): Aber ich hol's mir ja auch ab.

A(26:45): Sie holen sich das ja aber nicht ab mit der Erkenntnis, dass sie konkret auf die Suche danach gehen, also dass sie jetzt sagen: ich gehe jetzt und suche nach einer Lösung für das Problem. Sondern sie bekommen sie jetzt im Kontext aus einer anderen Sache heraus.

I(27:00): Sicher ist da jetzt diese Pull-Ecke, sie gehen dahin, aber das ist jetzt nicht das konkrete Pull an sich. Sie gehen ja nicht in eine Datenbank und suchen direkt danach.

E(27:05): Wobei. Ich hab ja, ich überleg mir ja, ob ich an dem Meeting teilnehme möchte. Ich überlege und sehe, da wird was vorgestellt: Quarterly Release und da dachte ich mir, verdammt. Ne da haben wir es wieder, da geht es wieder ein Schritt zurück. Quarterly Release ist das Thema und da denk ich das ist relevant, aber in dem Moment hat ja doch einer was gepushed, nämlich die Information als solches.

I(27:27): Genau. Von den beiden Arten, jetzt haben sie es gepushed bekommen, die andere Art vielleicht, sie suchen in einer Datenbank danach…

E(27:32): Ich such nicht nach Datenbanken, weil das ist mir zu anstrengend, oder ich finde nichts, häufig dann… zumindest. Sondern ich geh auf Leute zu und ruf sie an, beziehungsweise gehe in meinem Kreis, Projektleiterkreis, mit denen ich mich austausch, wo es, wo wir auch Blinddate-Lunch und irgendsolche Sachen machen und das sind die Möglichkeiten, wo ich mal explizit frage…

I(27:50): Das ist der Pull-Effekt. Genau. Gibt es was von den beiden, was sie bevorzugen würden?

E(28:00): Naja Pull ist halt insofern interessanter, weil ich wirklich für dediziert mein jetziges Problem was bekomme. Ich mein das ist, da ist es meistens akuter. Die Push-Variante ist auch gut, auch schön, kann mir helfen, aber da ist es wahrscheinlich nicht so kritisch. Bevorzugen kann man nicht sagen, dass es das ist.

I(28:28): Haben sie von der aktiven Seite auch schon mal aktiv Lessons Learned an ihre Kollegen verteilt, ohne das nachgefragt wurde? Sie haben einfach die Lessons Learned rausgegeben?

E(28:39): Ich hab zum Beispiel im Newsletter, da haben wir Lessons Learned aus unserem Projekt eingetragen. In den Projektleiter Meetings tragen wir das vor. Ich hab auch auf 2,3 Konferenzen extern, da hab ich quasi, was ich da gelernt hab auch noch mal hier mit reingebracht. Jap.

I(28:58): Ja, ok. Unter welchen Voraussetzungen würden sie diese Lessons Learned dann an ihre Kollegen weitergeben? Also gibt's da Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen?

E(29:05): Naja, ich muss der Meinung sein, dass es den, das ist was Neues, was Relevantes, was Interessantes ist. Und es darf mir nicht zu viel Arbeit machen und wenn es mir zu viel Arbeit machen, dann will ich auch, dass es in meinem PMO irgendwo ein Ausgleich gibt, dass ich mein Projekt irgendwo schleifen lass. Dass ist ja immer das schwierige. Das Projekt fordert ein sowieso zu 150% und dann soll man noch quasi anderen helfen. Die Anreize müssen schon stimmen irgendwo.

I(29:37): Ok. Gibt's noch weiter solche organisatorischen Voraussetzungen, die bezogen auf ihre Kollegen vielleicht, Vertrauen, sie müssen jemand kennen, dafür dass sie es ihm schicken oder würden sie in diesem Sinne auch mir ihre Lessons Learned teilen, also die jedem diese…

E(29:50): Ich würde es zumindest im Unternehmen keine Abstriche machen, außerhalb, wenn irgendwelche von der Commerzbank kommen, dann natürlich nicht. Ja und natürlich, wenn irgendwo dediziert drin steht, mit dem und dem, mit der Partei brauchst du keine Geschäfte machen, weil die wollen dich eh immer nur über den Tisch ziehen, dann werde ich sicherlich darauf achten, dass das nicht in falsche Hände kommt. Also wenn solche Sachen da drin stehen, da dann eher Piano.

I(30:24): Dann sind wir schon bei der letzten Phase, der Wiederverwendung. Da geht's dann konkret darum, wie und wann haben sie Lessons Learned wirklich in ihre Projekte eingebunden? Das heißt, sie haben Lessons Learned, die sie irgendwann mal hatten, wirklich wiederverwendet. Wie und wann ist das genau passiert?

E(30:40): Seit einem halben Jahr habe ich mir angewöhnt, also ich persönlich mach's für mich, damit, ich guck alle paar Monate, schau ich mir rein, was ist in den vergangenen Projekten gelaufen, guck auf Relevanz: ah, das könnte mir jetzt wieder passieren, musst du vorsichtig sein. Man macht das ja quasi informell, wenn wir eine Risikobetrachtung machen, wir gucken das Projekt an, was passiert die nächsten Monate, was könnte da passieren. Weil schriftliche Ausnahmen Erfahrungswerte landen irgendwo… Wiegesagt seit einem halben Jahr, wir haben ja mit dem Thema uns beschäftigt, versuche ich auch noch viel mehr da zu instrumentalisieren, dahingehend nach alle paar, alle 6 oder alle 8 Wochen machen wir ein Meeting, sitzen wir im Projektleiterkreis zusammen oder im erweiterten Teamkreis machen wir nur eine Stunde Erfahrungen, Lessons Learned, was habt ihr aus anderen Projekten, was könnte jetzt relevant sein.

A(31:28): Nur geguckt ob's noch läuft, weil die Batterien ein bisschen niedrig sind.

I(31:30): Blinkt ein bisschen. Erzählen sie einfach weiter.

E(31:37): Das war's auch schon glaub ich. Was war die Frage?

I(31:40): Wie und wann die Lessons Learned in neue Projekte eingebunden werden. Sie hatten jetzt schon ungefähr den Zeitpunkt, genau. Wie ist dann einfach in den täglichen Ablauf mit einarbeiten?

E(31:51): Genau. Und das wann… vielleicht, wenn man wirklich neue oder Phasen hat oder Aufgaben vor sich hat und man weiß, dass doppelte wird verlangt, dann würde ich mich auch explizit auf die Suche begeben. Weil ich hab eine große Softwareeinführung, im letzten Jahr zum Beispiel hatten wir das, hatte ich noch nicht vorher gemacht, bevor ich das mir selber alles überlege, guck ich lieber, was haben die Kollegen aus dem Projekt Norisbank Einführung gemacht. Da haben wir uns dann quasi so ein Drehbuch, so ein Einführungsdrehbuch geben lassen, haben das quasi als Vorlage genommen. Bei unbekannten würde ich sagen.

I(32:32): Ja, ist das dann auch der Soll-Zustand. Also wenn ich jetzt einfach nur frage, wie häufig sollten die Lessons Learned wirklich in neue Projekte eingebunden werden?

E(32:44): Immer wenn was Neues kommt und immer, ich würd's aber zyklisch vorsehen, um bewusst sich nochmal drüber, bewusst zu werden, haben wir jetzt eigentlich in den nächsten Wochen irgendwelche Themen, wo wir Hilfe von Extern benötigen. So würd ich das glaube ich, ist das ideal.

I(32:57): Ok. Glauben sie denn, dass Lessons Learned allgemein wirklich gefördert werden sollten?

E(33:02): Nein, natürlich nicht…

I(33:04): Das heißt es ist überflüssig, oder?

E(33:06): Nein, nein. Gefördert im Sinne von?

I(33:09): Einfach organisatorisch wirklich. Sollte man auf die Lessons Learned Wiederverwendung wirklich achten.

E(33:15): Ich würde mal gerne eine Rechnung aufmachen und ich mein, es werden ja so viele Rechnungen immer aufgemacht, was kostet die Fokushima-Katastrophe? Das dauert 2 Tage, da haben die Leute die Milliarden parat. Ich mein aber, ich würde mal gerne errechnen, was es bedeutet den Verlust, wie viele Millionen dieses Wissen, was einfach in die Tonne getreten wird im Unternehmen, was das eigentlich ausmacht. Und da, mein Bauchgefühl sagt mir, das ist echt viel. Und ich glaube das kann man irgendwo, ein gutes Unternehmen sollte darauf Wert legen und muss sich damit beschäftigen. Also Ja, da muss was passieren. Weil es ärgert ein selber im täglichen Geschäft.

I(34:00): Gibt es bestimmte Methoden, die sie sich vorstellen könnten, die die Wiederverwendung von Lessons Learned noch verbessern könnten?

E(34:09): Nichts darüber hinaus über das was wir jetzt sowieso schon besprochen hatten.

I(34:13): Ok. Wir hatten uns einfach ein paar Sachen überlegt. Sowas Recommendation-Systeme, grad wenn man vielleicht auch so ein Wiki hat, so ein Bewertungssystem wie bei Amazon, auch vielleicht Kommentare in der Art oder man geht von speziellen Methoden aus wie Newsletter für Lessons Learned oder Feeds für Lessons Learned. Konkrete Marketingaktivitäten, die auf Lessons Learned abgezielt sind. Oder auch einfach nur organisatorisch gesehen

den Ausbau von Netzwerken. Gibt's da irgendwas von dem sie sagen, ok da könnte ich mir vorstellen, das hätte wirklich ein Impact.

E(34:47): Über das hinaus, was wir sowieso schon machen? Also schwierig wird's irgendwann, wenn ich quasi das zu sehr in Vordergrund stelle, wenn ich das zu sehr incentiviere, wenn ich sage: ok, die Projektleiter ihr müsst im Jahr, weiß ich nicht, 5 Beiträge stellen und wenn ihr 4 Punkte habt, dann ist im nächsten Jahr euer Bonus um 3000 € höher. Da kommt wahrscheinlich nur scheiße rein. Da kommt nur Müll wahrscheinlich, da posted jeder nur, Hauptsache er hat alle 5 Sachen. Ganz schwer, ganz schwer. Ich glaube, so wie wir uns jetzt aufgestellt haben, grundsätzlich ist das schon gut. Man muss es immer wieder in Bewusstsein treten, um dann wieder auch irgendwie noch eine Methode um quasi diese noch besser zu konservieren und noch besser abzulegen und dann auch wieder reinzuholen. Da brauchen wir irgendeine Technik noch. Das fehlt noch so ein bisschen, denke ich. Ansonsten ist das glaube ich, wie das Management damit umgeht, find ich angemessen.

I(35:53): Das heißt, vielleicht eher von der Unterscheidung. Liegen die Probleme dann organisatorisch oder technisch. Das man sagt, ok wir brauchen vielleicht Methodiken oder andere Lösungen dafür, wie man jetzt mit Wiki's, etc. das Ganze umsetzt und dann auch wiederverwendet oder fehlt da vielleicht der nötige organisatorische Nachdruck? Wo würden sie da sagen, dass…

E(36:10): Ich kann für mich persönlich da sagen, organisatorisch nein. Ich habe da sowieso, ich glaub ich bin da, ich würde, ich nutz das alles, ich würde das nutzen. Mir fehlt ein bisschen das an dem Tool, an dem Werkzeug. Ich glaube aber auch, dass es viele andere gibt, wobei ich nicht für andere unbedingt spreche, die ich kenne … das eher umgekehrt ist, die sagen: warum soll ich das überhaupt machen? Kann ich mir auch sehr gut vorstellen.

I(36:40): Ok. Auch von ihrer Meinung ist das… Von den fest vorgegebenen Fragen ist es das soweit schon. Da bleibt noch eine Frage definitiv übrig und zwar…

E(36:50): Ich habe auch noch eine Frage.

I(36:51): Genau, das ist genau die Frage. Haben sie noch irgendwelche Fragen, von denen sie glauben, die sollten hier noch gestellt werden in Bezug auf die Lessons Learned Wiederverwendung speziell. Oder irgendeine Frage, von dem sie sich im Vorfeld überlegt haben, das werden sie mich bestimmt fragen, da würden sie vielleicht auch gerne drauf antworten und wir haben es vergessen. Irgendetwas Unwichtiges.

E(37:14): Das war schon ein breites Spektrum, das muss ich schon sagen. Fehlen würde ich jetzt nur sagen, dass was fehlte. Also vielleicht noch eher, wer aus dem Projektteam noch so damit betroffen ist, wer sich einbringt. Vielleicht kann man da in die Richtung noch ein bisschen fragen.

I(37:32): Das heißt von den Zugriffsrechten oder von den Zugriffen auf diese Lessons Learned?

E(37:35): Ne, wer partizipiert jetzt mal außerhalb der Projektleiter, rein von der Organisation her, wer da eigentlich noch mit rein müsste. Und vielleicht kann man da noch was finden. Haben wir jetzt wenig drüber gesprochen über das Projektteam von mir speziell.

A(37:46): Machen wir indirekt indem wir Sampling dementsprechend gemacht haben, wir haben verschiedene Projektrollen, die wir interviewen und dadurch, durch das was sie uns sagen, dann kommt man schon mal: gut, ich wurde bisher noch nicht eingebunden. Dass man also weiß, ok das vielleicht liegt das an der Gruppe, der Rolle der Menschen.

E(38:07): Ok, verstehe ja. Wir einen, wir haben einen Critical Incident ausgearbeitet mit Martin Schröter, etc. Kennen sie den?

A(38:14): Den hab ich schon gesehen, ja.

E(38:16): Und?

A(38:18): Was soll ich dazu sagen. Also wir haben ihn gesehen und haben dann natürlich uns erst mal überlegt, warum machen wir das Projekt hier eigentlich? Weil wenn es ein Critical Incident gibt, der das widerspiegelt, was wir versuchen hier grade zu machen, dann, also das war so ein bisschen für mich ein Punkt, mich zu fragen, warum? Warum jetzt dieser Critical Incident oder warum jetzt das Projekt? Weil das 2 Baustellen aufgemacht werden, die das gleiche bearbeiten und die aber irgendwie nicht zusammenarbeiten. Also es wäre dann schon sinnvoll das auch gemeinsam zu machen. Inhaltlich ist es jetzt etwas lange her, um dazu etwas zu sagen. Also hatte mich sehr an das erinnert, was wir uns auch überlegt hatten. Von daher kann ich einfach nur sagen, ja, ja geht in unsere Richtung, eigentlich. Nur müssen wir natürlich anhand des schon bestehenden Critical Incidents einfach auch mal schauen, kann man da nochmal was ändern, ist es vielleicht sogar das gleiche, was wir hätten uns überlegt.

E(39:17): Es ist auf jeden Fall mal ein Thema, was 4 Leute oder 5 Leute sich ausgedacht haben und ich hab ja die Interviewliste gesehen, das ist ja echt hier, das sind ja einige Leute. Von daher glaube ich, kriegt man da noch viel mehr Erkenntnisse.

A(39:29): Wir kriegen grade super viele Ideen. Auch bei ihnen wieder, ich hab dann immer recht also, deswegen lass ich ihn auch ganz gerne, den Herrn Pensel, interviewen, weil ich dann sozusagen all die Ideen, die mir während der Interviews kommen, wenn jemand was sagt, was ich verknüpfe mit anderen Interviews, die kann ich mir dann schon mal gleich aufschreiben.

E(39:44): Ja das ist natürlich auch immer ganz gut.

A(39:45): Das ist sehr praktisch und von daher ja, kommen echt viele Ideen rum und während wir am Anfang der Interviewreihe noch gedacht haben, ohja wie machen wir das mit dem Konzept, ich kann mir das noch gar nicht vorstellen, was wir überhaupt machen können, bildet sich da langsam eine Form.

E(40:00): Man hat so viele Ideen und dann, das kriegt man dadurch glaube ich super mit. Im Gegensatz bei uns da waren halt 4 Köpfe, die sich was überlegt haben, aber so kriegt man unglaublich… Man kann, was man natürlich auch immer noch machen kann, ist natürlich, ich mein wir haben ja nur die PSU jetzt interviewt. Wie das ist, wenn man jetzt nochmal andere 10 Kollegen aus anderen Bereichen jetzt kriegt.

A(40:18): Ja, aber das ist jetzt erst mal ein Konzept, was nur für die PSU gelten soll, weil für alles andere würde dann die Zeit nicht reichen. Was wir aber auch noch machen wollen ist auch einfach mal, nochmal die Leute dann auch zusammen zu setzen. Und dann mit denen gemein-

sam da drüber zu reden und zu sagen: so das sind jetzt, das so ungefähr die Aussagen, wie ihr die getätigt habt, stimmt es denn eigentlich noch, wenn ihr beisammen sitzt? Gilt es immer noch? Weil es ist ganz großer Unterschied ist, ob jemand sich alleine Gedanken drüber macht und dann sagt: oh das find ich super. Und wenn es dann in einer Diskussion vielleicht irgendwie kommt und sagt: ne, ihr habt Recht, eigentlich ist es gar nicht so toll. Das ist auch, wir versuchen auf verschiedene Wegen herauszufinden, was das Optimale hier für die PSU ist und ich werde jetzt mit jedem Interview immer zuversichtlicher, dass wir da ein guten Weg, einen guten Ansatz erst mal finden. Das erste Interview da hab ich mir gedacht, ja, also es waren auch schon schöne Erkenntnisse drin, aber dadurch dass wir nicht mehr hatten, als die Dokumente, die uns bereitgestellt wurden und so ein bisschen Input-Session, hab ich dann gedacht: wie krieg ich jetzt ein Konzept zustande?

E(41:12). Das kommt. Das kommt mit den Informationen bestimmt rüber und nachher wird es dann nur schwierig die richtigen zu verknüpfen. Aber man kann ja auch mehrere Varianten, kann ja auch mehrere Ideen geben. Konzept 1, 2, 1 a, b. Wir werden ja sowieso splitten müssen, nach den einzelnen Rollen. Wir danken ihnen ganz herzlich für das Interview und wollten sie eigentlich noch fragen, wenn ich grade mal am reden bin, ob das für sie ok wäre, wiegesagt wir wollen ja ein Konzept entwickeln und da sie auch persönlich Interesse daran haben, würde wir ganz gerne die Konzept dann auch evaluieren und suchen dann wieder Interviewpartner, die uns einfach mal die Meinung zu dem Konzept, was wir entwickelt haben, geben.

E(41:50): Ja gerne.

A(41:51): Also sie wären für Folgeinterviews bereit. Gut dann danken wir ganz herzlich für das Interview.

E(41:55): Gerne.

ENDE

KM013

I = Interviewer; E = Interviewpartner; A = Interviewassistent

I(00:00): Dann vielen Dank, dass wir das Interview aufzeichnen dürfen. Und ich würde sagen, wir fangen erst mal an mit einer Eingangsfrage, einer relativ allgemeinen Frage. Und zwar, würden wir sie bitten, mal den Lessons Learned Prozess insgesamt in der PSU zu beschreiben.

E(00:17): Ok. Also für die PSU kann ich an der Stelle nicht sprechen. Weil ich erst in diesem Jahr, im Juli, hierher gewechselt bin. Ergo, da kann ich keine Aussage treffen. Ich kann ihnen nur sagen wie es bei mir in den Projekten vorher gelaufen ist. Da haben wir in der Regel nach Abschluss, 2-3 Wochen später, Lessons Learned Runden gedreht. Meistens separiert nach den Gruppen, also nicht alle zusammen, sondern sagen wir mal IT-Projektteil, Fachbereich-Projektteil oder die Projektmanager unter sich. Dann in der Regel moderiert und dokumentiert von dem zuständigen Gesamtprojektleiter, also nicht von externen Moderation. Und, ja, in der verschiedensten Form auf's Papier gebracht. Klassischerweise natürlich die Spielregeln geklärt, sich dann das Positive nochmal angeschaut, zu gucken, was gilt es daraus zu transferieren in die kommenden Projekte. Anschließend das eher negativere, was dann meistens der ausführlichere Teil ist und meistens gesondert gesammelt. Also das ist dann aufgeschrieben und vielleicht schaut sich im Idealfall der Projektleiter in seinem nächsten Projekt nochmal an. Aber in aller Regel ist der Prozess dann damit zu Ende.

I(01:42): Wenn ich das dann fragen darf, wo waren sie dann vorher in der Abteilung?

E(01:47): Ich hab 9 Jahre Hintergrund in der Bank. Und die letzten Jahre bei HR IT verbracht. HR IT gehört organisatorisch zu Core Banking. Also von daher, sind wir quasi Schwester gewesen zu PBC IT.

I(02:00): Ok, dann würde ich sagen, wir steigen in den Prozess ein, den wir uns so überlegt haben. Wir haben das nach der Literatur in 4 Phasen unterteilt, das ist einmal die Sammlung, dann die Speicherung, dann die Verteilung und die Wiederverwendung von Lessons Learned. Wir konzentrieren uns da auch hauptsächlich auf die Wiederverwendung, das heißt alles, was wir in dem Sinn eben fragen oder bearbeiten, konzentriert sich so ein bisschen hin zu eine besseren Wiederverwendung. Zur ersten Frage, dann wär einfach nur generell zur Erfassung des aktuellen Umgang mit Lessons Learned. Wie und wann sie das einfach bisher in ihren Projekten gemacht haben? Sie haben das ja eben schon mal kurz angesprochen.

E(02:40): Also in der Regel nach einer Live Schaltung, weil das in der Regel das Ergebnis des Projektes war. Und dann mit einem Abschnitt, naja je nachdem wie stabil das System oder was auch immer geliefert wurde dann gelaufen ist. Also dann mit einem Abstand von 2 bis 4 Wochen.

I(02:56): Dann vielleicht von dem Ist-Zustand bisschen hin zu dem Soll-Zustand. Haben sie da irgendwelche Wünsche oder wie und wann sollten ihrer Meinung nach im optimalen Fall dann die Lessons Learned erfasst werden?

E(03:09): Also ich denke, dass es sehr abhängig ist von der Projektgröße. Wenn ich ein kleines Projekt habe mit 1 Mio. € Budget, was dann also ein ¾ Jahr, 1 Jahr läuft, dann brauch ich das nicht in der Regelmäßigkeit wie in einem großen Programm. Also in dem Umfeld, wo wir momentan unterwegs sind, eben mit dem Millionenprojekt, ist es natürlich dann höchst Phasen aufbau-

en, dass es dann quasi Indizierung, Analyse, dass man das dann eben jeweils am Ende der Phase macht.

I(03:38): Haben sie dann auch eine spezielle Art, also wie man die Lessons Learned am besten erfasst?

E(03:42): Also wir haben jetzt just in diesem Projekt das für uns ein bisschen professionalisiert. Es handelt sich um ein Projekt in dem das Kernbanksystem gebaut wird und habe in diesem Projekt 2 Peers mit mir, jeweils etwa 10 Leute in der Organisation, und wir haben über unsere Kollegen vom PMO das schon mal verbessert dahingehend, dass die zentral die Moderation übernimmt, ja und dass wir das auch wirklich so scheibchenweise machen. Also sind jetzt nicht wirklich die großen Fragen, aber wir haben so Teillieferungen, die immer alle 3 Monate etwa stattfinden, sondern etwa vierteljährlich die Lessons Learned dann moderiert in der Gruppe.

I(04:20): Das heißt, von der Art her, gibt es da eine bestimmte Art, dass sie es einzeln nicht machen, sondern zusammen in einem Workshop.

E(04:28): Also es ist ein Workshop in dem im Grunde mit Karten vor einer Metaplanwand so jeder erstmal initial für sich ein paar Dinge aufschreibt, sich dann aber auch durch die Gedanken der anderen inspirieren lässt, was da vielleicht noch alles gut oder nicht so gut war. Und sie als Außenstehende moderiert das im Moment, was eigentlich ganz gut ist.

I(04:48): Was denken sie, wie sollten Lessons Learned dann erfasst werden, dass sie einfach aufzufinden sind, also wenn wir speziell zur Wiederverwendung gucken, dass man sie vermehrt wiederverwendet? Gibt's da etwas?

E(05:00): Ich find das hat keine besonders große Relevanz, welche Form, in welcher Form gespeichert wird. Also meistens sind sie ja nicht so aus dem Kontext zu lösen, dass sie irgendwie in einer Spalte im Excel oder in irgendeiner Datenbank zusammenschmeißen kann. Es hängt immer davon ab, wie sie gesammelt sind. Also ich hab kein Problem damit, wenn sie sehr verstreut sind.

I(05:23): Dann konkret zu den Inhalten von Lessons Learned. Gibt's da irgendwas, von dem sie empfinden, das ist sinnvoll, das muss in einer Lessons Learned enthalten sein? Was man in dem Sinne nicht vergessen darf aufzuschreiben oder zu notieren?

E(05:38): Wie meinen sie methodisch?

I(05:40): Ne, eher vom konkreten Inhalt, das heißt Inhalte in Bezug auf die Projektgröße oder der Kontext sollte auf jeden Fall vermerkt sein, oder diese einzelnen Teile, was war gut, was war schlecht, was hätte besser gemacht werden sollen. Gibt's da irgendwas, von dem sie meinen, das kann man auch weglassen, das ist nicht so wichtig oder?

E(05:58): Die Lessons Learned, wie ich sie kenne und mache, dass ist immer sehr tief in dem Projektteil drin. Deshalb bekomm ich an der Stelle die Information. Was in der Lessons Learned nicht abgedeckt wird bei uns, ist nochmal die komplette Kontextrichtung. Weil es für die Gruppe, die interviewt wird, die sich Gedanken macht an der Stelle irrelevant ist, die kennen das. Ja, aber es ist natürlich so, wenn ich jetzt den Schritt gehe, irgendwo zu speichern und zu trans-

ferieren, grade auch in andere Projekte, fehlt dieser Hintergrund komplett. Deshalb, das wäre für mich eine Ergänzung, wenn wir zu dem Punkt kommen, dass wir sagen, wir speichern sie zentral mit dem Sinn einer Wiederverwendung, dann muss in irgendeiner Form da auch der Kontext zufließen. Und das kann glaube ich nicht in den einzelnen Lektionen sein, die man gelernt hat, sondern das soll gesamt das Projekt beschreiben, das Umfeld beschreiben, die Dynamik und die Projektgestaltung beschreiben. Ich glaube, dass sehen auch wir momentan, dass unsere Schilderungen, da sind 1,2 Schlagworte, da weiß sofort jeder, was damit gemeint ist und kann sich genau erinnern, wie dieser Prozess war und, weiß ich nicht, „wage Anforderungen", da hat jeder die letzten 3 Monate im Kopf wie es da hin und her ging, wie jeden Tag diskutiert wurde. Das sind sehr relevante Informationen, wenn ich mich mit dem Punkt später was anfangen möchte.

I(07:10): Gibt es dann, wenn wir weitergehen zu den Gründen für die Lessons Learned Erfassung, irgendwelche Gründe, wo sie meinen, deswegen müssen wir Lessons Learned machen? Deswegen müssen wir sie erfassen?

E(07:24): Mindestens zweierlei. Also ich, in meiner Rolle Projektleiter, mache Lessons Learned auf jeden Fall für mein Projektteam. Also im aktuellen Umfeld arbeiten wir in der gleichen Konstellation, oder in nahezu der gleichen Konstellation weiter, in anderen Umfeldern ist damit auch nicht immer alles unbedingt abgeschlossen. Also die Chance für das Team insbesondere zu lernen daraus und auch sich gegenseitig noch einen gewissen Kontrolle zu geben, im Sinne von: das haben wir so, das möchten wir auch wirklich so ändern und das ändern wir. Und der andere Aspekt ist sicherlich eher für mich als Projektleiter, für andere Projektleiter, der Transfer auf andere Projekte. Ich geh weiter ins nächste Projekt und guck mir nochmal an, was lief denn da in der Initiierung gut oder schlecht, beziehungsweise bei einem Nachbarprojekt, was so ein ähnliches Vorgehen schon mal hatte… also, das sind eigentlich für mich die zwei Gründe, warum ich das überhaupt mache.

I(08:19): Ok. Gibt es dann irgendwelche Gründe, die dagegen stimmen? Irgendwelche Widerstände vielleicht oder konkrete Gründe, die gegen die Lessons Learned Erfassung sprechen?

E(08:27): Ne, also für mich nicht. Es ist ein Zeitaufwand, das ist völlig klar. Aber das legitimiert durch die Ergebnisse in der Regel. Und bislang hab ich's immer so entdeckt, dass sich im Team, zumindest nach Klärung der Spielregeln, auch jeder relativ offen damit umgehen konnte. Ja, und je nach Konstellation braucht's natürlich eine starke Moderation, das ist wichtig.

I(08:44): Sie haben es dann eben schon angesprochen, gibt's dann irgendwelche wesentliche Faktoren, die die Lessons Learned Erfassung einschränken? Sie haben also Zeitdruck genannt, es dauert immer Zeit…

E(08:55): Zeitdruck ist der Klassiker. Konflikte im Team. Ja oder, ich mein, die Offenheit untereinander. Ja, ich denke, die Dinge die nicht ausgesprochen sind, die da so mitschwingen. Und vor allem, es ist noch relativ leicht, wenn die Gruppe homogen ist und diskutieren kann, sagen kann: was lief nicht gut in der Interaktion mit anderen außerhalb dieser Gruppe. Sehr schwierig wird es dann bei den Themen, die die Gruppe selber betreffen. Also dass einer sagt, hier ich hab diese Zulieferung nicht bekommen oder wie du mich anguckst, das gefällt mir gar nicht, da hab ich immer schon keine Lust am Montag. Das sind Themen, wo es dann echt knifflig ist, die dann in der Regel bei uns auch zu kurz kommen.

I(09:40): Dann würden wir weitergehen zu dem nächsten Prozess, der ist dann die Speicherung. Das war jetzt so wie erfass ich, wie sammel ich die Lessons Learned. Könnten sie uns vielleicht einfach erklären, wie sie bisher oder aktuell sozusagen die Lessons Learned wirklich abspeichern, also gibt es da konkrete Vorgaben, wie sie das zu tun haben?

E(10:02): Es gibt natürlich Enabler bei uns. Ich persönlich nutze PowerPoint, weil ich das als Medium auch in der Moderation benutzt habe, bzw. von der Kollegin benutzt wird. Und sie tabellarisch in einer PowerPoint.

I(10:16): Und von dem Platz, wo sie das dann abspeichern, also…

E(10:21): Sharepoint. Also auf dem gemeinsamen Netzlaufwerk.

I(10:25): Für wie weit gilt das dann? Das heißt, wer kann da alles drauf zugreifen?

E(10:29): Das gesamte Projekt. Also bei uns ist es ein größerer Kreis. Es ist jetzt nicht bewusst dort platziert mit der Information bitte greift alle darauf zu, es ist vorhanden. Sondern es ist dort und wir sagen, für unser Team ist das der zentrale Ort und stolpert jemand zufällig drüber, ist das auch nicht schlimm.

I(10:45): Heißt das, es gibt durchaus mehrere Zugriffe? Also es könnte mehr als ihr Projekt eigenes Team darauf zugreifen…

E(10:50): Es könnte. Ja, könnte. Ich glaub nicht, dass es aktiv wirklich so ist. Also wir managen das noch sehr wenig. Dementsprechend…

I(10:58): Dann vielleicht auch da zu dem Soll-Zustand. Wie würden sie es gerne ablegen? Also wo sollte es oder auch von den Restriktionen, wer darauf, darf darauf zugreifen? Wie würden sie das gerne handhaben?

E(11:11): Tja. Ich weiß nicht. In jeder Form, dass das als Information ja nicht schwieriger rein. Das muss ja das Team, was sich über ihre Lektionen Gedanken macht, wissen, was damit passiert. Und ich hätte Sorge, wenn man das jetzt zu groß aufmacht, dass das den Informationsbeschaffungsprozess wieder limitiert, also wenn ich sage, wir speichern die und dann hat die gesamte [redacted] Zugriff darauf, dann brauch ich mir über meine Offenheit keine Sorge machen. Von daher muss es schon ein Bereich sein, wo man sagt, dass ist hier schon ein limitierter Zugriff, als alle. Natürlich anonymisiert, das ist selbstverständlich, nur da ist die Sache, irgendwo habe ich die Identifikation übers Team und die brauch ich ja über den Projektkontext, denn ohne Projektkontext sind die Information irrelevant. Rein technisch im Sinne des Systems, ist es mir das völlig egal wie es gespeichert wird.

I(12:16): Ok. Dann kommen wir vielleicht nochmal zu einer kleinen Story. Haben sie schon Mal Lessons Learned aktiv benutzt oder sie haben sie vielleicht selber aufgeschrieben, sie haben sie dann irgendwann abgespeichert, oder sie haben nach was gesucht und konnten es dann nicht mehr finden. Das heißt, sie haben wirklich aktiv was Bestimmtes im Kopf gehabt, haben das gesucht, sie konnten das nicht finden? Kam das schon Mal vor?

E(12:37): Von meinen eigenen Projekten nicht, nein. Von Schwesterprojekten natürlich. Projekt, was momentan etwas einführt, was in ähnlicher Form schon Mal eingeführt wurde, zumindest im gleichen Kontext, da ging es natürlich nur über die persönlichen Beziehungen, zu gucken:

Hey, wer war da drin, und ihn direkt ansprechen, was gibt's da, Wo ist das? Und auch da hat man wieder ganz interessant, weil das wieder diese Trennung zwischen Lektion und Projektkontext an der Stelle ist. Also dann zwar die Lektionen ohne das Projekt sind dann per se auch nicht hilfreich, ohne genau zu verstehen, was war denn da. Und nicht nur im Sinne einer Beschreibung, wie wir am Anfangs des Projektes machen, mit den Term of References oder so, was auch immer, hier ist, was wir tun möchten, sondern auch, nachher durchaus kritisch beleuchtet und, das waren so die Dynamiken, die sich ergeben haben.

I(13:27): Das heißt, woran lag das dann, dass sie irgendwas nicht auf Anhieb finden konnten? Sie brauchten den persönlichen Kontext oder einfach den allgemein Kontext oder den Kontakt zu jemand anderen?

E(13:37): Ja es gibt offensichtlich kein zentrales Vorgehen zur Speicherung.

I(13:42): Ok. Glauben sie man könnte die Speicherung von Lessons Learned verbessern? Wie am besten?

E(13:49): Ich dachte das wäre ihr Job…

I(13:51): Ja wir dachten uns, wir könnten uns inspirieren. Wir versuchen es zu verbessern, aber…

E(13:55): Ich geb ihnen die Ideen mit, die mir in den Kopf kommen, ja. Also es ist, wie ich vorhin sagte, also es muss irgendwo gewährleistet sein, dass es kein unbeschränkter Zugriff ist. Es muss auf jeden Fall limitiert sein. Und, ich weiß nicht, sie mir das organisatorisch oder technisch im Kopf haben, wenn sie fragen, wie was gespeichert werden soll…

I(14:15): Eigentlich beides. Also die Kombination daraus am besten.

E(14:17): Also jetzt mal im Sinne der Organisation, sollte es noch viel aktiver auch bei uns in den Prozessen angegangen werden, dass man sagt, es gibt bestimmte Punkte an denen werden aktiv Lessons Learned einfach eingefordert. Klar gibt's das irgendwo innerhalb unseres Referenzprozesses, wo das drin steht. Aber ich glaube wir müssten da noch viel mehr Nutzen, auch für den, der es durchführt, stiftet. Oder noch viel mehr Incentivierung im weitesten Sinne für denjenigen. Denn im Moment ist es so, also ich stell mir vor, ich habe jetzt ein Projekt, wo ich weiß, das läuft jetzt grade aus und im neuen mach ich eh was anderes. Und ich glaube auch nicht, dass das hier irgendein Sinn für irgendjemand stiftet, wenn ich das sammel. Dann ist es für mich tatsächlich erst mal ein Zeitaufwand, ist auch vielleicht erst mal unangenehm, weil es Konflikte zu Tage fördert, die ich eigentlich gar nicht wissen will, weil es lief ja alles so gut und harmonisch. Und da den Anreiz für den Einzelnen zu setzen oder für das Projekt für den Projektleiter, das auch wirklich in der Konsequenz durchzuführen. Also das wäre vielleicht was zum organisatorischen Aspekt.

I(15:24): Sie haben jetzt grade eben auch schon die beiden Perspektiven angesprochen. Also organisatorisch und von der aktuellen Art, also technisch gesehen. Würde es da irgendwas geben, wie man technisch noch mehr verbessern könnte? Haben sie da irgendwas, was sie sich vorstellen? Datenbank oder Sharepoint, was ihnen am liebsten ist?

E(15:40): Das sind nur Hilfsmittel. Also, wenn organisatorisch geklärt ist, was erfasst, wie erfasst, für wen erfasst, mit welcher Nutzung erfasst. Dann ist das nur noch ein technisches Hilfsmittel, was völlig egal ist.

I(15:51): Da kommen wir vielleicht wieder zu dem Ist-Zustand. Und zwar dann zu der Lessons Learned Verteilung. Wie erfahren sie aktuell von neuen Erkenntnissen? Das heißt, wenn es neue Erkenntnisse in irgendwelchen, nicht nur ihren eigenen, sondern auch anderen Projekten gibt, wie erfahren sie dadurch?

E(16:05): Per Zufall. Per Zufall oder per Netzwerk.

I(16:12): Das heißt aber, sie suchen nicht aktiv danach in einer Datenbank oder gibt's da weitere? Sie bekommen was zugeschickt von irgendjemand, der sie kennt?

E(16:20): Ja also das läuft über die Beziehung, also man sagt: Hey guck mal, ich glaub du könntest das verwenden oder wie auch immer. Das haben wir auch tatsächlich etabliert, das haben wir rein durch die Vernetzung des Projektleiters in der Organisation sichergestellt. Das andere der Aspekt und das ist jetzt wieder eher PSU, ist es unter den Projektleitern instrumentalisiert. Es wird dieses wöchentliche Jour Fixe, haben sie sicherlich an der ein oder anderen Stelle schon mal gehört, mit den Projekt Insights, die an sich von der Grundintention den Wert auf Lessons Learned legen sollten. Faktisch aber sind 50 Minuten Vorträge über Projekt und Technik haben, und die letzten 5 Minuten sind Lessons Learned. Und das ist immer wieder das gleiche dabei. Also, die Intention ist da, die Ausführung an der Stelle noch mangelhaft.

I(17:02): Können sie sich da an der Stelle was vorstellen wie man das verbessern könnte? Einfach einen anderen Fokus legen oder?

E(17:07): Ich glaub das ist es. Also ich glaub es ist noch nicht einer auf den Titel Projekt Insight, den dieses Forum dann trägt, geht es primär darum Projekte aus dem Wege zu gehen, und das sind nicht unbedingt die Lektionen, die man untereinander teilt möchte. Also vielleicht ist das die sinnvolle Ergänzung zu dem „wir haben jetzt irgendwas aufgenommen, wir haben es jetzt gespeichert, wir haben da auch noch den Kontext dazu geschaffen", dass es nicht nur dort liegt, sondern dass die Verteilung auch gewährleistet wird. Und die Verteilung ist sicherlich ein Teil aktives Marketing, und ein Teil ich weiß wo ich gucken muss, wenn ich suche. Und ich glaub das aktive Marketing, das ist immer der bessere Weg. Weil da ist die Persönlichkeit des Projektleiters meistens auch drin. Also Erkenntnisse drin, da sind Emotionen drin, die man aus dem Excel oder aus einer Media-Schrift nicht unbedingt in der Form abnehmen würde.

I(18:05): Ok. Konkret dann dazu, es gibt immer so 2 Wege wie Lessons Learned Verteilung eigentlich passieren kann. Das ist entweder Push oder Pull. Also vom Push verstehen wir einfach nur, wir geben es raus oder vom Pull, wir suchen aktiv danach. Gibt's da einen Weg, den sie für sinnvoller erachten?

E(18:21): Ne, das ist ja das was ich grade sage. Mit dem Marketing ist eher der Push, ich betreibe das aktiv, ich gebe das raus. Pull ist ich weiß, wo ich suchen muss. Also beide sind in der Kombination sinnvoll. Allein möchte ich keinen von beiden sehen.

I(18:37): Dann zu der Verteilung auch. Zu welchen Zeitpunkten erfahren sie von diesen Lessons Learned? Also sie haben ja gesagt "per Zufall" erfahren sie das, wann geschieht das für ge-

wöhnlich? Also ich könnte mir jetzt vorstellen, entweder wenn was Neues wirklich grade rauskommt oder irgendwann 2 Jahre später, dann durch Zufall erhält man das auf einmal?

E(18:55): Ich hab jetzt 2 Fälle, von daher kann ich das nicht generalistisch, kann ich's sicherlich nicht beantworten. Die eine war sehr kurz danach, nämlich eine Woche, weil wir sehr eng vernetzt waren. Der andere war mit einem Abstand von 1 Monat, also auch noch akzeptabel.

I(19:06): Das wären aber jetzt nur Beispiele…

E(19:07): … das sind jetzt nur ganz spezielle Beispiele. Ich hab da kein generellen Standpunkt zu.

I(19:15): Wenn von der Verteilung jetzt von dem passiven zu dem aktiven übergehen. Haben sie bereits aktiv Lessons Learned an ihre Kollegen verteilt? Also ohne das mal jemand nachgefragt hat, einfach sie sind auf jemand zugegangen? Zum Beispiel?

E(19:28): Impulsiv natürlich. Ehrlich, wahrscheinlich nicht so wie ich es mir selber erwarten würde.

I(19:35): Aber wenn, es kommt dann durch aus vor, jemand anders hat eine Frage oder dieser Netzwerkgedanke, es kommt dieser Austausch vor.

E(19:41): Ich versuche die Vermittlerrolle momentan zu spielen. Ich weiß es gibt bestimmte Stellen, an denen Lessons Learned erfasst werden, die für ein anderes Projekt relevant sind. Und ich versuche die aktiv dann mit auch rüberzugeben. Also, von daher, ja in dem Sinne schon, ob ich das letzter Konsequenz mache, würde ich mal ein Fragezeichen dahinter stellen.

I(20:00): Ok. Gibt es irgendwas, weil sie sagen die letzte Konsequenz fehlt, was das hemmt, die Konsequenz? Oder sehen sie da irgendein Grund für?

E(20:09): Ja. Also, das die Summe all ihrer bisherigen Fragen eigentlich. Es ist die mangelnde Governance über diesen gesamten Prozess. Also ich versuche relevante Dinge weiterzugeben, nur dadurch dass es nicht für die Organisation insgesamt geklärt ist „wie möchten wir damit umgehen, wie möchten wir's tun", das ist immer dann so der höchst individueller Art Stand… Und das ist höchste individuelle Art, da brauch ich jetzt nicht meine 100 Projektleiterkollegen anzusagen „Hey wir haben neue Lessons Learned", sondern da gehen wir alle damit unter. Das ist halt auch ungefiltert und nicht mehr relevant. Das ist die Masse und nicht die Klasse.

I(20:54): Gibt es denn irgendwelche Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, dass sie irgendeinem Kollegen, mit irgendeinem Kollegen diese Lessons Learned teilen?

E(21:00): Ist-Zustand. Ich muss wissen, ob jemand was damit anzufangen. Also…

I(21:08): Ok, gibt's noch weitere? Wir haben zum Beispiel an sowas wie Vertrauen gedacht oder naher Kontakt, ein enger Kontakt, dass sie schon mal mit dem zusammengearbeitet haben oder auch nicht, würden sie sie denn gerne mit jedem teilen?

E(21:15): Ich denke mal, dass hängt zusammen. Also ja würde ich unterschreiben. Es muss schon ein Kontakt, eine Bindung in irgendeiner Form da sein. Zusammenarbeit nicht unbedingt, aber man muss sich kennen. Wir haben aber unter den Projektleitern schon eine Kultur, die das begünstigt, die vorherrscht. Aber das ist, es ist mehr dieser Filterungsaspekt, zu wissen es ist

auch relevant. Ich glaube das wird auch noch eine zentrale Herausforderung für die Speicherung und das Retrieval, bzw. die Verteilung sein. Zu sagen, wie kann ich die Masse von Dingen, die da drin sind auch wirklich sinnvoll auf das reduzieren? Das kann nicht nur über den Projektnamen laufen, das wäre an der Stelle nicht förderlich.

I(22:00): Ja klar. Ok. Das bleibt eigentlich nur noch der letzte Punkt, die Lessons Learned Wiederverwendung. Natürlich unserer Punkt, auf den wir auch so ein bisschen das Augenmerk legen. Wie und wann haben sie denn Lessons Learned in neue Projekte eingebunden? Das heißt, wirklich Lessons Learned wiederverwendet? Können sie das konkret, vielleicht auch an einem Beispiel erklären?

E(22:22): Ich starte im Moment ein neues Projekt, also bin in der Projektinitiierung seit wenigen Wochen. Da hab ich ein Team von 10 Leuten, die die Vorbereitung mit mir betreiben. Und eine der ersten Aktionen, die auf dem Plan stand, war, dass ich eine Kollegin abgestellt hab, die bestimmte Ansprechpartner mal im Sinne der Lessons Learned Interviews befragten sollte. Aber auch da eher in der Gewinnung, weil ganz offensichtlich in den anderen Projektenteilen das in der strukturierten Form noch nicht erfasst wurde. Also von daher, ich denk, dass wir jetzt grade akut, sehr aktiv mit um. Das bietet sich aber auch grade vom Kontext her an.

I(23:09): Das heißt konkret, dass sie praktisch das Projekt schon kennen?

E(23:10): Genau. Es gibt Projekte, es gibt Projekte, die sehr nahe an dem dran sind oder den Grundstein legen, für was wir jetzt bauen wollen. Also ergo, ich weiß, ich hab auch vorher an diesem Projekt mitgearbeitet, ich weiß, dass es da wichtige Erkenntnisse gibt, die ganz zentral für uns sind. Wenn ich mir jetzt vorstelle, grüne Wiese, wir machen noch was ganz Neues, wo ich jetzt vielleicht über mangelnde Beziehungen, Bindungen, Kenntnisse von anderen Projekten nicht weiß, dass es was gibt oder vielleicht gab's wirklich nichts. Ist es an der Stelle natürlich, wäre dieser Schritt auch für mich weggefallen, zu sagen „ok, jetzt geh und sprich mit wem?!", keine Ahnung, kenn ja niemanden.

I(23:48): Dann wieder zu dem Soll-Zustand, wie häufig sollten oder auch wann sollten, ihrer Meinung nach, dann die Lessons Learned wiederverwendet werden? Sie hatten jetzt Projektbeginn.

E(23:55): Analog zur Erfassung. Also ich würde bei größeren Projekten das sogar vor jede Phase stellen, also vor die Initiierung, vor die Design/Analyse wie auch immer wie es gegliedert ist. Oder vor die Releases, wenn sie so aufgestellt sind. Bei kleineren Projekten muss man da pragmatischer damit umgehen.

I(24:16): Glauben sie denn, dass Lessons Learned gefördert werden sollten, allgemein? Das heißt?

E(24:20): Jep. Dieser Incentivierungsaspekt.

I(24:25): Könnten sie sich da irgendwelche Methoden vorstellen, die die Wiederverwendung von Lessons Learned verbessern? Auch organisatorisch gesehen, aber genauso auch technisch gesehen.

E(24:38): Ja ich kann mir welche vorstellen, ich weiß aber nicht, welche davon geeignet sind. Also sicherlich, das was ich eben mit Teil der Kultur ansprach. Das ist ein wichtiger Aspekt im Sinne des Selbstverständnisses. Ich als Projektleiter der PSU repräsentiere Werte und Teil dieser

Werte muss es sein, dass ich dran interessiert bin Lessons Learned aufzunehmen. Nur durch das Lernen können wir erfolgreich sein. So seh das jetzt als Teil dieser Werte, da wär's mir zu platt zu sagen: „Jo, wir schreiben es in die Ziele rein und wenn es in den Zielen steht, dann macht's jeder". Das ist so wie dieser Jahr in die Ziele reingeschrieben wurde, ok ich achte auf meine Work-Life-Balance. Das hat auch noch nicht zur Konsequenz, dass ich auf meine Work-Life-Balance achte. Also nicht dadurch. Also das ist ein sehr sehr schwieriger Punkt. Ich seh auf jeden Fall, dass es eine Notwendigkeit gibt für eine Incentivierung. Ich glaube am besten ist es bei den Werten verankert, nur das ist natürlich auch der schwierigste Punkt, sie da irgendwie reinzukriegen.

I(25:41): Und technisch gesehen? Gibt's da irgendwas, was, von dem sie glauben, das könnte die Wiederverwendung verbessern? Wenn sie jetzt, sie haben vorhin gesagt, zum Beispiel Sharepoint benutzen sie aktuell. Würde es da was geben, von dem sie glauben, man könnte da noch irgendwas machen, dass die Leute einfach mehr Lessons Learned wiederverwenden?

E(25:57): Es muss überhaupt was geben. Das ist der Punkt. Also ich würde mir das Ganze, also ich würde mich nicht so auf die Phasen der Lessons Learned fixieren, wie das im Interview jetzt vielleicht angedacht ist. Es muss ein Gesamt-Governance Prozess um das Thema rumgeben. Ja? Der von vorne anfängt, bis hinten rausgeht. Und wenn die dieses einmal gesamte verpflichtend Paket etabliert ist, dann könnte ich mir vorstellen, dass das sehr erfolgreich wird und sich dann einfach selber trägt. Also mein Hoffnung wäre, dass, ja da eine initiale Überzeugungsarbeit ist, dass grade im Sinne der, das als Teil der Werte zu definieren. Da ist mal ein gewisser Antrieb notwendig. Aber das, sobald jeder Einzelne mal damit gearbeitet hat, sieht das auch persönlich für sich da ein Nutzen draus zieht. Und wenn es nicht so ist, dann ist es sowieso falsch, weil dann geht es am Ziel vorbei.

I(26:49): Grade wenn ich jetzt nochmal auf die Methoden schaue, wir hatten uns da ein paar Sachen überlegt, die man einfach von der technischen Seite noch verbessern kann. Und zwar so wie bei Amazon zum Beispiel ein Recommendationsystem, wenn man mal eine Lessons Learned genutzt hat, war die gut oder schlecht. Genauso zum Beispiel Newsletter oder ein Feed, den man abonnieren kann über die Existenz neuer Lessons Learned. Genauso wenn man jetzt diesen Netzwerkgedanken, die sie vorhin auch schon angesprochen hatten, einfach versucht noch ein bisschen mehr zu fördern/auszubauen. Oder richtige, konkrete Lessons Learned Marketingkampagnen in dem Sinn, dass man diese wirklich mehr fördert. Gibt's da was von diesen Sachen, die ich jetzt zum Beispiel genannt habe oder was anderes noch, von dem sie wirklich glauben, sowas könnte helfen?

E(27:29): Ich sag ihnen, was nicht helfen kann. Das sind Newsletter, also die gehen in dem Kontext aus meiner Sicht überhaupt nicht. Denn das ist eine Masse, auf der man weder die Zeit noch das Interesse hat, sich all diese Dinge anzuschauen. Was ich gut finde ist diese Netzwerk, der Netzwerkgedanken, denn das entspricht dem was wir heute auch faktisch sehen und es greift ja auch diesen Aspekt auf, der Filterung der Relevanz. Also ich empfehle ja dann auch nur jedem was. Auf der anderen Seite ist es auch keine Verbesserung zum heutigen Stand, also es ist eine technische Unterstützung von dem was wir heute haben, aber es nicht unbedingt die Verbesserung dessen. Deshalb bin ich ein Fan auf jeden Fall von solchen Marketingaktionen, wie auch immer die geartet sind, also, immer auch gerne Innovationsplattform bei uns intern, wo das eine der zentralen Fragen ist, die gestellt wird. Ich weiß nicht, ob sie mit dem ak-

tuellen, mit der Challenge der PSU bekannt sind. Wo unser Chef fragt, wie können wir es schaffen, dass, im Endeffekt geht's in die gleiche Richtung, dass wir die Informationen entsprechend weitergegeben, dass sie aus anderen Projekten lernen. Mein Vorschlag war dazu, dass wir eine Art Round-Desk-Session ermöglichen … dass wir sagen: Hey ist eine Liste von Themen, von Leuten die das anbieten können, ich geb vielleicht an, mein letztes Projekt mit Fokus auf oder kann mal jemand sagen zu, wie habt ihr Security in den verschiedenen Projekten gelöst. Und dann findet sich im Idealfall eine Gruppe und man geht mal zum Essen, wie auch immer. Instrumentalisiert und spricht in einer interessierte Gruppe über das Thema, was gemeinsam gewählt wurde.

I(29:16): Ich kenn das jetzt noch nicht.

A(29:18): Ist das diese Crowdsourcing-Plattform, die gestaltet worden ist? Davon hab ich auch gehört.

E(29:24): Genau. Das ist sicherlich der eine Teil und der andere Teil ist, dass nie nur Push oder nur Pull, sondern das man natürlich auch unterstützt wird, die Möglichkeit, dass ich aktiv lernen kann, wenn ich jetzt ein Zeitpunkt habe, ich sag: Hey neues Projekt wird gestartet. Dann werde ich vielleicht grade keine aktiven Angebote haben von jemand, der sagt: hier sprechen wir mal darüber. Dass ich dann die Möglichkeit auch habe, auf diesen Fragenschatz auch strukturiert zurückzugreifen. Klick Kontext des Projektes wird in irgendeiner Form für mich eine Relevant darauf …

I(29:47): Gut. Ich hätte jetzt von dem konkreten Interview, von den Fragen, die wir hatten, keine weiteren Fragen mehr. Würde ich sie trotzdem bitten oder einfach mal fragen, ob sie noch irgendwo was glauben, was wichtig ist, wir haben sie ja eingeladen, bzw. sie haben sich gemeldet hier zum Interview zu kommen, von dem sie vielleicht glauben, das hätten sie mich jetzt, das fragen sie mich jetzt bestimmt, da haben sie sich vielleicht auch schon eine Antwort zurechtgelegt. Ist da irgendwas, was sie noch gerne loswerden würden?

E(30:16): Auf die Gefahr hin, dass ich sie enttäusche. Nein ich hab mich so intensiv im Vorfeld nicht damit beschäftigt. Wenn ich's jetzt für mich persönlich reflektiere, ich weiß ich bin jetzt nicht strikt ihren Fragestellungen gefolgt, ich glaub so die Aspekte, die mir wichtig sind, die habe ich soweit eingebracht.

I(30:34): Ok. Dann würde ich vielleicht noch fragen. Wir werden ja das Konzept entwickeln und dann auch folglich das versuchen zu evaluieren, was wir entwickeln. Würden sie dann einem Folgeinterview nochmal zustimmten, dass wir einfach nochmal sehen können, dass sie das evaluieren?

E(30:45): Klar.

I(30:50): Wunderbar, dann…

E(30:51): Das mach ich nicht weil es in den Zielen steht, sondern weil's mich einfach interessiert. Also wenn wir noch 5 Minuten haben, dann wäre ich sehr interessiert dran, was sie momentan so als Stand haben. Und Folgeinterview, klar gerne.

I(31:04): Gut. Dann würde ich sagen, ich mach's Mikro mal aus.

ENDE

KM014

I = Interviewer; E = Interviewpartner; A = Interviewassistent

I(00:00): Das ist ja wunderschön. Ich danke ihnen ganz herzlich, dass wir aufzeichnen dürfen. Und was haben sie uns denn mitgebracht?

E(00:05): Sie zeichnen schon, gell?

I(00:08): Ich zeichne schon, genau.

E(00:10): Zeichnen schon… Aber wir hatten mal in der Vergangenheit, ich hab mal 2 Exemplare mitgenommen. Und zwar aus einem groß angelegten Projekt mit Europa, mit virtuellen Teams, mit IBM, also sprich unterschiedliche Unternehmenskulturen. Da ist mal eine Liste von Problemen und was wir dabei gelernt haben, bzw. die Auflösung und auch Aktivitäten, wo wir gesagt haben: Ok, das ist nicht im Sinne von Lessons Learned, sondern das sind Vorgehensweisen, wo wir denken, die haben sich im Projektablauf bestätigt. Das ist mal so eine Seite. Können sie kategorisieren und auch mal drüber gucken.

I(00:51): Wunderbar, vielen Dank.

E(00:55): Das sind mehr generelle Themen, auch Kategorien. Und dann hab ich ihnen mal Meeting-Minutes zu Lessons Learned mitgebracht und da werden sie erkennen, dass das ein ganz anderen Abstraktionslevel hat. Sprich, das ist wirklich Lessons Learned, wenn es darum geht individuelle Probleme in einem Projekt, die wirklich projektspezifisch sind, zu lösen. Und wie es dokumentiert worden ist. Da sehen sie dann, wer dafür verantwortlich ist, da ist auch eine Datenbank dahinter. Und das wurde dann per Knopfdruck als Report erzeugt. Nur mal ausführlich exemplarisch.

I(01:35): Das ist wunderbar.

E(01:37): Und jetzt legen sie los.

I(01:38): Das sind nämlich genau die Dinge, die wir noch nicht wissen. Die wir auch immer mal eingeordnet haben wollen. Ja und jetzt legen mit dem Interview am besten los. Und als erst Einstiegsfrage würde ich sie bitten uns den Lessons Leanred Prozess, wie sie ihn bisher kennengelernt haben, grob zu umreißen, bevor wir dann in die einzelnen Details gehen.

E(02:00): Ich kann ihnen gerne sagen, wie wir den Lessons Learned Prozess durchgeführt haben. Wir haben also im, nach bestimmten Meilensteinen, mehr oder minder erfolgreich, Probleme identifiziert und haben uns dann, und zwar erst mal vorab, in einzelnen Teams, das war die Aufgabe für die unterschiedlichen Beteiligten, die sollten darüber nachdenken wie das besser gestaltet werden kann. Also sprich, Lösung aufzeigen. Und das wurde dann in einer gemeinsamen Sitzung besprochen, die Sachen wurden verteilt und das wars. Beziehungsweise als ein Projekt abgeschlossen war, da hat eine Kollegin von mir, die steht auch bei ihnen auf der Interviewerliste, dann eine Dokumentation gemacht, beispielsweise sehen sie dann ein Exzerpt, das ist die Helga Gunia, es kann sein, dass sie Ähnliches erzählt, also wir haben da zusammen gearbeitet, ich denke es ist auch wichtig, dass sie dann auch diese Vernetzung kennen. So.

I(03:04): Sehr schön. Gut. Wir haben natürlich auch uns vorher mit dem Thema beschäftigt bevor wir hier die Interviewreihe angefangen haben. Und aus der Literatur heraus den Prozess mal in 4 Phasen unterteilt. Wir haben einmal zu Beginn oder zu Beginn des Lessons Learned Prozesses versuchen wir die Erkenntnisse zu erfassen, sie werden dann an einem bestimmten Ort abgespeichert, also Phase 2. Also Phase 3 sollten sie im besten Falle an die Kollegen, die sie brauchen, verteilt werden, und im aller besten Falle sollten natürlich in Phase 4 dann diese Erkenntnisse auch eingesetzt werden in neuen Projekten. Zu allen den 4 Phasen haben wir uns Fragen für sie überlegt, die teilweise den Ist-Zustand erfassen, aber zum anderen Teil auch, sozusagen einen Soll-Zustand versuchen zu erfassen. Also ihre Wünsche und Bedürfnisse versuchen festzuhalten. Beginnen wir einfach mit der Lessons Learned Sammlung oder Erfassung. Können sie noch einmal etwas genauer auf den Prozess eingehen, wie vorgegangen wurde, um Lessons Learned zu erfassen? Sie haben auch kurz gesagt, sie haben das nach bestimmten Meilensteinen gemacht, gab's da ein gewisses Vorgehen dafür?

E(04:06): Sagen wir mal kein dokumentiertes Vorgehen oder ein Prozess, der dokumentiert ist oder war, an dem sich alle orientiert haben. Ja, das ist dann einfach festgestellt: das Essen ist angebrannt, woran lag's? Dann kamen alle, die an dem Essen beteiligt waren, am Kochprozess. Kamen alle zusammen und haben geguckt, welche Rolle hat denn der Einzelne bei dem Schlamassel gehabt und wo war sein Defizit und wie konnte man was besser machen. Wobei jetzt Defizite auch nicht ganz so negativ war, denn Defizite heißt auch, bestimmte nicht korrekte Erwartungshaltungen zu haben. Das war dann einfach, der eine hat sich etwas anderes vorgestellt, als der andere, zu liefern, als der andere erwartet hat. Ja und das ist die große Kunst da ausgleichend zu wirken oder dass die sich beide finden. Ja, sprich: abgebende Stelle und aufnehmende Stelle, die waren da wirklich nicht entzückt. Ja, das heißt also identifiziert, ja, wo gab's die Probleme? Und wie kann man das lösen, aber im Sinne, dass man sie verallgemeinert. So wie es jetzt eben benannt hab, nämlich in der Erwartungshaltung, Punkt. Dann finden sie was dazu, Beispiele, dass können sie dann ganz unterschiedlich detailieren.

I(05:30): Aber im Team? Wenn ich das richtig verstanden habe.

E(05:32): Erstemal als bei den beteiligten Parteien, erst mal HM. Und dann wurden auch die Überlegungen zusammengebracht, mit der Maßgabe, wir sind erst mal individuell auf Punkte gekommen. Und das war auch mit ein Ideengeber für die anderen, auch noch mal zu reflektieren, auf die die sonst nicht gekommen wären, vielleicht in einem Gespräch. Sprich, dass das Meeting dann auch effizienter ablief. So als Vorbereitung.

I(06:00): Ok. Entspricht das ihrer Meinung nach dem optimalen Fall, wie man mit Lessons Learned umgehen sollte oder gibt es einen Weg, wo sie sagen, es wäre besser wir würden es anders machen?

E(06:11): Darüber habe ich mir keine Gedanken gemacht.

I(06:12): Haben sie sich noch keine Gedanken gemacht…

E(06:13): Ich hab's jetzt halt so gemacht, wo's dann halt brennt, dann muss man ja auch wirklich gucken, auch im Tagesgeschäft, woran liegt's da? Ja und manchmal, da nimmt man das auf oder man weißes intuitiv. Ja, die Erfahrung ist es dann halt.

I(06:26): Und vom Zeitpunkt her, sag ich mal. Mehrfach im Projekt oder?

E(06:30): Wenn's schief gegangen ist oder wenn ein Erfolg oder ein Abschluss da war. Also im Meilenstein im Projekt, das etwas erfolgreich beendet war und eine Leistung gebracht worden ist, die messbar war und die auch entsprechend ausgezeichnet war im Lieferungskatalog. Ja?

I(06:46): Können wir nochmal zu der Erfassung zurückgehen. Sie sagen, also sie haben einmal wenn es schief gegangen ist Lessons Learned erfasst und natürlich, wenn ein Meilenstein abgeladen ist. Sind sie mit beiden Methoden oder bei beiden Situation gleich umgegangen mit der Erfassung der Lessons Learned oder sie haben gesagt, also sie haben, wenn Probleme entstanden sind erst mal im Team mit diesen Beteiligten gesprochen und das an das Team, sag ich mal, die Erkenntnisse weitergeleitet. Wenn jetzt was erfolgreich war, ist dann gleich im Team miteinander gesprochen worden, dass die Lessons Learned erfasst wurden oder?

E(07:20): Nene. Da hat man sich gefreut, dass alles gut geklappt hat. Das hat man dann so verständigt dann.

I(07:25): Ja. Aber die positiven Erkenntnisse wurden nicht aufgeschrieben?

E(07:27): Doch, die hab ich ihnen ja auch mitgebracht. Sprich, wir haben das gemacht und das hat, sagen wir mal, eine besondere Überlegung bedurft, weil wenn nix schief geht, dann tut's nicht weh. Dann freuen sie sich nur drüber und das war's dann auch, ja? Und ich denk das ist dann ein besonderer Anspruch auch drüber nachzudenken, wenn was gut gelungen ist: warum war es denn so? Und das wird, denke ich, nicht so oft gemacht. Man guckt immer nur nach, wo sind die Probleme, wo sind die Lücken, um die zu füllen. Das ist wie im täglichen Leben, wenn einer was gut gemacht hat, dann ist es schön, bloß wenn etwas schief gelaufen ist, gut dann wird halt eben geguckt. Ja, ich sag's mal wie es ist.

I(08:20): Gut, danke. Wenn wir uns jetzt überlegen, immer im Hinblick darauf, dass wir Lessons Learned so erfassen wollen, dass sie später auch für andere nützlich sein können, wiederverwendet werden können. Können sie sich da ein Format vorstellen, wie Lessons Learned am besten abgelegt werden sollten? Also schriftlich dokumentiert oder?

E(08:42): Da hab ich mir auch keine Gedanken drüber gemacht, aber ich les gern bestimmte Artikel dazu. Und ich weiß jetzt auch nicht, ob das ein spezielles Thema oder grundsätzlich, es gibt ja so viele Ratgeber, wenn sie in eine Bibliothek gehen oder in eine Buchhandlung über Management-Ratgeber, über Projekt, wie man Projekte richtig durchführt, oder gibt's, was weiß ich, Thesen zum Erfolg und was weiß ich alles. Gibt's eine Fülle von Literatur. Und die sind zum Teil auch sehr abstrakt. Ja? Gut garniert mit Beispielen und man muss halt aufpassen, wenn man jetzt hier so was hochzieht, sollte das was Ähnliches werden, ich weiß es nicht, also es gibt schon Vorschläge genug. Aber ich denke Vorschläge werden nur dann umgesetzt, wenn man sich mit den Inhalten, so wie es geschrieben worden ist, auch identifizieren kann. Ja, dass man sich auch wiedererkennt in seiner täglichen Arbeit. Sprich, ich kann mir auch gut vorstellen, dass man dann bestimmte Kategorien dann bildet. Ja? Lessons Learned im Umgang, im Projekt im Umgang mit den Projektmitarbeitern, mit dem Management, in der Außenwirkung. Ja? Mit unterschiedlichen Projektmitarbeitertypen, mit dem Thema, das man zu bearbeiten hat, an sich. Oder ich hab jetzt ein interessanten Artikel gelesen: Wie gehen wir in der [redacted] mit Standardsoftware um? Fand ich sehr hilfreich. Ja? Und ich denke die Kunst ist es auch, dann solche Themen mal wiederzufinden. Ähnlich wie wenn sie googlen. Sie interessieren sich, da finden sie was weiß ich wie viele Treffer und die Kunst besteht da-

rin, das Thema dann so zu beschreiben, dass sie auch das finden, was sie interessiert. Und wenn es um Lessons Learned geht, das ist wie mit Kinder, die, sagen wir's doch mal so: die Lessons Learned, die ein Kind hat, wenn es auf die heiße Herdplatte langt, ist was anderes als wenn die Mutter nur sagt, Vorsicht du verbrennst dir die Finger und es tut weh. Und oft sind halt die Lessons Learned wichtig, die man auch durchlitten hat. Ja? Und sie wollen ja grad, dass man sich nicht die Finger verbrennt, dass keine Brandblase entsteht. Ich seh das schon als ein sehr ehrgeiziges Ansehen.

I(11:03): Ja. Sie haben es schon erwähnt…

E(11:05): Aber die Thematik würde ich auch sagen, es gibt so viele Repositories, wie bereite ich diese oder wie bereite ich diese Daten so auf, dass jemand was damit anfangen kann und die auch findet. Und dann gibt's da natürlich auch die Kunst, dass einer, der da was sucht, ja, ich such ja auch nicht… sagen wir mal so, wenn was passiert, das ist wie mit Unfällen. Jeder weiß, wie man Unfälle vermeidet, indem man bei Glatteis nicht zu schnell fährt und nicht zu hastig bremst, jeder weiß das, bloß für „wie vermeide ich die Unfälle" gibt's Lehrbücher genug, also, wenn jetzt ein Fahranfänger, ja, aber man muss gewisser solche Sachen auch selbst erleben, ich denk, wie transportier ich das Wissen, was sie da sammeln möchten, ich kann's auch nicht beschreiben, ja? Wie mach ich das so, damit es auch in sich geht, damit von 100, sagen wir mal, größeren Bruchteilen davon abhält, ich guck mir nicht die Finger zu verbrennen. Weil, viele wissen es gar nicht, dass man sich in bestimmten Konstellationen die Finger verbrennen kann. Das ist hier die Kunst. Ja?

I(12:16): Ja. Das ist richtig. Ja. Sie haben schon darauf angesprochen, dass sie bestimmte Verknüpfungen zu diesen Lessons Learned herstellen würden. Nochmal zu den Inhalten. Gibt es noch andere Inhalte, außer Verknüpfungen wie Projekte miteinander verknüpft sein sollten, dass man die Lessons Learned dann auch wiederverwenden kann, gibt es da noch andere Inhalte, die besonders wichtig sind für Lessons Learned, dass auch jemand sie später wiederverwenden kann? Dass wir ihm von Vornherein vor dem Brennen der Finger sozusagen schon erklären können, warum das jetzt hier verbrannt wird.

E(12:50): Das ist wie mit, das ist normales Marketing, wenn sie das ganz ordentlich verpackt, denk ich mal. Ja? Dass das Interesse da ist, das zu lesen, wenn das spannend ist. Und das, ich will jetzt nicht sagen, wie eine Fabel, dann kommt unten Merke Doppelpunkt, ja? Weiß ich nicht. Aber ich denke, wenn es spannend ist und man kann sich damit identifizieren, dann ist da eine andere Akzeptanz drin als wenn ich da einfach mal über bestimmte: das passierte da. Vor allem, wie formulier ich das? Weil wenn sie auch diese Thematik lesen, sie finden sich zum Teil gar nicht darin wieder, weil sie dem Projekt und das Projektumfeld nicht kennen. Sie kennen gar nicht im Detail die einzelnen Leute, die mitgearbeitet haben. Wie die Schwierigkeit insgesamt war. Wie wollen sie das, sagen wir mal, generalisieren, darstellen?

I(13:42): Also gibt es auch Kontextinformationen, die man gar nicht niederschreiben kann, die aber vielleicht wichtig sind für das Verständnis der Lessons Learned?

E(13:48): Denk ich mir. Oder sie verallgemeinern es dann und das ist ja eben die Kunst. Das dann so zu formulieren, dass sich da auch jeder wiederfindet, ja? Ohne, dass man da jetzt Spezialist oder mitgearbeitet hat. Das man sagt: ach, damals war das so!

I(14:08): Ja. Gut. Gibt es denn ihrer Meinung nach Gründe, die für, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen? Sie sagen, man sollte sich vielleicht doch selber die Hände verbrannt haben, um das zu lernen…

E(14:20): Nenene, das mein ich nicht. Nicht mal sollte, um Gottes Willen.

I(14:28): Aber der Effekt ist ein anderer…

E(14:30): Der Effekt ist ein anderer, wenn man es schon mal selbst durchlebt hat. Ich mein, wenn man 3 Mal sich die Finger verbrennt, dann würd ich schon mal fragen, ob mit dem noch alles in Ordnung ist, ja? Aber…

I(14:41): Und welche Gründe sprechen dann für die Erfassung von Lessons Learned eben ihrer Meinung nach?

E(14:45): Sagen wir mal so. Dass man das, was man so intuitiv tut, was man in der Zukunft versucht zu vermeiden oder, dass man, wenn man in eine ähnliche Situation ist, dass man das dann wieder aktiviert. Dass man denkt: ach, diese Konstellation, die greift bei mir auch grad, ist so ein ähnlich gelagerter Fall. Hat dieselbe Mimik: oh, da könnt ich mal nachgucken, wie jemand das bearbeitet, wie ist jemand in dieser Problemstellung umgegangen. Ja? Und deswegen denke ich also auch unterlegen mit Beispielen, wie ist das passiert. Ansonsten hab ich nur so abstrakte Ratschläge, die schön sind. Oder der Leitspruch des Tages, wenn sie gucken, ja? Schön zu lesen, ja? Aber… Oder wie Horoskope, passt immer, ja? Ja, das ist halt die Kunst und ich les dann halt auch Horoskope weil es Spaß macht, weil es ist so neutral. Aber in dem Fall ist es natürlich wichtig, dass man da eine Brücke dazu findet, ja? Und dass man das auch für sich einsetzen kann, was andere schon erfahren haben, gelernt haben.

I(16:03): Und können sie sich Gründe vorstellen, die gegen die Erfassung von Lessons Learned sprechen?

E(16:09): Höchstens der übliche Aufwand. Ja? Der Aufwand, die Zeit, das entsprechend zu formulieren. Aufwand, Zeit. Weil ich denke ja nicht, dass jemand seinen Erfahrungsschatz so bunkern will, weil die Kollegen oder die Menschen, die ich kenne, die berichten eben gerne über ihre Erfahrungen. Weil es ist ja auch eine Bestätigung. Ja? Also ich seh es jetzt höchstens, wenn jemand dann ein Korsett aufgezwungen bekommt, dass so und so, und dann steckt ein Haufen Arbeit dahinter, dass man die Lust dann verliert jemandem zu helfen.

I(16:55): Also Zwänge würden eher dagegen sprechen? Dass man dazu gezwungen wird?

E(17:00): Das nehm ich an. Zwang ist nicht gut, aber wir können es auch anders formulieren, positiv, ist wenn man von anderen Belobigung bekommt, dass mitzuteilen. Man kann es ja auch immer von der anderen Seite aus sehen.

I(17:12): Gut, sehr schön. Wir haben uns noch andere Gründe überlegt, wo wir sie um eine Einschätzung ungefähr bitten würden, die vielleicht Lessons Learned Erfassung einschränken können. Sie haben schon Zeitdruck genannt. Wir haben uns noch so Gründe überlegt, wie örtlich verteilte Teams oder auch bereichsübergreifende Teams oder fehlende Incentives. Denken sie, dass sind Faktoren, die die Erfassung der Lessons Learned einschränken oder erschweren könnten?

E(17:40): Ich glaub, die hatten wir ja auch grad besprochen, oder?

I(17:42): Zeitdruck hatten wir, ja.

E(17:43): Fehlende Incentives, ja. Aufwand, Zeitdruck. Das mit den Teams, ich glaub ich brachte so ein Beispiel, da hatten sich die Teams das sich selbst überlegt und dann kam man zusammen, gut, aber es ist auch wieder ein Aufwand. Erschwerend ist Ehrlichkeit und Offenheit, dann auch wirklich die Dinge beim Punkt zu bringen. Weil über negative Sachen berichtet man nicht gerne. Höchstens über Erfahrungen, die man gemacht hat. Und dann am besten 10 Jahre später, ja? Wenn's dann verbrennt ist. Ja?

I(18:25): Gut, ja. Sehr schön. Dann sind wir schon beim 2. Prozessschritt angekommen, nämlich der Abspeicherung der Lessons Learned. Wie haben sie bisher Lessons Learned abgelegt in der PSU?

E(18:36): Also das weiß ich nicht, wie es in der PSU gemacht wird. Ich kann nur berichten, wie das Team oder die Projekte, die ich geleitet habe, es getan haben. Sprich, in Form von Minutes, die dann verschwunden sind. Ja oder hergenommen wurden für andere gelagerte Fälle, weil es wurde ja dann auch verteilt. Aber sagen wir mal sie haben das Projekt nicht überdauert. Weil eben projektspezifische individuelle Themen waren, sind wir wieder auf dem Abstraktionslevel oder Detailierungsgrad oder Granularitätslevel. Oder so allgemeine, die wir auch hernehmen können für, wie sie auch in einem Lehrbuch wiederfinden können oder führt. Ja? Nach dem Motto: Zusammenarbeit Collocation, Management of Expectations, all die Sachen, die jeder kann, aber die einem halt manchmal nicht bewusst sind. Ja? Das heißt, niedergelegte Minutes, die dann verschwunden sind. Oder auf einem Ordner mit Lessons Learned abgelegt in einem Excel-Sheet, Problem auf der einen Seite, Lösung auf der anderen Seite. Fertig.

I(19:45): Und der Ordner, wurde dann in das Projektlaufwerk gelegt, oder?

E(19:48): Ja gut ins Projektlaufwerk. Ich weiß es nicht, was dann passiert ist. Ich hatte dann andere Sorgen. Ja? Ich hab's dann gemacht, weil das Projekt zu Ende war. Und gut. Ich mein, ich hab's aber auch wiedergefunden wie sie sehen.

I(20:02): Gut. Können sie sich einen Ort vorstellen, wo es sinnvoll wäre diese Dokumente abzulegen, um nur auf dem Hinblick, dass es möglichst viele, sag ich mal, auf die Erkenntnisse zugreifen können?

E(20:20): Ich bin grade am überlegen.

I(20:21): Macht es überhaupt Sinn möglichst viele drauf zugreifen zu lassen?

E(20:25): Warum nicht? Gott Herr je, ich mein, da gibt sich ja keiner was, oder? Sind Erfahrungen, also die sind so gehalten, wo ich manchmal denk, ja man kann sie lesen, man kann sie auch verstehen, oder dann gibt's Probleme, da brauch man halt zusätzliches Wissen. Also so sind sie wiederum, wie wir das gemacht haben, nicht aufbereitet. Weil wenn sie das dann wiederverwendbar machen und dass andere sich wiedererkennen können mit ihren Problemen, dann bedürfte diese Liste einer sorgfältigeren Überarbeitung. Ja und dann muss man auch gucken, wie verifizier ich das. Ansonsten les ich das nur durch und guck mal, wer vielleicht, krieg ein Update: ah ist wieder was passiert, kann man wieder reingucken. Aber dann muss

ich sagen, da ist mir mein Tag zu kurz für solche Geschichten. Das jetzt aktiv zu lesen, wenn man es so machen wollte, wie ich es sagte.

I(21:25): Und können sie sich vielleicht vorstellen, wie es denn abgelegt werden sollte, solche Lessons Learned, dass sie schnell finden? Also sie sagen ihr Tag ist zu kurz für so was, dann müssen wir ja irgendwie eine Möglichkeit finden, dass sie einen schnellen Zugriff darauf bekommen.

E(21:40): Das ist eine schöne Frage. Wenn ich was suche, dann weiß ich auch was ich suche. Ja? Wenn ich morgen nach, Freitag in Urlaub fahr, oder jemanden abhole und ich muss da und dahin, dann guck ich in Google nach, gib die Zieladresse ein und dann find ich den Weg oder mein Navi macht das oder sonst was. Und wenn ich Lessons Learned habe, weiß ich ja manchmal gar nicht, welches Problem habe ich grad. Wiegesagt, ich merk manchmal erst dann, wenn die, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Dann kann ich mal gucken, wie sind andere damit umgegangen. Ja? Und da muss ich halt gucken, welche Kategorien hat das, wie ordne ich das zu und dann muss ich eben das entsprechende finden. Wie finde ich das? Ja, das heißt, dann müsste ich gucken, wie krieg ich das organisiert, um eine Lösung zu meinem Problem zu finden. Im Sinne hier hat einer dieselbe Erfahrung gemacht, dokumentiert, den Lösungsprozess im Sinne der Lessons Learned, der ist dann so abgelegt worden, denk ich dann da in der selben Richtung, würde ich das dann auch so abgelegen, dass ich's finde? Bei der Landkarte ist das einfach, da wissen wir alle wie die aufgebaut ist. Ja? Norden, Süden und dann gibt's noch Koordinaten und dann gibt's die Orte auch nur einmalig. Und wenn es 2 sind, dann wissen wir es anhand der Postleitzahl. Ja? Aber, ja, die Kunst ist halt, dass entsprechend zu strukturieren, dass die Wiederfindbarkeit oder dass das Mapping, das Matchen auch dessen, was ich mir vorstelle und wofür ich eine Lösung brauche mit dem übereinstimmt wie es abgelegt ist. Wie bremse ich die möglichen Treffer ein? Ja?

I(23:30): Ok. Auch wenn ich denke, ich kenn die Antwort schon. Ich frag sie trotzdem. Ist ihnen das schon mal passiert, dass sie von Lessons Learned gewusst haben, und das noch irgendwie im Hinterkopf hatten, diese dann irgendwie gesucht haben. Also sie wussten, wir haben da mal irgendwann was aufgeschrieben, eine Erkenntnis. Haben die gesucht und konnten die nicht finden, dieses Dokument.

E(23:52): Ne, also sie haben ja grade 2 positive Exemplare gekriegt. Das geht so richtig.

I(23:56): Das hab ich mir gedacht. Und woran liegt das, dass sie sie so gut wiederfinden, die Dokumente?

E(24:01): Die haben den Titel Lessons Learned. Ja, dass man das heißt, ich kann einfach eine Directory-Suche machen und fertig ist die Laube.

I(24:09): Also die Sharepoint-Suche funktioniert gut?

E(24:13): Die habe ich jetzt von meinem Laufwerk geholt.

I(24:14): Von ihrem Laufwerk runter geholt. Ok. Gut. Sehr schön.

E(24:18): Aber wenn ich auf dem Sharepoint gewesen wäre, hätte ich auf dem Projektlaufwerk nachgeguckt und da ist auch eine entsprechende Rubrik. Ja?

I(24:21): Ok. Gut und glauben sie man kann die Ablage, die Speicherung der Lessons Learned verbessern?

E(24:28): Da weiß ich nicht, was in den anderen Projekten drin ist. Ich hab nur meine Sachen damit abgelegt, weil es zum Projekt oder zum QMS dazu gehört und hab meine Pflicht erfüllt. Ja? Also jetzt nicht so aktiv, sondern aus Pflichterfüllung heraus, weil das auch ein Bestandteil des Projektes war Lessons Learned zu erstellen. Zum Schluss halt jetzt, haben wir sie abgelegt, aber Erfahrungen haben wir schon gewaltig zwischendurch gemacht, ja?

I(25:03): Gut. Kommen wir zur Lessons Learned Verteilung. Wie erfahren sie, wenn überhaupt, von neuen Erkenntnissen aus anderen Projekten, wo sie nicht teilgenommen haben? Ist ihnen das schon mal passiert und wenn ja, wie?

E(25:17): Von Veranstaltungen, nicht, an denen ich nicht aktiv teilnehme, bzw. wenn ich nicht aktiv teilnehme, wird von der Veranstaltung PowerPoint, eine PowerPoint-Präsentation verschickt. Und dort find ich manchmal Problempunkte, die ich absolut wiedererkenne, bzw. nachvollziehen kann. Ja? Das heißt, ich guck mir das dann aktiv an und das find ich auch unterschiedlichen Wegen. PowerPoint-Slides, ein Artikel jetzt in dem kürzlich herausgebrachten PSU Magazin, ja Lessons Learned. Aber das sind Sachen, die mir dann auffallen, aber ich such da nicht gezielt danach.

I(26:03): Ok. Und zu welchem Zeitpunkt passiert das üblicherweise, dass ihnen diese Lessons Learned irgendwie, solche…

E(26:10): Wann mir die über den Weg laufen?

I(26:11): Genau. Das ist gut übersetzt.

E(26:14): Ja. Wie ich's grad sagte. Zufällig, zufällig. Aber nicht durch aktives Suchen meinerseits.

I(26:25): Ok. Laut Literatur gibt's da ja im Wesentlichen 2 Ansätze wie man Lessons Learned an ein Team verteilen kann. Zum gibt es da ja den Push-Ansatz, dass also immer dann, wenn neue Erkenntnisse bestehen, neue Lessons Learned aufgeschrieben wurden, den beteiligten Teammitgliedern oder mehreren Menschen, also mehr über dieses Team hinweg, diese Information als Nachricht sozusagen zukommt. Oder über den Pull-Ansatz, dass nun also sich selber, immer dann wenn ich merk, ich hab ein Problem, ich muss gucken ob es da eine Lösung für gibt, sich diese Information selber sucht. Welchen dieser beiden Ansätze würden sie bevorzugen?

E(26:58): Den ersten. Ja, weil. Ich finde es erst mal interessant, wenn ich dann das lesen kann. Und dann kann ich mir auch mal ein Ordner ablegen, wo dann bestimmte Sachen drin sind. Ja? Die Möglichkeit besteht. Und wenn ich was gelesen habe, dann erinner ich mich dann auch. Vor allem, wenn es dann entsprechend garniert ist mit einer spannenden Geschichte oder so und dann bleibt auch was hängen. Aber wiegesagt, wenn ich suchen soll, ich wüsste manchmal gar nicht, was ich suchen sollte oder wie ich es suchen sollte. Denn es kommt auch die umgekehrte Art und Weise zustande, ich les nach und sag: Verflixt noch einmal, diesen Mist hast du auch grad erlebt. Ja? Weil wenn ich diesen Mist erlebe, dann sag ich: Ja gut, das wird schon irgendwie. Und dann merke ich aber: Ah. Im Umkehrschluss, das war ein Problem oder kann zu einem Problem ausarten, so wie ich's grad habe, da in der Zusammenhang. Und

dann mach ich mir das aktiv bewusst: oh verflixt, da hab ich gar nicht dran gedacht. Ja? Das ist, wie wenn man die schwarzen Wolken dahinten am Himmel sieht. Der eine weiß, der nimmt ein Schirm mit, der hat gesagt: Ja gut, geh wir mal fort, ja. Und wenn man weiß: Ok, wir nehmen doch mal den Schirm mit. Dann sieht man, man ist dann gewabnet, man kann im Falle dann den Schirm aufspannen. Und so ähnlich ist es da auch, ich seh: Oh, das könnt auch bei mir zutreffen, das hat sich bei dem Anderen als kritisch herausgestellt und der hat sich da die Finger verbrannt und hat fröhlich eine Empfehlung jetzt dazu abgegeben. Dann tu ich mir nichts Böses, wenn ich das mal entsprechend übertrage auf die Situation, die ich habe und überlege mir aktiv dann: was könnte ich denn in die Wege leiten, dass das nicht passiert.

I(28:46): Sehr schön. Gut. Haben sie selbst schon mal solche Erkenntnisse, Lessons Learned an Kollegen verteilt? Dass sie sagten…

E(28:55): Ich habe das schon gemacht, in einer halben, anderthalb, in einer halbstündigen Präsentation. Wo ich die Punkte mal konkret reingeschrieben habe. Auch sagen wir mal mit seltsamen Titeln, ja? Das heißt, Problemfall, Lösung: ober sticht unter. Oder irgend so was. Ja und das war eine recht interessante Veranstaltung, wo viele Leute gelacht haben. Ja, ich denk, da hat ich sich auch was eingeprägt.

I(29:28): Und in welchem Kontext wurde diese Veranstaltung…

E(29:31): Das war das wöchentliche PSU Jour Fixe mit den Projektleitern oder Programmmanagern.

I(29:37): Ok gut. Gibt es da bestimmte Voraussetzungen, wie oder wann sie an Kollegen ihre Erkenntnisse verteilen oder?

E(29:46): Es gibt Voraussetzungen, ja. Ersten sie melden entsprechend den Vortrag an, dass sie über ihr Projekt berichten. Und das wird auch erwartet, dass sie über ihr Projekt berichten und dann denk ich mir, wenn es… dann berichtet man drüber, am Anfang weniger, als im Projekt, sondern wenn man schon fortgeschritten ist, muss auch nicht unbedingt zum Schluss sein, ja? Aber ich denke mir, wenn man in der Mitte ist, oder das Projekt von den Ergebnissen her ¾ gestämmt hat, dann würde ich so was berichten, weil dann kann ich auch was berichten. Und ich kann dann auch über Lessons Learned berichten. Das haben, so wie ich's vorhin erwähnte, auch viele gemacht. So hab ich's auch gemacht.

I(30:35): Und sag ich mal Voraussetzungen, die in Ihnen drin stecken? Wir haben uns da so Kategorien überlegt wie, dass ich Vertrauen zu meinen Kollegen haben muss, um ihm meine Erkenntnisse zu geben oder man muss mich halt fragen. Haben sie da auch irgend solche inneren Voraussetzungen für sich?

E(30:50): Och Gott. Das ich das mitteile, jetzt muss ich nochmal nachfragen, mit dem Kern der Frage.

I(31:03): Dass sie von sich aus sagen: ich habe hier eine Erfahrung gemacht und ich gebe meinen Erfahrungsschatz an jemanden weiter.

E(31:13): Nicht jetzt, sagen wir mal in dem Projekt. Also nicht explizit, dass ich sag, ich bin der Marktschreier: Hallo, Freunde, ich hab ein Problem gehabt und ich hab das so gelöst. Nein. Sondern halt in einer Veranstaltung, so wie ich sie eben benannt habe, dann überleg ich mir, welche Probleme gab's dann, wie haben wir das gelöst, oder wie hätte man es besser lösen

können und das kann, da kann ich gerne drüber berichten. Da hab ich auch kein Problem, weil entweder ist es was kaputt gegangen, dann kriegt's viele mit oder hilft dann auch. Also da seh ich persönlich für mich kein Problem drin entsprechend offen zu sein. Abgesehen davon, wir wissen alle, es kommt alles raus. Ob's in der Politik ist oder… es kommt alles an den Tisch, auf den Tisch.

I(32:05): Ok, das…

E(32:06): … und deswegen halt denk ich, kann man halt auch drüber, es gibt aber auch manche, die möchten das vielleicht nicht. Ob jetzt ein Zeichen von Schwäche ist oder so, das vermag ich nicht zu beurteilen. Aber man kann es in Erwägung ziehen. Aber für mich gilt das nicht.

I(32:21): Gut sehr schön. Dann sind wir schon bei der letzten Phase angekommen, nämlich der Wiederverwendung, was ja unsere Kernaufgabe ist, das zu aktivieren. Zu welchem Zeitpunkt und vor allem in welcher Form haben sie Lessons Learned in ihre neuen Projekte bisher mit eingebunden?

E(32:40): Sagen wir mal vom Ansatz her, dass die Erfahrung, die ich da gemacht habe, z.B. Collocations, die Leute zusammenzuziehen, dass sie sich gleich auf kurze Dienstwege einigen, dass sie gleich in eine Besprechung gehen, nicht 50 E-Mails schreiben sondern auch mal telefonieren oder aufeinander zugehen, ja? Dass das gleich eingehalten wird. Also jetzt nicht, also so entsprechend. In der Führung. Wie setz ich das auf, was erwarte ich dem Einzelnen. Dann sag ich, dass ich erwarte nicht, dass ihr da 50 E-Mails schickt, sondern ruf mich einfach an und frag, was los ist. Manchmal sind E-Mails zu kurz, dann sind sie missinterpretiert. Dass kann man alles in einem Gespräch dann klären, das geht viel schneller. Beispiel, ja Beispiel. Und so, denk ich, verlang ich halt verschiedene Punkte von den Kollegen.

I(33:46): Also binden sie ihre Erfahrungen immer schon in die Projektplanung ein oder ins komplette Projekt?

E(33:56): Sagen wir mal so, ich geb mir alle Mühe. Abgesehen davon, manchmal weiß man's besser, manchmal auch nicht. Fragen sie nicht warum, vielleicht weil man ein Mensch ist. Ich weiß es besser und trotzdem mach ich's manchmal nicht. Da weiß ich: jetzt müssteste da, ach… Ich weiß nicht ob sie das kennen. Aber ich kann mir's vorstellen.

I(34:25): Gut und wenn sie jetzt Lessons Learned wiederverwenden wollen, gibt es da für sie ein Punkt, wo sie sagen, so häufig sollte man es vielleicht machen, das wäre das Beste, das Optimale? In dem Projekt, im Projektverlauf ihres aktuellen Projektes.

E(34:45): Ich find's schon wichtig, wenn irgendwas schief läuft, dass man da drüber spricht. Denn wenn's nicht zur Sprache gebracht wird, dann ändert sich ja auch nichts. Und Abläufe verbessern sich nicht und das läuft übrigens ständig. Ja? Ich weiß jetzt nicht was jetzt Lessons Learned speziell sind, aber ständig müssen sie korrigierend einwirken. Ständig müssen sie Leute zusammenbringen, damit die verstehen, was der eine von dem anderen erwartet. Sie müssen manchmal helfen, dem anderen seinen Job mitzumachen, weil's grad irgendwie nicht geht, indem halt noch zusätzliche Verstärkung ran kommt. Ich hab eine Situation, ich hab technische Spezialisten, aber die müssen jetzt an einem sogenannten, einen Ansatz formulieren, einen, also ein Approach, ein Konzept. Ja? Ja das ist, ich bring grad ein Beispiel, ja in der Schule kennen sie, ich weiß es noch. Wir haben Leute gehabt, oder an der Universität, Leute

gehabt, das waren so Schwafler, die haben dann so Soziologie und was weiß ich. Die waren wunderbar im Ausformulieren von Sachen, ja? Das war jetzt nicht negativ gemeint, wenn ich sag schwafeln, um das mal strikt abzugrenzen zwischen denen, die nur da reine Mathematik und rein formal gearbeitet haben. Die waren dann… So, jetzt hab ich aber einen, dem mit diesem, ja, der rechnet da ihnen 3, macht ihnen 3 Gleichungen, da schreibt der andere 2 Seiten dafür. So und ich brauch aber manchmal auch 3 Seiten und manchmal brauch ich auch nicht das, ja? Und ich hab's jetzt in dieser Situation so, ich hab jetzt nicht jemanden, der diese 3 Gleichungen kennt und beschreibt das auch noch wunderbar. Der sagt einfach: da steht alles drin, das muss man halt verstehen. Aber ein anderer, der das liest versteht's nicht. Verflixt nochmal. Das heißt, ich brauch nicht 3 Seiten da drüber, groß ausgelassen, sondern 1 Seite oder anderthalb Seiten würden genügen, kriegt der nicht hin. So mein ich das, muss ich jetzt da wieder reinbuttern, damit das wieder verständlich wird, was da einer macht, ja? Und es gehört noch nicht einmal zu meinen Team dazu, sondern zu einem anderen Team, also zu einem Lieferanten, mit denen wir auf Gedeih und Verderb zusammenarbeiten. Das heißt ich mach mehr als ich eigentlich müsste, aber ich muss es machen, sonst krieg ich Verzug rein und wir kommen nicht vorwärts, weil, dann wird rumeskaliert und was weiß ich alles. Ja? Das ist alles, sie können aus einem Ackergaul kein Rind machen, so einfach ist das. Ja? Da muss man halt sehen, wie ich das gelöst wird. Ja? Dann sag ich Lessons Learned, ja gut. Also man hat täglich, täglich Lessons Learned da drin. Weil so ein Phänomen hat ich jetzt auch noch nicht.

I(37:42): Haben sie denn schon mal geschaut, ob jemand anders ein solches Phänomen hatte?

E(37:43): Bitte?

I(37:44): Haben sie schon mal geschaut, ob jemand anders schon ein solches Phänomen…

E(37:47): Nenene.

I(37:50): Nicht. Ok. Wir hatten es vorhin schon mal angesprochen, sie hatten ja gesagt, dass man Lessons Learned fördern sollte, dass also man sie nicht unbedingt die bestrafen sollte, all diejenigen, die es nicht machen, sondern motivieren sollte durch eine Art von Förderung. Können sie sich vorstellen, wie diese Förderung aussehen kann?

E(38:20): Ich glaub momentan ist das so geregelt, dass wenn einer das nicht macht dann kriegt Punkte Abzug, wenn's so eine Beurteilung gibt. Ja jeder Mitarbeiter wird ja beurteilt, jeder Mitarbeiter hat bestimmte Ziele, sprich: mach deine Lessons Learned. Wenn er sie nicht macht, ich vermag's nicht zu beurteilen. Aber ich hab auch noch nie diesen Lessons, doch! Einmal hab ich Lessons Learned abgeliefert, aber ich kann mir nicht vor… oder es wird so ernst genommen, dass einer guckt, wo hast du denn deine Lessons Learned? Und wenn sie dann wirklich nicht da sind, gibt's halt einen halben Minuspunkt oder so. Ich weiß es nicht, ja. Das könnt ich mir vorstellen.

I(39:07): Ist das dann eine Förderung?

E(39:10): Ist eine Förderung, nicht? Ich denke wir sind da einer Meinung, wenn es keine Förderung ist, in dem Sinne, das aktiv zu machen, sondern das ist einfach, das gehört mit zu, wie ich sag vorhin meinte, mit zu meinen Projektleiterpflichten dazu. Also Dokument, was abzugeben ist. Ja, manche machen das mehr oder minder intensiv. Die können dann PowerPoint-Slides

nehmen, zack zack zack. Und dann hab ich halt in einer halben Stunde meine Lessons Learned. Aber ich weiß nicht, ob das dem Ansatz, den sie vertreten wollen, förderlich ist.

I(39:42): Also meiner Meinung nach nicht und daher ist die Frage, was dann für ein Ansatz förderlich wäre, ihrer Meinung nach?

E(39:52): Überlegen sie sich was.

I(39:55): Ok. Gut.

E(39:58): Also ich hab mich da noch nicht so mit…

I(40:00): Ok. Können sie sich Methoden vorstellen oder Algorithmen, wie man Lessons Learned Verwendung verbessern kann? Also dass man die Leute mehr mit der Nase darauf stubst, dass es Lessons Learned gibt. Können sie sich da was vorstellen?

E(40:24): Ja gut. Wie in der Bibliothek, ja? So, der Punkt ist. Ich such ein Buch oder sonst was. Ich dachte, ich hat ja vorhin so ein Beispiel. Wenn ich weiß wonach ich suche, dann werd ich das auch finden, auch in einem Lessons Learned Repository. Der Punkt ist denk ich viel früher, wie krieg ich mit, dass es vielleicht ein Problem gebe, dass ich Lessons Learned dann schon habe und bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist, bevor der Unfall da ist. Ja? Unfälle lassen sich grundsätzlich nicht vermeiden, aber dafür haben wir ein TÜV, der guckt, ob die Bremsen gehen und guckt, ob die Glühbirnen leuchten und was weiß ich alles. Das ist ja schon Vermeidung von bestimmten Unfällen, dass man das so auf die Art und Weise reinbringt. Natürlich werden Projekte immer noch den Bach hinunter gehen. Ums jetzt mal ganz pedantisch, auch mit Lessons Learned. Ja? Ja, aber ich denk man kann es schon unterbringen. Oder man kann auch das Gefühl mit vermitteln, mit der Situation bist du nicht allein, das gab's schon mal. Vielleicht auch, sprich mal mit demjenigen, der das ähnlich hatte. Dass man nachguckt, welche Bezugsperson hatte dein Team da, die sich drum kümmern. Das denk ich mir. Denn die, wenn Ampeln auf gelb gehen, dann sollte man stehen bleiben. Und das man so eine Art Funktion hat, dass man merkt es könnte schief gehen. Das wären für mich schon Lessons Learned. Dass man dann dafür Devisen hat. Das ist die Kunst die Brücke zu schlagen und dann konkret was, wie löse ich jetzt… Ja?

I(42:08): Kann man das zusammenfassen unter dem Stichwort „Frühwarnsystem"?

E(42:15): Ja. Warum nicht? Doch. Doch.

I(42:23): Sehr schön.

E(42:25): Ja nach dem Motto: es ziehen Wolken auf, was kann alles passieren? Aber ich muss erst mal erkennen, dass die Wolken gefährlich sein können. Und das ist die Kunst. Und dann weiß ich, ich nehm ein Schirm mit. Und dann kann mir einer raten, weißte was: nimm nicht nur den Schirm mit, sondern zieh dir auch ein Umhang an. Denn es ist so schlimm, es wird nämlich noch Graupelschauer geben. Oder so, ja? Dass wären meine Lessons Learned. Aber erst mal erkennen, es ist Sturm und Gewitter im Anzug. Ja?

I(42:54): Ok, sehr schön. Da sind wir mit den offenen Fragen noch nicht ganz, mit den offenen Fragen sind wir fertig. Und als Abschlussfrage haben wir immer noch eine, wo wir ganz ganz offen halten, nämlich wo wir sie einfach bitten, als sie erfahren haben, dass sie hier zu diesem In-

terview kommen werden, dass sie da eingeladen wurden und um was es grob geht, haben sie sich ja vielleicht Gedanken darüber gemacht, Thema Lessons Learned. Und wir versuchen immer mit der letzten Frage oder mit der letzten Bitte sozusagen den Interviewten nochmal heraus zu kitzeln, ob es jetzt Dinge gibt, die wir jetzt hier im Rahmen des Interview nicht angesprochen haben, wo sie aber sagen, das ist ganz wichtig, dass man das mit beachtet und einbaut.

E(43:30): Ich denk wir haben schon vieles besprochen.

I(43:32): Wir haben vieles besprochen.

E(43:33): Ja, denk ich doch.

I(43:34): Sehr schön. Und dann ist noch eine formale Frage von meiner Seite. Wir versuchen ja ein Konzept zu entwickeln, was die Lessons Learned Wiederverwendung aktivieren soll und brauchen da natürlich auch immer die Meinung aus der PSU zurück, ob wir da vielleicht ein Folgeinterview mit ihnen machen könnten, um dieses Konzept zu evaluieren, in wie weit das funktionieren könnte?

E(43:53): Warum nicht.

I(43:54): Wunderbar. Dann danken wir ganz herzlich für das aufschlussreiche Interview. Beenden das hier.

ENDE

KM015

I = Interviewer; E = Interviewpartner; A = Interviewassistent

I(00:00): Vielen Dank, dass wir aufzeichnen dürfen. Und dann fangen wir eigentlich schon gleich an. Dass es ja um Lessons Learned Erfassung geht, hätten wir eigentlich ganz gern, dass sie uns ganz kurz den Prozess beschreiben, wie sie denn bisher Lessons Learned in Projekten erfasst, gesammelt, gespeichert und verteilt haben und wiederverwendet haben.

E(00:23): Also, ich bin in verschiedenen Funktionen in der [redacted] unterwegs gewesen und habe da verschiedene Verfahren gemacht, um Lessons Learned aufzugreifen. Das war auch nicht immer unbedingt unter dem Thema Lessons Learned, sondern „Best Practices" oder „Erfahrungen" oder „Fehlerdatenbank". Den einen Lessons Learned kennen sie wahrscheinlich noch. Ich war zwei Jahre lang in einer Gruppe namens „Quality Assurance" und wir haben sogenannte Qualitätsassessments in Projekten durchgeführt. Und bei diesen Qualitätsassessments sind wir nach einem generischen Fragenkatalog vorgegangen, der entsprechend in Kategorien und in Kriterien und in Determinanten untergliedert war. Sprich das war eine Sammlung von verschiedenen Bereichen, die wir als qualitätsrelevant angesehen haben. Zum Beispiel eine Kategorie war „Social Environment" oder eine Kategorie war „Projektmanagement" oder „Software Design Phase". Und innerhalb von diesen gab es dann verschiedene Qualitätskriterien. Also zum Beispiel bei „Projektmanagement" der Projektplan. Und dann musste man sich auf ein entsprechendes Projekt vorbereiten indem man entsprechende Dokumente angefordert hat und dafür dann diese Determinanten ableiten beziehungsweise erarbeiten. Jedes Projekt ist unterschiedlich und von dem her sind das jetzt Determinanten gewesen – ähnlich wie jetzt ihr Kriterienkatalog oder Thesen – die man anhand dieser Determinanten abgeprüft hat. Das haben wir dann in einem Team gemacht von zwei bis fünf Leuten mit Interviews, mit Dokumentenstudien und dann hat es dort entsprechend eine Phase gegeben, wo man sogenannte Findings aufgelistet hat. Das waren Beobachtungen – also feststellbare, nachprüfbare, dokumentierte Beobachtungen – und diese Beobachtungen hat man dann entsprechend einer Risikobewertung unterzogen. Eine Risikobewertung, die zwei Dimensionen hat: einmal die Eintrittswahrscheinlichkeit und dann den zu befürchtenden Impact. Das hat man dann entsprechend in dem Bereich oder dem Abschnitt in dem Projekt untersucht, daraus dann entsprechend diese Risikobeurteilung gemacht und am Schluss das auf … Also den ganzen Katalog hatte man dann und den dann auf fünf bis zehn Top Findings mit den Risiken – also die dramatischsten Auswirkungen mit ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit – die herausdestilliert und für die dann auch noch sogenannte Empfehlungen geschrieben und das hat man dann dem Projektteam beziehungsweise dem auftragenden Managementteam vorgestellt. Wir haben damals sämtliche FIndings in einer Datenbank gesammelt und darüber dann entsprechend zusammen mit der Stabsabteilung, die damals „Methoden und Verfahren" hieß, denen dann quasi gesagt: „Okay, das sind dann jetzt die Top Findings – die Top Beobachtungen, die zum Beispiel in fast jedem Projekt immer wieder auftauchen. Könnt ihr selbst das entsprechend aufnehmen und dafür dann Methoden und Verfahren auf der Seite entwickeln." Das habe ich zwei Jahre lang gemacht.

I(03:54): Also, das erinnert mich jetzt sehr an den Prozess, den Herr Arlt vorgestellt hat.

E(04:00): Ja. Wobei der Prozess von Herrn Arlt, der hatte klar einen größeren Bezugspunkt gehabt. Also wir sind damals wirklich nur in eine Projekt hineingegangen. Und die Projekte – etwas größeres, was wir damals hatten, war die Euroumstellung – glaub ich. Wir haben das nicht so gemacht wie der Christoph Arlt. Wir sind da auch stärker vorstrukturiert hinein gegangen. Und Herr Arlt hat das – denke ich – noch einmal wesentlich professioneller aufgezogen auch mit der Moderation von Workshops. Das haben wir nicht gemacht. Wir haben wirklich Befragungen gemacht, Dokumentenstudium und nachher dann – das ist eher der Revision ähnlich – diese Risikobetrachtung gemacht, um daraus dann – was die Revision nicht macht – sogenannte Empfehlungen zu entwickeln. Wie kann man etwas verbessern? Wie kann man Risiko minimieren, (…) schaffen oder irgendwo eine Best Practice zu machen? Und da wird dann auch ein Qualitätsstatus-Tracking aufgesetzt. Das ist der eine. Der andere ist dann eher als Moderator von Lessons Learned Workshops aufzutreten. Letztes Jahr aus dem Bereich „Landing" kommt der Projektleiter. Er möchte gern Lessons Learned aufziehen und sucht dafür einen Moderator. Und das habe ich dann gemacht. Mit dem dann in ein Vorgespräch versucht abzuklären, welchem Zweck der Lessons Learned Workshop dienen soll. Da gibt es unterschiedliche Motive dafür. Also manche machen das quasi als Jahresabschluss andere benutzen das so „… und jetzt kotzen wir uns alle mal gründlich aus, dass wir wieder arbeitsfähig werden …." und dann gibt es den Part die sagen: „Okay, was haben wir jetzt wirklich aus dem Jahr gelernt? Was wollen wir beim nächsten Mal anders oder besser machen?", um daraufhin dann ein entsprechendes Design abzustimmen. Also in dem letzten Fall war es so vom Design her quasi ein Jahresrückblick gemacht. Was waren für dich die drei bis fünf bedeutendsten Ereignisse des Jahres? Und warum? Das hat dann jeder der Workshop-Teilnehmer entsprechend dann kund getan und dann in einer zweiten Runde: Was ist jetzt an diesen Ereignissen besonders gut, besonders schlecht gelaufen beziehungsweise was ist jetzt für mich noch offen, was ich so quasi als offene Fragestellung oder als offene Aufgabe mit mir herumtrage? Und das dann entsprechend in zuerst Einzelarbeit, dass das jeder für sich selbst macht, dann der Gruppe vorstellt und dann hinten bei diesem „Was ist gut? Was ist schlecht? Was ist offen?" in Teilgruppenarbeit gemacht, einfach da um auch noch einmal zu filtern und auch um solche Sachen zu vermeiden, dass Projektmitarbeiter x Angst vor dem Projektleiter hat und sich deswegen nicht traut, was zu sagen – das dann entsprechend zu anonymisieren. Teilgruppen dann entsprechend der Rollen gemacht – also technische Spezialisten zusammen, die funktionale Analysten zusammen, Projektleiter zusammen, der Geschäftsbereich zusammen. Ja. Das wird dann auf Flipcharts festgehalten und der Projektleiter hat das dann danach entsprechend verschriftet.

I(07:05): Verschriftet heißt?

E(07:07): PowerPoint-Format. Das ist dann also mehr ein Multi-Purpose-Werkzeug gewesen. Auf der einen Seite dieser Jahresabschluss. Das ist das was wir haben. Okay, ist doch nicht alles so schlecht gewesen. Wir haben auch Erfolge gehabt. Das noch einmal zu würdigen, dass da jeder seinen Beitrag hat. Dann hat schon der Projektleiter sehr stark befürchtet, da einiges auch schief gelaufen ist, dass einiges da an Zorn auf ihn zugezogen hat. Da hatten die die Möglichkeit das in einer zivilisierten Art und Weise kund zu tun. Und die haben das dann gar nicht so sehr in Richtung Lessons Learned genommen. So nach dem Motto: Was haben wir jetzt wirklich gelernt, sondern eher nach dem Motto: Was haben wir jetzt noch an Aufgaben für 2011. So mehr: Was müssen wir noch fertig machen. Dafür haben die das dann genutzt.

I(07:55): Okay. Gut. Nachdem sie uns jetzt einen so schönen Gesamtüberblick gegeben haben, würden wir gern noch einmal auf die vier einzelnen Phasen – nämlich die Sammlung, Speicherung, Verteilung und vor allem die Wiederverwendung – spezifischer darauf eingehen. All die Phasen fokussieren aber allgemein eher darauf die Wiederverwendung zu verstärken. Für die Lessons Learned Sammlung: Ich würde als erstes gern von ihnen erfahren, wie und wann sie bisher in Projekten, an denen sie aktiv teilgenommen haben, Lessons Learned erfasst haben oder diese erfasst wurden? Können sie mir dazu etwas sagen?

E(08:28): An denen ich aktiv selbst beteiligt war oder …?

I(08:30): Also an denen sie selbst beteiligt waren. Wo sie Teil des Projektteam sozusagen waren – ob jetzt Leiter oder Mitarbeiter.

E(08:44): Keines.

I(08:45): Haben sie nie gemacht? Interessant.

E(08:49): Ich überlege gerade, wie lange es her ist, dass ich Projekte gemacht habe – aktiv gemacht, also selber gemacht habe.

I(08:54): Da sie sich aber jetzt schon lange mit dem Thema beschäftigen und ja auch gern mal neutraler Moderator dabei sind, können sie mir vielleicht sagen, wie und wann denn im optimalen Fall Lessons Learned erfasst werden sollten.

E(09:08): Ein bis zwei Wochen nachdem der Unfall oder die Katastrophe passiert ist.

(09:16): Also als Katastrophenbehebung?

E(09:21): Ja, Anlass sind Katastrophen, ja.

I(09:22): Okay.

E(09:23): … und … Erheben haben sie gesagt, ja?

I(09:25): Es geht um die Erfassung, ja.

E(09:26): Ja, so eins, zwei Wochen nach dem Gau. Zum Beispiel Japan wäre das jetzt fällig gewesen.

I(09:33): Und in welcher Form? Also jetzt eher so kollektiv in Workshops oder dass jeder einfach für sich das niederschreibt, wenn etwas passiert ist?

E(09:40): Gestaffelt. Also, letztendlich dass jeder für sich erst mal sammelt, dann entsprechend – je nachdem wie groß das Projekt ist – das in Untergruppen zusammenholt, dann noch mal das Verständnis innerhalb dieser Untergruppe versucht zu versammeln, dann einen Sprecher benennen und das quasi der Gesamtorganisationseinheit über diese Sprecher in einem Plenum oder Gesamtrunde austauscht.

I(10:13): Sind also Lessons Learned für sie reines Risikominimierungstool? Weil sie sagen sie möchten es nur, wenn ein Gau passiert, verwenden?

E(10:22): Na eher so wie mit den Flugzeugabstürzen. Da gibt es ja auch ein Leitqualitätsmanual. Das ist letztendlich nichts anderes als die gesammelten Erfahrungen aus sämtlichen Flugzeug-

abstürzen, die irgendwo auf dieser Welt passiert sind. Jedes Mal haben die dann entsprechend ein Team von Experten zusammengezogen, die Fehler analysiert und gesagt: Okay, damit dass nicht wieder auftritt, müssen wir das und das entsprechend berücksichtigen, und das quasi in ihr Buch reingetan. Also in dem Sinn, dass gesammelte – ja das gesamte Fehlerleben in IT-Projekten plus die entsprechenden Maßnahmen oder die Veränderungen, die dazu führen, dass das nicht mehr auftritt.

I(11:05): Aber kann man nicht auch Lessons Learned erfassen, indem man einfach sagt: Das war super gut, das ist mir über die Füße gefallen, ich habe zufällig ein Tool entdeckt, was mir super geholfen hat? Das ist doch auch eine Art von Lessons Learned, die man verteilen kann? Also positive Erkenntnisse?

E(11:18): Um zu optimieren, also in Richtung besser werden?

I(11:19): Ja.

E(11:22) Ja.

I(11:23): Also würden sie auch für positive Erkenntnisse sozusagen Lessons Learned erfassen wollen?

E(11:28): Na ich bin eher darauf jetzt gekommen, wann ist die Bereitschaft da, zu lernen. Die Bereitschaft ist immer dann da, wenn etwas schief gegangen ist. Wenn ich in Anführungszeichen es irgendwie geschafft habe ohne größeren Stolperstein, dann werde ich als Erfolg gefeiert und man hat – und das ist meiner Erfahrung – das Bedürfnis der Menschen sehr gering zu sagen: Und was geht jetzt noch besser. Es gibt ein paar Menschen, die machen das so, aber die meisten machen das nicht. Sondern die fühlen sich eher auch noch durch den Erfolg bestätigt, sagen: Ich habe alles richtig gemacht.

I(12:00): Richtig. Das ist ein Ansatz. Ja. Es gibt ja nun verschiedene Formate, wie man Lessons Learned erfassen kann. Haben sie da jetzt persönlich Erfahrungen gemacht, welche Art von Formaten – sei es jetzt in schriftlichen Formaten oder Videoclips, PowerPoint-Präsentationen oder Wikis – wo sie sagen: Das ist das, was allgemein eigentlich am ehesten genutzt wird? Wo man also Lessons Learned ablegen kann und wo die Leute auch gern wieder hingehen und sagen: Ich schau hier mal durch und gucke, ob ich irgendwo Lessons Learned finde, die für mein Projekt jetzt von Bedeutung sind? Irgendein Format?

E(12:28): Also ich persönlich bevorzuge Wikipedia.

I(12:33): Das finden sie gut?

E(12:34): Ja. Also wenn ich irgendetwas Neues sehe oder etwas Fremdes habe, fange ich mit Wikipedia an und habe da erst einmal so eine Begriffsklärung, Beispiele, wo ich mir dann eine Erklärung dafür kriege und von dort aus meistens dann auch Links, wenn ich weiß: Okay, das ist ein Thema, was interessant oder wichtig sein könnte, wo ich dann tiefer reingehe. Was ich gern hätte, wäre ein erweitertes Wikipedia, wo ich eine Frage eingebe und kriege dazu dann die Antwort. Also, was muss ich tun in der Projektinitialisierungsphase bei einer Fachabteilung, die nicht genau weiß, was sie will?

I(13:17): Also eher ein Expertensystem?

E(13:19): Ja.

I(13:21): Gut. Sehr schön. Und inhaltlich? Sie haben das gerade ganz kurz schon einmal angerissen. Wir wollen da vielleicht noch einmal ein bisschen eingehen. Was für Fakten gehören inhaltlich für sie in die Lessons Learned, damit dann, wenn jemand das liest, dann wirklich optimal die Lessons Learned wiederverwenden kann. Haben sie da irgend so Fakten, wie beispielsweise der Kontext der Lessons Learned oder Projektgröße? Der Kollege nannte das eben Hasenohren, mit denen er die Lessons Learned gespickt hat. Haben sie auch irgendetwas, wo sie sagen: Ich habe meine Erfahrungen damit gemacht – das sind Inhalte, die sind wichtig, damit man die Lessons Learned auch wiederverwenden kann?

E(14:06): Was ich früher immer gemacht habe bei meinem Team war, die [redacted] hat einen Zugang zu Gartner Research. Und wir hatten einen Kollegen, der hat quasi den Gartner Research Zugang gehabt, und mit dem habe ich mich zusammengesetzt und bin dann in Anführungszeichen die Schlagworte durchgegangen, die jetzt für das Thema eine Rolle spielen könnten und wir haben uns dann die Gartner Research Artikel zu diesem Schlagwort angeguckt. Und dann entsprechend anhand von dem Abstract zu entscheiden, okay das könnte interessant sein, das könnte nicht interessant sein. Der Kollege hat dann die Artikel bestellt und habe sie mir durchgelesen und wenn davon wirklich was da war in dem Projektteam quasi ausgetauscht – also jeder hat dann drei bis fünf Artikel bekommen, wenn es vier oder fünf Leute waren, und von diesen drei bis fünf Artikeln hat jeder entsprechend selbständig durchgearbeitet und musste dann in der Runde vorstellen: Pass auf in den drei Artikeln waren zwei überhaupt nix, der eine war das und stelle euch jetzt mal die Zusammenfassung vor. Und wenn dann das Team sagt: Ja, das hört sich super interessant an, das könnte zu uns passen. Dann hat den Artikel jeder bekommen zum lesen und wir haben den dann halt aufgenommen – so quasi als initiales Wissen, um dann entsprechend in unserem Thema einzusteigen.

I(15:31): Aber bei der Auswahl dieser Artikel von Gartner Research, haben sie da auf Kriterien geachtet? Wo sie sagen: Ja das ist ein Punkt der für uns auch relevant ist? Wie gesagt, sind ihnen jetzt so Dinge wie der Inhalt oder Kontext – in welchem Kontext steht das Projekt, ist es ein großes Projekt oder ist es ein Projekt, was mit anderen Abteilungen zusammen durchgeführt wird – sind das so Punkte, die für sie jetzt wichtig sind, die man in so einer Lessons Learned aufnehmen sollte?

E(15:55): Was gut war bei den Gartner Sachen war, insbesondere wenn es darum ging, irgendwelche Werkzeuge oder irgendwelche Verfahren zu beurteilen, die haben so eine Landkarte, wo sie quasi – meisten waren da so Dimensionen wie „Wie innovativ oder wie zukunftsweisend ist das?“ oder „Wie stark ist der Markt?“ Die haben das dann oft aus dem Gesichtspunkt gesehen, wenn du auf das Pferd setzt, kannst du davon ausgehen, dass die in vier bis fünf Jahren Marktführer sind. Oder hast du auf einen Exoten gesetzt, der zu klein oder zu mickrig und sowieso zu schlecht ist, eh in eins, zwei Jahren verschwindet. Also, so eine Einschätzung hat geholfen. Einmal intern so nach dem Motto: Ja was ist der Marktführer. Was unterscheidet den Marktführer vielleicht vom Nischenplayer – in Richtung Innovation, in Richtung, was wir wirklich brauchen? War auch dann eine Argumentationshilfe jetzt wenn man das versucht hat im Seniormanagement dann entsprechend zu vertreten. So nach dem Motto: Also wir haben hier eine Bestätigung von außen durch einen Gartner Research oder eine andere

Consultant Firma. Da geht der Trend hin. Wenn wir uns da entsprechend darauf vorbereiten, sind wir gut mit dabei. Oder in die Richtung, was macht der Markt – jetzt also noch mal das Thema mit Benchmark. Wie positioniert sich das gegenüber anderen Wettbewerbern? Wo sind die Unterschiede? Und wo ist jetzt die Einschätzung von dem Autor, wo die sich jetzt am Markt entsprechend positionieren? Das war sehr hilfreich. Die Verschlagwortung war hilfreich. Die hatten dann immer sogenannte Keywords. Die Keywords sind halt, dadurch dass Gartner fast alles auf Englisch macht, dann natürlich für Leute, die mit einem deutschen Schlagwort kommen, immer so ein bisschen eine Glücksfrage, ob man das richtige Schlagwort an der Ecke erwischt. Das war hilfreich. Der Projektkontext wäre auf jeden Fall hilfreich in der Richtung von einer Projektorganisation her – also von der Projektkomplexität her abgebildet durch die Organisation, sprich also hat man mit einer Gruppe zu tun, habe ich es mit einer Multi-Gruppen-Sache zu tun, hab ich es mit einer Organisationsebene zu tun, habe ich es mit einer Organisationsebene zu tun, die vielleicht noch mehrere andere eigenständige Unternehmen hat, in welchem Verhältnis stehen die Unternehmen zueinander. Das würde auf jeden Fall helfen. Dann eine Einschätzung in Richtung Innovation würde helfen. Also haben wir es in Anführungszeichen mit einem normalen Marktprojekt zu tun oder haben wir es hier mit einem Nischenprojekt zu tun? Oder haben wir es mit einem Projekt zu tun, was Technologie versucht voran zu bringen oder auszuprobieren – also ein Innovationsprojekt? Habe ich es mit einem echten Changeprojekt zu tun, was nicht nur Technik verändert, sondern auch Arbeitsprozesse – womöglich noch Arbeitsplätze verändert? Das wäre hilfreich. Wie das Projekt abgewickelt wurde – der Kontext? Also war es virtuell? War es in einer Lokation drinne? Und vielleicht so eine Sache wie unsicher war der Projektauftrag? War der Projektauftrag klar, sauber definiert oder habe ich mich im Grunde genommen in einem Umfeld bewegt, wo es auch erst mal darum ging, Ziele entweder zu moderieren oder zu identifizieren. Also ich würde das jetzt als Politik übersetzen. Ja? Haben wir ein politisches Projekt, wo ich verschiedene Interessen, Interessenparteien habe? Muss ich hier einen politischen Prozess managen in dem Sinn, um ein gewisses Verständnis zu erreichen? Dann wohl möglich eine gemeinsame Zielsetzung und eine gemeinsame Interessenlage zu moderieren. Oder eben, naja: Da machen wir einen Kuhhandel und kommen wenigstens dann in einem bestimmten Aspekt weiter. Also, wenn das alles als Kontext da wäre, dann könnte man sich wahrscheinlich was die Best Practices betrifft, wesentlich besser orientieren.

I(20:10): Sehr schön – eine schöne Sammlung. Ja. Gibt es ihrer Meinung nach Gründe die für und – also beides, beide Seiten – die für und gegen Lessons Learned sprechen? Und wenn ja, welche?

E(20:22): Gegen Lessons Learned?

I(20:23): Beides. Haben sie Gründe, die für Lessons Learned sprechen? Und können sie sich Gründe denken, die gegen Lessons Learned sprechen?

E(20:30): Nö. Gegen Lessons Learned spricht … Wenn man nach zweitausend Jahren irgendwo hingeht … also nehmen wir jetzt gerade diese Sache: Ich habe mein Fehlerhandbuch und habe jetzt zweitausend Jahre gesammelte Fehler. Allein um mich da entsprechend durchzulesen und das alles zu verstehen – am Schluss habe ich so viel Angst, dass ich wahrscheinlich gar keinen Schritt mehr gehe. Bei der Bundeswehr gibt es bei der Artillerie den Befehl: Fertig!

Zielen! Schuss! Und das wäre dann so: Fertig! Zielen! Zielen! Zielen! Zielen! Sie kommen gar nicht mehr zum schießen. Das wäre etwas das gegen Lessons Learned sprechen würde. Dann kennen sie Stanislavlem?

I(21:20): Nein.

E(21:21): Das ist ein polnischer Science Fiction Autor. Den halte ich für sehr kreativ und der hat gesponnen: Was wäre, wenn unser Wissen exponentiell wachsen würde? Und hat dann festgestellt, dann wird es neue Berufe geben. Also wie es heute den Bibliothekar gibt, gibt es dann entsprechend denjenigen als Scout oder Pfadfinder für einen bestimmten Wissenszweig, der einen einfach durch dieses Wissen hindurch führt, weil der exponentielle Wachstum von Wissen auch dazu führt, dass es exponentiell vergessen wird. Und dann, dass es zu diesem Beruf des Wissensscouts dann sogar denjenigen gibt, der Wissensscouts identifiziert, die dich auf dem richtigen Pfad treffen, dass du dann entsprechend in diesem Wissenslabyrinth dich dann zurecht findest. Also das denke ich … Wir haben jetzt so viel Wissen angehäuft, dass wir das als Einzelmenschen nicht mehr verstehen, sondern wahrscheinlich das auch nur noch in Expertengruppen verarbeiten und verdauen können. Und das entsprechend so zu organisieren, dass ich wirklich eine Hilfe davon habe. Das denke ich würde dagegen sprechen. Ja. Was vielleicht auch dagegen spricht, ist dass unsere aktuelle Gesellschaft zurzeit Leute belohnt, die Wissen generieren und nicht Wissen nutzen. Sprich, ihre Doktorarbeit beruht darauf, dass sie entsprechend einen Wissensbeitrag liefern, der bisher noch nicht da war. Also, kann das dazu führen, dass sie wirklich etwas Innovatives finden, was die Gesellschaft wirklich weiterbringt oder sie werden entdecken, da ist ein Spezialthema. Da hat sich bisher in der Vergangenheit noch nie jemand getummelt. Also ist die Wahrscheinlichkeit hoch, wenn sie sich dort tummeln, dass sie irgendwas Neues generieren werden, was im schlimmsten Fall dann niemand interessiert und dann wieder vergessen wird. Aber sie entsprechend einen Beitrag gemacht und die, die dann nachkommen dann wieder die Aufgabe haben: Okay, wo finde ich meinen weißen Flecken, dass ich mich da entsprechend auch austoben kann. Also die Frage das Wissen, was generiert wird, mit welcher Zielsetzung wird das gemacht. Und ich befürchte, zurzeit wird mehr belohnt, Wissen zu generieren als Wissen zu nutzen. Das wäre eine Sicht, die dagegen spricht, das noch weiter zu unterstützen. Ja, wenn wir jetzt auf die positive Seite gucken. Klar, warum soll ich die Fehler machen, die meine Vorgänger schon gemacht haben. Das minimiert das Risiko. Wozu soll ich jetzt zum Beispiel, wenn jemand eine pfiffige Art und Weise gefunden hat, etwas besser und schneller zu machen, warum soll ich es dann langsamer und kostenträchtiger machen? Also dieser Selbstoptimierungsaspekt. Sprich wir werden, wenn wir das gut machen, besser, schneller sein als andere und damit in der Marktwirtschaft dann entsprechend auch einen Vorteil im Markt erzielen, weil wir schneller reagieren können und besser reagieren können und günstiger reagieren können und wir von diesem Wettbewerb auch einen Vorteil haben.

I(24:16): Schön. Gibt es ihrer Meinung ganz wesentliche Faktoren, welche die Erfassung von Lessons Learned einschränken in Projektlaufzeit? Wir hatten uns dazu so Gedanken gemacht, wie Zeitdruck beispielsweise.

E(24:30): Keiner möchte Fehler machen. Also, man wird nicht für Fehler machen belohnt. Man wird für Erfolge belohnt. Das spricht auf jeden Fall dagegen. Das heißt, wie selbstkritisch sind sie,

wie selbstkritisch sind sie mit sich selbst, und wenn sie das sind, wie sehr sind sie bereit, das mit anderen zu teilen? Das ist ein großes Ding, was schon aus der Psychologie dagegen spricht. Und halt entsprechend… Dafür gibt es keine Belohnungsmechanismen in Unternehmen wie der [redacted] Und was verhindert das noch? Ja, dass das einfach Aufwand bedeutet. Wir haben das beim Christoph Arlt gesehen, wie viel Aufwand die dort reingesteckt haben. Wenn ich mir das bei jedem großen Projekt gönne, dann sind das locker fünf bis zehn Prozent vom Gesamtbudget, die ich für Lessons Learned reinstecke. Wo man - klar das ist eine Organisationssicht – mit dem Nachfolgeprojekt argumentiert. Aber die beauftragende Geschäftsabteilung hat ja vor allen Dingen ganz klar den Zweck, den Geschäftsnutzen zu maximieren. Und die schauen dann drauf, was bringt mir das jetzt in dem Sinn. Nehmen wir mal Kontotransaktionen und Kosten. Ja? Das erhöht am Anfang erst mal meine Kontotransaktionskosten, weil ich das ja mit bezahle, mit bezahlt habe.

I(25:44): Kommen wir zu dem Punkt der Speicherung von Lessons Learned. Wie werden oder beziehungsweise wurden bisher Lessons Learned hier in der PSU abgespreichert?

E(25:58): Auf dem Sharepoint.

I(26:00): Auf dem Sharepoint.

E(26:01): Ja. Und dann in einer Form von … Ja so … Wir haben so eine Gruppe, die nennt sich Critical Incidents. Die haben letztendlich für kritische Projektsituationen so eine Art Zusammenfassung geschrieben, was man da tun sollte, was man nicht tun sollte, mit welcher Haltung man reingehen sollte, welche Tools, welche Hilfen es gibt. Die haben das auch in Buchform veröffentlicht. Dann Bücher. Wir haben ein paar Kollegen, die auch inzwischen schon Bücher veröffentlicht haben. Dann die Möglichkeit das über das QMS wieder rein zu geben. Also in Form … Wir haben da ja diese Geschichte gehabt mit dem Reporting-Tool, dass unsere Leute ein verbessertes Reporting-Tool dazu gebaut haben und das dann im QMS entsprechend wieder als Enabler reingeht. Wir haben die Geschichte mit der DBInspire. Das ist so eine Art internes Vorschlagswesen, wo sie dann natürlich auch Prozessveränderungen oder solche „Ich-bin-der-Meinung-das-ist-besser-Hier-ist-mein-Vorschlag-so-sieht-er-aus“ da entsprechend eingeben können und die dann entsprechend in dem internen Vorschlagswesen beurteilt wird. Da gibt es dann entsprechend auch gut Prozessverbesserungen, die dann wieder ins QMS gehen können. Da sind unsere Kollegen auch relativ aktiv gewesen zusammen mit dem Herrn Welling – haben sie ja kennengelernt – zusammen mit dem dann auch Verbesserungen im QMS zu erarbeiten. Wie noch ablegen? Klar. Das Projekt hat irgendwo so ein Projektlaufwerk, wo es dann die Lessons Learned ablegt. Jeder Kollege, wenn er dann ins neue Projekt reinzieht, zieht das wie so einen Wanderrucksack mit sich rum. Ja, ich denk das … Ja gut, den Newsletter an verschiedene interne Mitarbeiter elektronische Mitarbeiterzeitschriften. Mit dem letzten wurde dann auch so eine Lessons Learned letztendlich publiziert.

I(27:59): Interessant. Von diesen vielen Versionen, wo es dann gibt, gibt es da eine wo sie sagen, das ist eigentlich die, die mir als die optimale Version erscheint? Weil sie haben ja jetzt sehr viele Punkte genannt und doch sehr viele unterschiedliche Ort und man kann ja eher schlecht alle Orte einmal aufsuchen, wenn man nach Lessons Learned sucht. Gibt es da einen Ort, wo sie sagen, der ist vielleicht für alle Projekte, für alles, was hier läuft – ich würde ihn als den besten ansehen?

E(28:27): Internet.

I(28:28): Das Internet? Intranet, oder?

E(28:30): Das Internet.

I(28:33): Okay. Okay. Ist ihnen das schon mal passiert, dass sie von Lessons Learned wussten und auch irgendwie noch so im Kopf hatten nach: Es war irgendwas, ich kann mich auch noch erinnern, wir haben es auch aufgeschrieben; und dann konnten sie die aber nicht wiederfinden?

E(28:46): Ja.

I(28:48): Woran lag das?

E(28:49): Dass zu viele da waren.

I(28:50): Zu viel.

E(28:51): Ja.

I(28:52): Flut an Informationen. Glauben sie man kann sie Speicherung von Lessons Learned verbessern gerade im Hinblick darauf, dass man sie auch besser wiederfindet?

E(29:00): Ja.

I(29:02): Wie?

E(29:03): Wie sie schon gesagt haben, diese Kontextinformationen, dann der Zugang dazu. Ja und dass man dann vielleicht auch die Gesamtfülle mal wieder entlastet davon, was dann wirklich veraltet ist oder sich als falsch herausgestellt hat. Ja und ich könnte mir auch irgendwo diesen Bibliothekar noch vorstellen. Also einer, der wie so ein Scout, wie so ein Sharper sich in einem bestimmten Gebiet auskennt und dann gehe ich mit einer Frage rein und nicht mit einem Schlagwort. Und der sagt mir: Deine Frage wird hier am besten beantwortet. Oder: Deine Frage ist so neuartig, sorry dazu gibt es nichts, brauchst du nicht zu suchen. Also so ein Geek.

I(29:48): Kommen wir zu der Frage der Verteilung. Ist ihnen das schon mal passiert, dass sie sozusagen Lessons Learned von einem Kollegen zugeschickt bekommen haben aus anderen Projekten?

E(29:58): Ja.

I(29:59): Und in welcher Form ist das dann passiert? Also Email oder hat man ihnen das erzählt? Mund-zu-Mund-Propaganda sozusagen? Oder?

E(30:08): Ja, Mund-zu-Mund, Papier, Email, Internet, Buch.

I(30:16): Und zu welchem Zeitpunkt war das jetzt – wenn die ihr Projekt beendet haben oder wenn sie ein Neues begonnen haben?

E(30:22): Wenn ich danach gefragt habe.

I(30:24): Wenn sie danach gefragt haben – aktiv fragen. Okay, dann haben sie aber auch schon gewusst, dass es da etwas in der Richtung gibt?

E(30:30): Nö. Aber … Das ist dann eher so der Punkt, wenn irgendetwas Neues … dann einfach selber mal rumzugehen und zu schauen, ob es da schon irgendetwas gibt. Das ist ja eher die Erfahrung, dass es da meistens schon etwas gibt.

I(30:41): Und umgekehrt? Haben sie da auch schon mal selbst Lessons Learned an Kollegen verteilt?

E(30:45): Klar.

I(30:47): Und was ist eine Voraussetzung dafür, dass sie Lessons Learned an Kollegen verteilen?

E(30:50): Also entweder ich erkenne da, der ist auf ein ähnliches Thema oder er kommt mit seiner Frage an.

I(30:58): Okay. Aus Literaturrecherchen haben wir jetzt festgestellt, es gibt zwei wesentliche Ansätze, wie man Lessons Learned im Team verteilen kann. Einmal nach dem Pull-Prinzip. Also, dass derjenige, der eine Antwort sucht, sie sich selber sucht auf den entsprechenden Medien. Oder nach dem Push-Prinzip. Das ist immer, wenn neue Lessons Learned erstellt werden, sie an einen Kreis von Interessenten zugeschickt werden. Kennen sie weitere Methoden? Oder, wenn nicht, welche dieser Methoden würden sie dann halt bevorzugen? Was wäre für sie jetzt die optimalere Methode?

E(31:31): Also, wenn ich … zurzeit auf jeden Fall Pull. Ich kriege zurzeit am Tag zwanzig bis dreißig Emails von irgendwelchen Leuten, die irgendetwas anbieten. Die lösche ich meistens ungesehen. Außer es ist jemand, den ich kenne, der mir das schickt. Also, was ich als effektiv erlebt habe, ist innerhalb der Bank gibt es … wird Innovation inzwischen ziemlich großgeschrieben und die machen inzwischen richtiges Marketing dazu. Mit Plakaten, mit Postern, mit direkter Ansprache. Eben von jemanden den ich kenne, die machen da dreißig bis fünfundvierzig Minuten Veranstaltungen da draus. Videoclips. Also, die machen richtiges Marketing und letztendlich nichts anderes als ein neues Wissen bekannt zu machen. Das habe ich als … Da bin ich auf jeden Fall aufmerksam. Und ich würde sagen, von achtmal gehe ich dann auch einmal sogar hin. Das habe ich als effektiv erlebt. Und klar, den Weg den wir auch beschreiten, ist das über Ziele. Ich erarbeite mit meinen Mitarbeitern Entwicklungsziele. Von da aus setzen wir dann schon im Jahr den Fokus auf drei bis vier bestimmte Themen. Also dieses Jahr ist das Selbstmanagement. Das heißt, er kriegt das als Entwicklungsziel reingeschrieben, er soll für sich und das Team seine Selbstmanagementkompetenz erweitern. Dann ist der Stachel gesetzt. Da kann man dann Fragen, was heißt denn das jetzt? Und dann sage ich, okay … quasi gibt es das Einsteigerseminar. Dann haben einfach mal wir eine Liste von Fragen, die kannst du dir selber stellen. Was weiß ich, wenn du bei der Hälfte der Fragen feststellst, dass du eine gute Antwort dazu hast: Fein. Wenn da die andere Hälfte dabei ist, ich habe keine Ahnung, dann kannst du da entsprechend in so einen Sucheoder Recherchemodus eintreten. Aber allein dadurch, dass ich entsprechend diese Fragen gestellt habe, habe ich für den quasi einen Filter aufgemacht – einen Filter, wonach er dann jetzt diese Welt anschaut. Das ist doch in der Universität ähnlich, oder?

I(33:51): Öh, ja. Wir haben Zielvereinbarungen, aber da frage ich mich immer, was der Effekt ist.

E(33:57): Aus der Sicht des Studenten. Wir bieten die Vorlesung „Algorithmische Sprachen“ an. Okay, ist eine Muss-Veranstaltung. So, und was gibt es da? Und dann guckt man rein und sagt: Die und die Fragen wollen wir im Laufe des Semesters beantworten. Das ist ja auch etwas, worüber der Student dann erst mal sagt: Vielleicht hätte mich „Robotik“ mehr interessiert.

A(34:16): Ist dann eher ein Push.

E(34:18): Ja, ein Push, genau.

I(34:20): Okay. Ja. Wenn sie Projekte – neue Projekte durchgeführt haben, wie und wann haben sie denn Lessons Learned da eingebunden? Also, wann haben sie für sich beschlossen, jetzt guck ich mal, was es an Lessons Learned gibt, dass ich die für mein neues Projekt verwenden kann?

E(34:34): Ich immer am Anfang.

I(35:36): Immer an Anfang.

E(35:37): Ja.

I(35:38): Und in welcher Form? Also, wie sind sie da vorgegangen?

E(34:41): So wie ich es vorhin erzählt habe.

I(34:44): Recherche betrieben und … ?

E(34:45): Recherche, Verschlagwortung eben in Gartner Research, Kollegen befragt und mich da durchgehangelt. Ja.

I(34:51): Und dann haben sie das dem Team bekannt gegeben, was da so ihre Erkenntnisse waren?

E(34:55): Das Team hat durchaus auch Rechercheaufträge dann bekommen.

I(34:58): Gab es da eine Session, wo man sich dann da drüber unterhalten hat?

E(35:00): Ja. Also in dem einen Projekt haben wir es dann einmal, zweimal die Woche in der Anfangsphase uns dazu ausgetauscht. Das war wo ich denen dann gesagt habe: Hier sind zehn Artikel, pickt euch jeder zwei, drei raus, die euch interessieren. Die, die dann übrig geblieben sind, die habe ich dann genommen. Das fördert also dann gewisse Neigungen, das dann wirklich durchzulesen. Und dann hat jeder den Auftrag quasi als Partner das dann vorzustellen – nach dem Motto: Relevant, nicht relevant und wenn relevant, bitte warum ist das für unser Projekt jetzt wichtig?

I(35:33): Und das ist dann präsentiert wurden oder einfach nur bediskutiert?

E(35:35): Telefonkonferenz. Das war ein internationales Projekt

I(35:42): Und gibt es von ihnen irgendwie Gedankengänge, ob man das vielleicht häufiger machen sollte oder ist das für sie schon der optimale Wege für Lessons Learned wiederzuverwenden? Oder sollte man sie vielleicht auch nochmal in der Mitte des Projektes machen? Sie sagen, sie haben es überwiegend in der Anfangsphase gemacht.

E(35:58): Ja, ich denke, während des Projektes ist es eher wichtig, zu reflektieren. Was weiß ich, alle sechs bis acht Wochen. Zu sagen, was ist gut gelaufen, dann könnte man das eventuell noch verstärken. Und was ist schlecht gelaufen? Wie finden wir jetzt dafür Abhilfe? Was ist jetzt offen, unklar, so nach dem Motto: Da müssen wir vielleicht mehr Informationen besorgen. Also eher im Sinne eines Selbststeuerungsmechanismus. Oder dann halt bei einem echten Phasenwechsel.

I(36:27): Ja. Sie haben das vorhin schon mal angesprochen, dass das Aufschreiben der eigenen Fehler nicht wirklich belohnt wird. Wir haben uns jetzt gefragt, wie man denn Lessons Learned sowohl die Erfassung als auch die Wiederverwendung fördern kann? Gibt es eine Form der Belohnung, wo sie denken, das ist besonders effektiv vielleicht?

E(36:50): Naja, so ein Nobelpreis, das macht schon was her, ne?

I(36:57): Wird schwierig umzusetzen.

E(37:02): Es gibt da eine Million Dollar dazu. Ich werde im Lexikon dann erwähnt. Da sind ja einige Sachen dabei, die das schon attraktiv machen. Wobei die jetzt natürlich nicht aufschreibe, was war mein größter Fehler, wo war mein größtes Versagen.

I(37:22): Jetzt mal so auf die PSU betrachtet. Wie würde man in der PSU vielleicht die Mitarbeiter motivieren können?

E(37:29): Fehler aufzuschreiben?

I(37:30): Ja.

E(37:31): Ja. Eher positiv formuliert. Was war dein größter Lernerfolg letztes Jahr?

I(37:44): Also positive Formulierungen, die dann motivieren?

E(37:48): Natürlich, wenn das viele machen, man lernt daraus, das nicht wieder zu machen. Dann frage ich nach dem größten Lernerfolg. Also die Abfrage positiv zu gestalten. Die Möglichkeit – also jetzt bin ich auf der individuellen Ebene – die Möglichkeit zu bieten, wo siehst du dein größtes Lernfeld. Was können wir dir da anbieten, um dich da entsprechend weiter zu entwickeln? Keine Ahnung. Ansonsten organisatorisch dann halt wirklich Eingang über das Vorschlagwesen beziehungsweise bei uns gibt es den sogenannten Aware-Award. Also das entsprechend auch finanziell zu honorieren. Wir kriegen fünfhundert bis tausend Euro.

I(38:39): So viel?

E(38:41): Ja. Na gut, da geht die Hälfte weg von der Steuer. Dann haben sie ein gutes Abendessen mit ihrer Familie. Soviel ist das nicht.

I(38:47): Ja, in der woanders bekommt man sechzig. Das ist dann doch deutlich weniger.

E(38:51): Ja, für die Kollegen ist das jetzt nicht so, wo man sich dann wegen dem Geld dann entsprechend … Es ist mehr oder weniger okay. Es wird sogar mit Geld gewertschätzt. Das wird dann auch publiziert. Also, die Preisträger werden dann offiziell bekannt gegeben. Das nehme ich dann zum Beispiel durchaus auch positiv auf für die Bewertung: Hat sich verdient getan für diese kollegiale Mitarbeiterkultur. Das nehme ich da als Indiz und entspre-

chend da auch in die Bewertung für die Leistungserbringung rein. Gruppen werden auch da gewertet – also Teams, Gruppen. Und die werden dann eher dafür gewertet, dass wir etwas Gutes gemacht haben.

I(39:45): Ja Herr …, dann haben wir unsere fünfundvierzig Minuten sehr schön eingehalten, was wahrscheinlich daran liegt, dass ich uns nicht vorstellen musste und noch ein paar Worte zu dem Projekt verlieren musste. Haben sie ihrer Meinung nach irgendwie noch Punkte im Kopf, wo sie sagen: Eigentlich wollte ich ganz gern die Antwort geben, aber die Frage kam dazu nicht? Gibt es irgendwie eine Frage, wo sie sagen: Das wäre eigentlich wichtig gewesen; Ich hätte hier noch folgende Antwort dazu.

E(40:11): Fragen, die jetzt unseren Wissensfleck betreffen?

I(40:15): Die jetzt unseren Lessons Learned Wiederverwendung-Aktivierungs-Fleck betreffen. Genau.

E(40:21): Ja, wenn der das ist etwas, was wir nicht sehen. Das ist etwas, was mich irritiert, das positiv irritiert.

I(40:34): Ja, also ob jetzt irgendeine Frage geblieben ist… Also bevor sie den Interviewleitfaden gesehen haben, wo sie gehört haben, sie werden hier für das Interview da sein und bereit sein. Da haben sie sich vielleicht Gedanken darüber gemacht, was denn mögliche Fragen wären und haben vielleicht auch schon ein paar Antworten dafür zurechtgelegt. Und ob da vielleicht eine dabei wäre, wo sie sagen: Die finde ich jetzt für den Gesamtkontext, dass man also Lessons Learned aktivieren kann, eigentlich wichtig; die sollte man irgendwie besprechen. Haben sie da irgendwie noch einen Punkt?

E(41:04): Ja, welche Widerstände gibt es da?

I(41:06): Widerstände.

E(41:07): Vermutete, belegte Widerstände.

I(41:11): Und was haben sie da für Widerstände – also für sich im Kopf zurechtgelegt? Welche vermuten sie?

E(41:18): Ja, zum Beispiel eines. Da kommen schlaue Leute von irgendwelcher Consultingfirma, die lutschen mir mein Wissen raus und übermorgen werde ich outgesourced. Das wäre so ein klassischer Widerstand, wo ich sagen würde, soll er doch fragen. Ich bleib auf meinem Wissen geparkt. Ich habe gar keinen Bedarf, mein Wissen zu teilen. Also so eine Art Arbeitsplatzsicherungsmaßnahme. Ja, wir haben damit ein starkes Thema im Unternehmen.

I(41:44): Ist das so extrem? Information-Hiding?

E(41:47): Bis letztes Jahr gab es noch eine Zweiundfünfzig-Plus-Regelung.

I(41:50): Das heißt?

E(41:51): Wenn die zweiundfünfzig Jahre on Tour sind und eine gewisse Zeit Mitarbeiter der [redacted] waren, können sie in den Teilzeit- oder Vorruhestand gehen. Zweiundfünfzig. Ich bin siebenundvierzig. Ich bin jetzt das erste Mal darauf angesprochen worden. Das wäre doch auch für dich interessant. Hallo? Aber da muss ich sagen, siebenundvierzig so weit ist

das auch nicht mehr. Und wenn man sich da in Anführungszeichen eins, zwei Jahre Gedanken davor macht. Wir haben zurzeit auch ein großes Outsourcing laufen für Trade-Operations. Gut, hat an sich erst mal mit IT so nichts zu tun. Aber dadurch, dass die [redacted] einen sogenannten Ringtausch anbietet, heißt das für uns ältere Kollegen, sich anbieten können in den Vorruhestand zu gehen und dass dann ein Kollege aus dem Trade-Operations in der Bank bleibt. Und da sind durchaus welche, die sich das überlegen. So das heißt aber auch im Gegenzug, unsere Arbeitsplätze… Als ich in der Bank noch angefangen habe, hat man zu mir gesagt: Wenn du hier keine silbernen Löffel klaust, hast du einen sicheren Arbeitsplatz. Und das ist definitiv seit zehn, zwölf Jahren nicht mehr so. Also, das könnte ich mir als Widerstand vorstellen, weil der Widerstand ist: Warum sollte jemand anders davon profitieren, wo ich wahrscheinlich den bitteren Weg gegangen bin, das auszuprobieren; meine Leistung wird dadurch nicht entsprechend gewürdigt. Oder was wir hier eben auch sehr stark haben, sehr viele externe Fachkräfte. Und diese externen Fachkräfte machen bei uns mal einen Lernkurve durch: Wieso dauert denn in der [redacted] alles so lange? Weil die [redacted] hochintegriert ist. Sie ist eine Universalbank, die dann jetzt in den neusten Programmebenen 1700 Schnittstellen im Kernbankensystem haben. 1700. So. Und bis sie dahin irgendwas hier reingekriegt haben, sind sie mit Schnittstellenabstimmungen so lange beschäftigt und diese Kenntnisse da drüber, das ist etwas, was diese externen Fachkräfte nicht mitbringen. Was dann eher so ein Spezial-Know-How der [redacted]r ist. Und sind die da wirklich dran interessiert, sich jetzt von jungen, ehrgeizigen, hochbezahlten Consultants da den Ruhm und die Ehre abkaufen zu lassen? Nicht wirklich. Das ist diese Frage: Was könnten das für Widerstände sein. Das sind jetzt welche, die ich sehe. Ich weiß nicht, wie es bei den anderen Kollegen ist.

I(44:11): Das werden wir sehen.

E(44:12): Ja. Und eine Frage in Richtung: Haben wir vielleicht in unserer Projektkultur eine Organisationseigendynamik, die verhindert, dass letztendlich Wissen widerverwertet wird? Also jede Organisation hat so seine Eigenlogik. Also ich sehe das zum Beispiel im Unterschied der Host und die Client-Server-Entwicklung. Host eine einzige Plattform, eine einzige große Datenbank und alle haben quasi auf dieser Plattform, auf dieser Datenbank ihre Programme eingesetzt. Das gab es… Als ich damals damit angefangen habe, da gab es keine Zugangsbeschränkung. Da gab es auch keinen Release-Stand zu einem bestimmten Produkt. Jeder Entwickler konnte heute kodieren und das dann morgen in Produktion bringen. Und dadurch war es notwendig, dass diese Organisationen sehr stark hierarchisch kontrolliert und gemanaget worden sind. Sehr stark reglementiert in einer hohen Disziplin. Diese Kollegen, die das gelernt und damit aufgewachsen, die sind sehr gründlich. Die sind sehr diszipliniert. Die sind in Anführungszeichen auf einem Client-Server sehr langsam. So. beim Client-Server ist das ganz anders. Ich bin auf meiner Box, dann bilde ich ein Kompilat, dann mache ich ein Executable draus. Funktioniert: prima. Funktioniert nicht: Kiste fliegt mir auf den Boden, na egal, dann mache ich einen Shut-Down und mache einen Restart. Das geht auf dem Host nicht. Das heißt, von der Arbeitskultur her, ganz anders. So, ich mach mal schnell einen Schuss wie so ein Cowboy. Wer hat am schnellsten seinen Colt aus dem Halfter und wenn es nicht klappt, dann mache ich halt einen Restart und schaue nach, was passiert ist. Das geht auf dem Host nicht. Das geht einfach nicht. Und dadurch sind das zwei unterschiedliche Eigenlogiken, wie Softwareentwicklung betrieben wird. Und mit diesen zwei Eigenlogiken muss man auch unterschiedliches Qualitätsmanagement machen. Hatte Auswirkungen

aufs Testen, hatte Auswirkungen aufs Management, hatte Auswirkungen darauf, wie denken die Leute und was geht und was geht nicht. Und das haben die Leute irgendwann im Blut drin. Und ich denke, meine Vermutung wäre, wir haben hier – weil diese Sache mit Reuse ist ja nichts Neues. Reuse haben wir bei Objektorientierung rein bekommen, Reuse haben wir bei SOA rein bekommen und trotzdem es kommt und kommt nicht zum fliegen. Wir hatten eine Software, okay welches Services welche Anwendungen könnt ihr in Anführungszeichen miteinander teilen. Da hatte jeder sofort eine Liste draußen gehabt, zehn, zwanzig Dinge. Und dann haben wir das danach alles in eine Liste zusammengepackt und gesagt: So und jetzt sag mir, welche du davon nutzen möchtest. Keiner. Keiner wollte es nutzen. So, naja wer weiß, ob die Organisationeinheit, die dahinter steht, nächstes Jahr noch existiert. Ich begebe mich da in eine Abhängigkeit. Ich habe keine Kontrolle über den Sourcecode. Ich versteh das nicht. Also viele legitime Fragen, die letztendlich organisationsintrinsisch verhindert haben, dass wir Reuse machen. Da arbeiten wir uns ganz, ganz mühsam Zentimeter für Zentimeter vor. Meine Frage wäre, welche Organisationseigenlogiken verhindern, dass wir Lessons Learned machen? Oder positiv formuliert, würden es begünstigen.

I(47:43): Okay. Das wird eine Frage sein, über die wir dann noch einmal reden und dann gucken, ob wir das mit in den Interviewleitfaden aufnehmen können, weil sie ist wirklich sehr interessant. Ja. Eine Frage bleibt mir jetzt eigentlich noch übrig, nämlich wir werden ja anhand der vielen Ergebnisse, die wir hier sammeln auch das Konzept entwickeln, was wir denn wirklich tun können, um den Reuse zu aktivieren. Und da wäre es ganz nett, wenn wir möglichst viele der Personen, die wir hier interviewt haben, einfach noch einmal für die Evaluation des Konzeptes in einem Interview heranziehen könnten. Da wären sie bereit dazu?

E(48:14): Ja, klar.

I(48:17): Wunderbar. Das ist sehr schön. Ja, dann sind wir am Ende unseres Interviews angekommen. Ich hoffe, sie haben sich wohl gefühlt. Ich schalt dann schon mal ab, falls sie nein sagen wollen.

ENDE

KM016

I = Interviewer; E = Interviewpartner; A = Interviewassistent

I(00:00): Gut wunderbar, genau dann zum Interview allgemein, würde ich sie einfach noch darauf hinweisen, wir stellen Ihnen ja relativ allgemeine Fragen, da gibt es jetzt keine konkrete Antwort, keine richtige Antwort, keine falsche Antwort, nichts Unwichtiges. Das heißt wir interessieren uns wirklich für Ihre Meinung, das was sie darüber denken, das was sie davon halten und da ist es natürlich für uns das wichtigste, dass sie dann nicht vielleicht versuchen irgendetwas wegzulassen, weil sie denken „ok, das interessiert sowie so keinen", genau. Das sie uns alles mitteilen, was Ihnen auf dem Herzen liegt, zu dem Thema.

Wenn sie eine Pause möchten, dann können wir das natürlich auch gerne machen, das ist überhaupt kein Problem. Also Pausen, Unwichtiges: Sie können alles machen, was Sie wollen. Gut, haben Sie sonst noch Fragen?

E(00:49): Nein.

I(00:50): Wunderbar. Dann können wir direkt anfangen. Wir haben eine Frage so zur Einleitung, in der Sie erstmal relativ gut erklären können, wie der Lessons Learned Prozess, d.h. das sind dann die verschiedenen Phasen des Prozesses hier in der PSU gelebt werden, d.h. wie läuft dieser Prozess im Projektverlauf ab. Vielleicht können Sie da, dazu einfach mal ein paar Sätze zu sagen.

E(01:14): Ja, das… prinzipiell ist das so, das hängt so ein bisschen von der Größe des Projektes ab – wie da der Lessons Learned Prozess gefahren wird. Üblicherweise sollte auf jeden Fall am Ende des Projektes ein Lessons Learned stattfinden. Da gibt's auch Unterstützung. In manchen Projekten sind diese Lessons Learned sehr umfangreich, das teamweise dann abgefragt wird, mit offenen Fragen: Sagt uns doch mal an. Es wird teilweise auch mit Fragen unterstützt, teilweise gibt es richtig einen Fragenkatalog. Teilweise ist es richtig ein Workshop mit vielen, also viele Teams, wenn es ein großes Projekt ist. Und das wird dann entsprechend ausgewertet und dann vielleicht nochmal nachgefragt, geschärft wo nötig. Also dann kann sehr sehr sehr komplex sein. Und wird dann für ein Folgeprojekt natürlich genutzt, wo man dann ähnliche Konstellation hat. Wo man dann sagt: Aha, bei dem letzten großen Projekt in der und der Richtung, haben wir das so und so gemacht. Das haben wir gelernt, das sollten wir besser tun. Lass es das uns auch wirklich machen. In großen Projekten. In kleineren ist es dann eben, ist es dann entsprechend kleiner, wenn es nicht so viele Teams sind. Das ist so der Rahmen, wie es in der Bank gefahren wird.

I(02:30): Ok, wunderbar. Dann würden wir einfach weitermachen, wir haben uns das vorgestellt von der Literatur her, haben wir den ganzen Prozess in 4 Phasen eingeteilt. Das heißt, das ist die Sammlung, die Speicherung, die Verteilung und die Wiederverwendung von Lessons Learned. Und wir haben auch das Interview danach aufgebaut und wir würde jetzt einfach, die einzelnen Überpunkte durchgehen und die einzelnen Fragen eben da klären.

Zuerst, zur Erfassung des aktuellen Umgang von Lessons Learned. Würde ich gerne dann von Ihnen wissen, wie und vor allem wann in Projekten, an denen sie teilgenommen haben, die

Lessons Learned erfasst wurden. Also speziell auf die Erfassung, wie und wann das genau geschah.

E(03:09): Also wie gesagt üblicherweise zum Ende des Projektes. Wie ich eben sagte, das wird möglichweise in Workshops gemacht. Vielleicht gibt es auch ein Team was die Lessons Learned auch vorbereitet. Wirklich sehr strukturiert. Also, wir haben zum Beispiel im Projekt Berliner Bank sehr strukturiert gemacht. Und eben weils ein sehr großes Programm war, eben auch mit den einzelnen Teams. Also nicht nur IT, sondern auch alle andere Beteiligte waren einbezogen. Das wurde gruppenweise dann auch ausgewertet. Das man sieht, die Gruppe hat da informationsbedarf oder, was auch immer, die fand das lief an der Stelle nicht gut oder, es ist ja auch eine unterschiedliche Sicht. Je nach Interessenlage, kann ja die gleiche Sache unterschiedlich gesehen werden.

I(03:54): Ja vollkommen richtig.

E(03:55): Ja.

I(03:56): Dann. Im Gegenzug dazu, wie es sozusagen im Moment ist, wie und wann sollten ihrer Meinung nach, im optimalen Fall die Lessons Learned erfasst werden.

E(04:07): In meinen Projekten mache ich es üblicherweise so, dass ich innerhalb des Projektes immer mal wieder eine Lessons Learned mache. Weil ich persönlich auf dem Standpunkt stehe, das aktuelle Projekt hat echt was davon, wenn es selber immer mal innehält auch schaut, wie läuft‘s denn so. Da wird natürlich nicht ein Team sein, was das alles vorstrukturiert, was das alles aufbereitet, was dann eben sehr komplex ist, dann auch in der, also in der Aufnahme, in der Auswertung, in der Darstellung, da werden keine Grafiken erstellt, etc. Sondern das macht man dann eben im Team, im Rahmen eines separaten oder auch einfach im Teammeeting. Und sagt, lasst uns in 14 Tagen mal eine Lessons Learned machen. Wichtige Themen werden, denkt über diese Punkte bitte nach und das man so bisschen steuert und auch Vorlauf lässt, dass die Kollegen sich auch selber überlegen können: wo stehen wir eigentlich? Was ist da eigentlich das Thema? Denn die Erfahrung zeigt natürlich, wenn ich dann sage, machen wir eine Lessons Learned. Alles gut oder alles scheiße, wie auch immer. Da kommt nichts Substantielles. Wenn aber jemand mal Zeit hat, nochmal drüber nachzudenken, kommt es sehr viel fundierter und sehr viel detailierter. Also in meinen Projekten gibts das zwischendrin immer mal.

I(05:22): Ja, ok. Und das ist ihrer Meinung dann eben auch der optimalste Fall.

E(05:26): Ich glaube das ist optimal, weil die Gruppe die, oder das Team, dass zusammenarbeitet, dass hat dann was davon. Sonst lernen nur spätere Projekte. So kann man jetzt schon lernen.

I(05:40): Klar, dann die direkte Übersetzung dann. Was denken Sie wie sollten Lessons Learned erfasst werden, dass sie dann einfach aufzufinden sind, d.h. später vermehrt wiederverwendet werden können?

E(05:53): Sie sollten an einem zentralen Platz stehen, wo jeder hinkommt. [I: gibt es…?] Prinzipiell gibt es auch… also wir haben in der PSU die Möglichkeit über die Projekte zu berichten. Dafür gibt es ein… also wir Projektleiter berichten üblicherweise in unseren Jour Fixes. Die Präsentation wird üblicherweise an einer bestimmten Stelle eingestellt und dort gibt es auch explizit

die Möglichkeit die Lessons Learned mit dazuzustellen. Da gibt es auch extra ein Häckchen „ja, ich habe die Lessons Learned auch dazugestellt“. Machen die wenigsten halt leider. Deshalb, ich könnte da gucken und ich habe auch schon geguckt, was sagen denn andere, gibt's da irgendwas. Ich glaube außer mir machts noch eine, oder zwei. [I: Ok…] Aber das ist natürlich, wenn ich das am Schluss des Projektes mache; ich bin eigentlich schon fertig mit dem Projekt. Warum soll ich noch eine Lessons Learned machen. Interessiert mich doch gar nicht. Also, das denken viele. Ja. Und deswegen wird es auch nicht so wirklich gelitten. Ja, also nicht so gelebt, wie es eigentlich wünschenswert wäre.

I(06:59): Gibt es was, was sie bevorzugen von der Form der Lessons Learned? Grade wenn ich jetzt darüber nachdenke: Dokumentation, Präsentation. Gibt es ja noch viele weitere Möglichkeiten, wie man sie tatsächlich erfassen kann. Haben Sie da irgendwas, wo sie sagen, persönlich das gefällt mir am besten oder das denken sie ist am optimalsten, damit es eben später einfach wiederzuverwenden ist.

E(07:19): Einfach ist immer all das, was ich mal auslesen kann, hinterher. Was ich zusammenfassen kann und auslesen kann. Wenn einer ein Bericht schreibt, ist es halt nicht so gut filterbar. Also natürlich ist es einfach, wenn ich ein gewisses Set an Fragen hätte, die ich einfach zur Verfügung stelle, oder die irgendwo zur Verfügung stehen, anhand derer man sich langhangeln kann. Aber ich denke, jedes Projekt ist auch anders. Es sollte auch viel Freiraum sein, auch ein Freitext mitzugeben. Ja, es gibt sicher Sachen, da kann ich Haken: gut, mittel, weniger. Aber sehr viel Spezifika hat ein Projekt, die dann erstmal analysiert werden müssen, warum war in diesem Fall: das und das so und so. Also man kann nicht alles vorstrukturieren, möchte ich damit sagen. Ja…

I(08:11): Ja. Wenn wir jetzt ein Schritt weitergehen. Sie sprechen jetzt relativ häufig über Dokumente. Gibt's da noch eine andere Art, die Sie sich vorstellen können…?

E(08:20): Ja es gibt Tools, die, es gibt ja alles Mögliche. Es ist immer die Frage halt. Was ist da drin wie sieht das aus.

I(08:27): Ok. Wenn wir konkret in die Lessons Learned rein gehen. Welche Inhalte empfehlen Sie dann wirklich für sinnvoll, um sie später wiederverwenden zu können.

E(08:39): Was meinen Sie da, welche Inhalte?

I(08:41): Von den Inhalten. Wir haben konkret uns vorgestellt, eine Lessons Learned muss ja gewisse Teile enthalten. D.h. spricht man z.B. über die Projektgröße, den Kontext, was war gut, was war schlecht, genauso was hätte man besser machen können. Gibt es da Teile, wo Sie sagen, das muss für mich eine Lessons Learned wirklich enthalten?

E(08:57): Da gibt's viele Themen. Ja klar.

I(09:00): Könnten Sie konkret aufzählen, was sie bevorzugen.

E(09:03): Ja, es gibt also, generell ist zum Beispiel ein Thema, die Information, Informationspolitik, wie läuft Information, wie läuft's. Also im Sinne von, konkret wie läuft es ab und wie wird es bewertet. Also immer, man muss ja erstmal darstellen, was da… Beispiel Information: Wie läuft Information im Projekt ab? Das ist ja auch in jedem Projekt anders. Bevor man dann sa-

gen kann, ja gut schlecht oder interessiert mich nicht oder nicht relevant. Und das meine ich mit, es muss genug Möglichkeiten sein, eigentlich auch inhaltlich was mitzugeben, weil eben die Projekte so unterschiedlich sind. Information ist was. Fachliche Themen sind sicher auch wichtig, in dem Projekt. Weswegen hängt irgendwas… also fachliche Gebiete. Was ganze wichtig ist für mich, ist auch, das Arbeitsklima, das Umfeld. Wie ist das Umfeld? Lässt das Umfeld zu, dass ich sagen kann, an der Stelle, das nicht so gut. Es gibt Projekte, die laufen nicht besonders gut und jeder wird sagen „joa, es läuft halt nicht". Aber es würde sich keiner trauen, vielleicht den einzelnen Punkt anzusprechen. Ja, da kommt einfach nichts raus. Da erfährt man nichts. Da ist das Klima nicht so, dass sich einer traut, deswegen wird's auch nicht besser in diesen Projekten. Beispielsweise… Also ich will nicht nur diese harten Themen, sondern ganz viele so, eher so Soft Themen. Also, so Info wie Art Zusammenarbeit, ja wie ist die… Also nicht nur das Klima, das es möglich ist, Themen zu adressieren, oder kritische Themen zu adressieren. Aber auch die Zusammenarbeit, ist die Zusammenarbeit richtig vereinbart, haben sie sich mal unterhalten wie sie eigentlich zusammenarbeiten wollen. Ist das Konsens oder hat einer gesagt wir arbeiten so und so zusammen. Ja? Das sind alles Sachen, die in einer Lessons Learned für mich sehr wichtig sind, weil ich glaube es ist noch nie ein Projekt gescheitert, weil es fachlich knifflig war oder irgendwie nur schwierig, sondern weil die Information nicht geklappt hat oder weil man nicht mit einander spricht. Und das sind eigentlich die Themen, die in der Lessons Learned in irgendeiner Weise immer wieder vorkommen müssen.

I(11:20): Das ist eigentlich eine ganz gut Überleitung zu dem nächsten Punkt. Undzwar, haben Sie spezielle Gründe die, von denen Sie glauben, die sind gut für Lessons Learned, also warum man Lessons Learned wirklich erfassen sollte?

E(11:34): Ich glaub die Motivation, eine Lessons Learned durchzuführen und zu erfassen, ist immer dann da, wenn derjenige, der das tut oder beteiligt ist, persönlich ein Nutzen sieht. Es wird häufig nicht als relevant gesehen, wenn die Organisation da was von hat. Sondern, wenn jeder einzelne der da mit dabei ist, was für sich profitiert. Also deswegen glaube ich auch, eine Lessons Learned innerhalb des Projektes, innerhalb der Laufzeit des Projektes ist sinnvoll, weil jeder dran interessiert ist, dass es besser läuft und noch besser. Und auch wenn's schon gut läuft, dass es das läuft. Und da freu ich mich jeden Tag. Ja. Das kommt nämlich auch dabei raus, da sagt man „Aha, da sind wir auf dem richtigen Weg" Oder es werden eben auch die anderen Themen adressiert, aber in dem Kontext „ja ich darf das sagen und ja, es nützt mir persönlich was". Deswegen wiegesagt, ist das am Ende immer, die Organisation mag sein, dass da irgendeiner lernt, guckt sowieso hinterher keiner nach, ja das glauben ganz viele.

I(12:32): Gibt es dem entgegen dann ihrer Meinung nach Gründe gegen die Verwendung von Lessons Learned?

E(12:37): Ich kann mir da nichts vorstellen.

I(12:40): Vielleicht, wenn wir da ein bisschen weitergehen, gegen die Gründe, wenn Sie auch sagen, Sie können Sich eigentlich nichts vorstellen [E: Nein]. Gibt es dann wesentliche Faktoren, die die Erfassung von Lessons Learned dann wirklich einschränken?

E(12:55): Wie meinen Sie das jetzt?

I(12:56): Im Bezug… zum Beispiel Zeitdruck, genauso wie verteilte Teams, fehlende Incentives, das man Teams hat die z.B. nicht zusammengehören. Wir hatten vorhin das angesprochen mit der Berliner Bank, verschiedene Teams [E: Ja…]. Sind das Faktoren, die für Sie dann die Lessons Learned Erfassung wirklich einschränken? [E:Nein] Oder würden Sie sagen, die Punkte gibt es vielleicht, aber…

E(13:18): Das können verteilte Teams sein, die können in unterschiedlichen Lokationen sein. Das ist ja alles nicht das Thema. Haben wir ja hier eigentlich jeden Tag, in jedem Projekt. Das ist überhaupt für uns eigentlich Standard, ja.

I(13:29): Das heißt, das spielt dann eigentlich keine…

E(13:30): Verteilte Teams…das spielt keine Rolle [I:ok]. Ich mein, man kann die Kollegen an einen Ort bitten, man kann das über Telco machen, über Videokonferenz, da gibt es sicher ganze viele Möglichkeiten. Das sehe ich nicht als Hinderungsgrund.

I(13:43): Wenn wir jetzt weitergehen zur Lessons Learned Speicherung. Wie wurden Lessons Learned bisher abgespeichert. Konkret, von den Vorgaben her. Wie wurden sie sozusagen erfasst nicht nur, sondern auch irgendwo abgelegt?

E(13:57): Wie meinen Sie, wie die abgelegt wurden?

I(14:00): Gibt es dafür eine Datenbank, gibt es dafür eventuell mögliche Vorgaben, wie exakt irgendwo hingelegt werden, zum Beispiel nach einem Projektende…

E(14:09): Jaja, was ich schon sagte. Wir haben in der PSU halt über die Projekt, die wir fahren, können wir Berichte einstellen. Üblicherweise würde wir vielleicht darüber referieren und dann eben auch da erzählen wie es da so insgesamt lief und man könnte dann, wenn die Lessons Learned abgeschlossen ist, was auch immer man an Dokumentation da hat, da einfach anhängen. Das könnte man tun.

I(14:34): Ok. Hätten Sie eine Art und Weise, wie man die vielleicht besser ablegen könnte?

E(14:37): Naja, es wär ideal, wenn man's irgendwo hätte, wo man es halt auslesen kann, ja. Wenn ich halt gucken kann, dann. Ah, ein Projekt dieser Größe, was ist denn da immer, worauf müsste ich denn da immer achten. Was ist denn ein potentieller, sagen wir mal, Gefahrenpunkt.

I(14:57): Ich sag das, oder ich stell die Frage eigentlich auch mit dem Hintergrund. Vielleicht, die Frage: Haben Sie schon mal Lessons Learned gewusst, sie haben also irgendwas gemacht. Haben sie dann auch gesucht, aber konnten sie aber nicht finden. Das heißt, das sie wirklich das Problem hatten, sie wussten was, sie hatten was im Kopf, „ich weiß noch genau damals was das so und so", dann haben Sie es auch versucht sozusagen aufzufinden, aber Sie konnten es einfach nicht finden?

E(15:18): Wenn ich es weiß, finde ich es auch.

I(15:20): Ok, eben das…

E(15:22): Ich finds schon. Aber es wäre natürlich, man könnte sich das Leben einfacher machen, wenn man es irgendwo zentral hätte. Aber natürlich, da ist dann wieder die Frage, das muss

so anonym, wenn man's zentral hat. Sonst heißt es wieder: „Ach, von dem wieder" , wieder so eine Bemerkung, „Typisch" oder so, ja, also das sollte es natürlich, diesen ganzen, davon müsste es dann irgendwann abstrahiert sein, ja?

I(15:45): Würden Sie das dann auch sagen. Wenn ich zum Beispiel frage, glauben Sie man könnte die Lessons Learned Speicherung verbessern? Wie Sie jetzt sagen: anonym, gibt's da irgendwelche Punkte, die man verbessern könnte?

E(15:54): Anonym muss man vielleicht noch unterscheiden. Wenn man sagt, die Projekte sind alle verschieden, man muss natürlich eine Lessons Learned auch im Kontext eines Projektes sehen. Jedes Projekt ist anders, es gibt viele gleiche, ähnliche Projekte. Aber es gibt eben auch viele große Projekte, die jedes eine eigene Dynamik, eine eigene Konstellation, ein eigenes besonderes Umfeld, besondere Herausforderung, die auch in diesem Kontext sind, vielleicht in einem anderen gar nicht. Also, so einfach ist es dann nicht, das alles über einen Kamm zu scheren. Auch wenn man dann sagt, ja anonymisieren. Also anonymisieren macht Sinn, wenn man ähnliches miteinander vergleicht. Es macht natürlich wenig Sinn, wenn man dann Äpfel und Birnen und man dann sage „komisch, die einen…" oder was weiß ich: Äpfel und Bananen, die einen ticken ganz anders als die anderen. Ja, da kann ich auch nix vergleichen.

I(16:52): Klar. Das war es eigentlich schon zu der Speicherung. Jetzt kommen wir zu dem Teil, zu dem wir uns eigentlich mehr widmen, weil wir ja die Wiederverwendung verbessern möchten. Erstmal zu dem ersten Punkt. Wie erfahren Sie eigentlich für gewöhnlich von Erfahrungen aus anderen Projekten, d.h. aus Projekten, an denen Sie nicht teilgenommen haben. Die Lessons Learned, wie erfahren Sie davon?

E(17:17): Weil darüber berichtet wird, vielleicht? Also entweder wir haben ein Projektleiter Jour Fixe, da würden wir sowas erfahren. Das einer da sagt, ich hab ein Projekt fertig gemacht und habe eine Lessons Learned, das ist rausgekommen. Oder einfach über Netzwerk.

I(17:31): Das heißt das dann persönlich über Kontakte.

E(17:34): Ja. Genau.

I(17:36): Zu welchen Zeitpunkten erfahren Sie das dann? Wenn, also einfach nur von ihrer Position dann aus, wenn Sie ein neues Projekt dann anfangen oder wenn grade die Erkenntnisse gemacht werden?

E(17:45): Ich würd… Über Netzwerk erfahre ich relativ viel. Weil ich bin gut vernetzt, da erfahr ich von den Kollegen alles Mögliche. Wenn ich mich interessiere, dann sowieso, dann frag ich rum. Genau so. Oder es ist eben, genau, dass ich gegen etwas suche. Ja, also sagen wir, ich fange ein neues Projekt an und möchte wissen, wo sind die Knackpunkte, wo muss ich drauf achten. Dann würde ich ganz konkret nachfragen, oder nachsuchen.

I(18:14): Wenn wir konkret darauf eingehen. Es gibt ja immer so zwei Wege, die man unterscheidet. Entweder, man also bekommt Lessons Learned wirklich zugeschickt, das ist so der typische Push-Effekt. Das heißt man bekommt das von anderen sozusagen die Informationen immer. Oder man begibt sich selber auf die Suche, das ist dann, wird dann Pull genannt. Das heißt man geht wirklich auf die Suche, sucht danach. Gibt es da einen Weg, den Sie bevorzugen würden?

E(18:39): Meinen Sie jetzt mit man bekommt es zugeschickt, man würde einen Link kriegen „die Lessons Learned aus Projekt sowieso ist jetzt fertig und steht da und da“ oder wie darf ich Sie da verstehen?

I(18:48): Zum Beispiel in der Art, das heißt push kann viele verschiedene Varianten logischerweise annehmen. Aber indem man einfach selber nichts dafür tut, sondern man bekommt es. Also, ob das jetzt die Art, wie man das bekommt ist relativ uninteressant. Ob man es eben per E-Mail, per Newsletter, per Link, ob man es konkret direkt ein Excel bekommt. Eigentlich nur die Unterscheidung sozusagen, bekomm ich das oder such ich danach.

E(19:11): Ich würde das Suchen bevorzugen, weil ich habe ganze viele E-Mails und ganze viele Informationen den ganzen Tag. Ich habe immer mehr als ich eigentlich haben möchte. Insofern würde ich begrüßen, ich kenne den Ort wo es ist und wenn ich’s brauche, dann schau ich da hinein.

I(19:30): Wegen der Informationsüberflutung, dann… Ok. Haben Sie bereits aktiv Lessons Learned an ihre Kollegen verteilt, das heißt was wir vorhin angesprochen haben: haben sie schon einmal welche bekommen, haben sie schon einmal welche verteilt? [E: Beides] Das heißt von sich aus…

E(19:47): Von sich aus? Ich würde nicht den Kollegen meine Lessons Learned einfach ungefragt schicken. Weil die haben das gleiche Problem, wie ich auch hab. Die haben eher zu viel als zu wenig, an Informationen. Aber wenn die mich natürlich fragen „haste was?“, dann werde ich denen klar, auf jeden Fall geben. Um umgekehrt genauso.

I(20:00): Gibt es da irgendwelche Voraussetzungen, von denen Sie sagen, die müssen erfüllt sein, dafür dass Sie einem Kollegen dann wirklich diese Lessons Learned dann bereitstellen?

E(20:12): Wie meinen Sie, was könnten das für Voraussetzungen sein?

I(20:15): Könnten zum Beispiel über Vertrauen sprechen oder würden Sie jedem die Lessons Learned in dem Sinn bereitstellen, wenn Sie jemand fragt, wenn ich ankomme und frage Sie „ich mach so ein ähnliches Projekt“ würde Sie mir die dann auch in dem …

E(20:31): Also ich sag’s mal so, den Projektleitern der PSU würde ich das selbstverständlich geben.

I(20:33): Da gibt es dann dementsprechend keine Voraussetzungen für Sie?

E(20:34): Würde ich, ja klar. Immer.

I(20:38): Zur Wiederverwendung konkret: Wie und wann haben Sie Lessons Learned in neue Projekte eingebunden, d.h. nicht nur sie haben sie dann bekommen, sondern wie haben Sie sie dann eingebunden?

E(20:49): Ja, wenn ich meinetwegen ein neues Projekt mache und überlege mir, ja was könnten da an kritischen Punkten sein oder was muss ich explizit vereinbaren, damit es gut läuft. Da schau ich dann schon mal rein, was haben denn die anderen noch für Ideen oder was ist bei denen aufgekommen. Also ich kenn meine eigenen Lessons Learned in meinen eigenen Projekten, da würde ich dann nach fahnden. Oder fahnde ich auch nach, guck ich dann, was war da so. Und eben bei den anderen, da schau ich schon gezielt nach.

I(21:16): Gibt es da ein Zeitpunkt, wann Sie sagen…

E(21:17): Also wenn ich es brauche. Also wenn ich ein neues Projekt starte oder wenn ich explizit irgendwelche Kontrakte vereinbare zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen vielleicht oder auch mit Mitarbeitern oder so. Ja.

I(21:33): Ok. Wie häufig sollten ihrer Meinung nach diese Lessons Learned dann auch wiederverwendet werden? Glauben Sie es gibt irgendeine, sicher hat man keine Anzahl, aber eine Häufigkeit, wo man sagen kann, man soll das in regelmäßigen Abständen wirklich irgendwie wieder mit einbinden. Oder sagen Sie, das ist eigentlich egal, wenn man grade darauf kommt, dann kann man die mit einbinden. … Das heißt von der Wiederverwendung einfach, von der Häufigkeit, glauben Sie je häufiger desto besser oder…

E(22:01): Na irgendwann kenn ich die Lessons Learned. Also wenn ich immer mal wieder reinschaue, dann weiß ich schon ungefähr, was da… also bei den Themen, die vielleicht für mich relevant sind oder wo ich denke, da sind interessante Anknüpfungspunkte, da müsste ich nicht jeden Tag gucken. Ich denke, nach Bedarf. Aber zum Beispiel, wenn ich vielleicht alle 2 Monate in meinem eigenen Projekt eine Lessons Learned mache, oder alle 3 Monate oder je nach Projektlänge, was da passend ist. Da würde ich vielleicht auch mal schauen, gibt es bei den anderen neue Erkenntnisse. Sollte ich da eine offene Frage formulieren, ob ich da eine Antwort kriege.

I(22:37): Wenn wir konkret auf die PSU gucken. Glauben Sie, dass Lessons Learned anders oder besser gefördert werden sollten? Das heißt, wir haben vorhin mal diese ganzen Punkte angesprochen, wie Zeitdruck, da könnte man Zeit schaffen oder Incentives, da könnte man Incentives schaffen. Glauben Sie, Lessons Learned sollten besser oder anders gefördert werden? Generell…

E(22:58): Ich habe mal ein Projekt gemacht – es war auch ein sehr großes Projekt. Wo ich beteiligt war, wo ich ein Teil dieses Projektes hatte. Da waren Lessons Learned einfach im normalen Projektablauf eingeplant. Da war ganz klar, wenn diese und jene Meilensteine erreicht sind, dann findet eine Lessons Learned statt. Das war auch ein gewissen Abschluss immer, aber nicht der ganze große Abschluss, sondern von gewissen Phasen ein Abschluss und da fand, das war klar, wenn dieser Meilenstein erreicht ist, am kommenden Mittwoch immer, oder ich weiß jetzt nicht mehr genau welcher Tag, aber zumindest irgendsowas, der kommende Mittwoch danach, da sind immer die Lessons Learned. Hintereinander ab 16 Uhr zu dem und dem… also es war einfach institutionalisiert, da hat keiner gesagt „hö, schon wieder eine Lessons Learned“, das war selbstverständlich. Die ersten Mal war das noch ein bisschen ungewohnt, aber so nach einigen Wochen war das „ahja, da ist wieder die Lessons Learned, ok also finden wir uns ein „. Wenn es so wäre, wäre das super.

I(24:08): Das heißt Sie glauben auch, dass im Moment in der PSU eher so ist. Wenn man sagt, ok Lessons Learned „oh, jetzt nicht schon wieder Lessons Learned aufschreiben“. Das Sie denken, das ist eher nicht so beliebt in dem Sinn.

E(24:19): Was ist das für eine Suggestivfrage: „Sie glauben auch, dass…“

I(24:22): Sie haben eben gemeint…

E(24:23): Alles in Ordnung, ich zieh den Beitrag zurück.

I(24:26): Nene, ich meine nur im Bezug auf, wie es…

E(24:29): Ich habe die Frage verstanden. Ja, ich denke es wird unterschiedlich einfach gesehen. Ich denke je mehr der einzelne davon hat, desto größer ist der Anreiz es zu tun. Und wenn es im normalen Ablauf integriert ist, wird man nicht mehr drüber nachdenken. Wenn ich weiß, ich putze normalerweise morgens meine Zähne, denke ich nicht drüber nach „sollte ich es tun oder nicht", sondern das ist einfach verdrahtet im normalen Ablauf. So sollte es sein.

I(25:03): Ok… darauf wollte ich auch eigentlich nur hinaus.

E(25:04): Das ahnte ich schon.

I(25:05): Wunderbar, das ist am besten. Eigentlich, wäre es von den fest vorgegebenen Fragen schon. Ich würde Sie dann einfach bitten, haben Sie noch irgendwelche Fragen, irgendwas von dem Sie glauben, vielleicht in der Vorbereitung auf das Interview, von dem Sie geglaubt hätten, das hätten wir fragen sollen und Sie hätten vielleicht auch noch eine Antwort darauf. Was Sie noch gerne ansprechen würden?

E(25:26): Was haben Sie für Pläne nach der Erhebung zu tun? Planen Sie einen, wie werten sie die aus. Und was sind die nächsten Schritte, die sie da, die sie tun werden. Ich habe verstanden, sie schreiben eine Arbeit darüber [I: Das ist korrekt]. Ok. Die Arbeit ist dann irgendwann abgeschlossen, mit der Beschreibung und einer Auswertung und vielleicht einem Ausblick, was man tun könnte, Vorschläge oder so…

I(25:55): Meine Arbeit geht dann konkret auf dieses Konzept, was wir entwickeln. D.h. wenn wir jetzt die Interviews geführt haben, werden wir sie dann transkribieren und auswerden. Im Bezug drauf finden wir viele Übereinstimmungen, d.h. finden wir in dem was wir uns hier an Zielen gesetzt haben, an Hypothesen, die wir vorher aufgestellt haben, finden wir da eine einheitliche Richtlinie, von der wir sagen können, sie macht am Ende zusammengesetzt Sinn. Und daraus wollen wir oder versuchen wir ein Konzept zu entwickeln für den gesamten Lessons Learned Prozess, bzw. im speziellen auf die Wiederverwendung, um diese eben zu verbessern. Und die Wiederverwendung einfach zu erhöhen, d.h. das am Ende da wirklich was bei rauskommt, in der PSU, dass die Erfassung zwar auch ein wichtiger Teil ist, aber das die Wiederverwendung, von der wir glauben, dass sie im Moment einfach ein bisschen hinterher hinkt, dass wir das verbessern können. Und dafür werden wir dann ein Konzept aus diesen Interviews heraus zusammenstellen. Und genau im gleichen Rahmen werden wir dann natürlich auch versuchen das Konzept dann auch zu evaluieren, d.h. wir werden es vorstellen. Wir werden auch die Ergebnisse von den Interviews an sich vorstellen. Dann werden wir versuchen das Konzept möglichst ganzheitlich zu entwickeln. Und wenn wir das dann entwickelt haben, das Konzept vorstellen. Dann würden wir es natürlich auch gerne evaluieren. Das heißt wird würde das Konzept so wie wir es vorgestellt haben, nochmal zum Beispiel in Interviews evaluieren. Oder auch im Gesamthinblick, was hält die PSU davon, macht es denn so auch Sinn. Dann unsere Frage auch dazu: würden Sie dann dem zustimmen, dass wir vielleicht nochmal ein Folgeinterview mit Ihnen machen.

E(27:38): Na klar. Gern.

I(27:40): Super.

E(27:41): Verraten Sie mir noch ihre Hypothesen?

I(27:48): Sind glaube ich ganz vorne.

A(27:49): Ich habe sie leider nicht dabei. Lassen Sie mich kurz nachdenken, wir haben 4 Cluster.

E(28:00): Haben Sie sie mir die geschickt?

A(28:01): Nein, ich habe sie ihnen nicht zugeschickt. Doch ich habe sie rumgeschickt. Nein, auch nicht. Ich habe sie nur heute schon auf diesem Tisch liegen sehen.

E(28:17): Schicken sie mir per Mail zu.

A(28:28): Das kann ich machen. Dann schick ich Ihnen das einfach zu.

I(28:24): Wunderbar.

A(28:25): Ich nochmal ganz kurz. Weil, die Frage nochmal: In Vorbereitung auf das Interview, hatten Sie sich da irgendwie vielleicht Gedanken gemacht oder eine Frage in ihrem Kopf, wo sie sagen, die müsste man, wenn man um Aktivierung, Wiederverwendung von Lessons Learned, darüber sprechen müsste, die müsste man stellen und hätte da eine Antwort. Also irgendwie Fakten, wo Sie sagen, das habe ich schon mal festgestellt, das läuft total schief oder total gut, das sind wichtige Fakten für mich, die gerade in Bezug auf Wiederverwendung von Lessons Learned beachtet werden sollen.

E(28:56): Das zielt auf das Thema, welche Fragen etwa oder wo leg ich sie ab.

A(28:58): Nein, eigentlich nochmal eine sehr offene Frage, darüber ob sie Ihnen jetzt, weil ich sage ja Sie sind ein kleines Versuchskaninchen für unseren Interviewleitfaden, ob Ihnen da jetzt noch eine Idee gekommen wäre, ich hab aber noch auf eine Frage gewartet, die ist aber einfach nicht gekommen. So eine Frage wäre hier wichtig gewesen, vielleicht eine Frage zum Beispiel zur Organisationskultur und was für Wege zum Beispiel, wo wir wirklich was rausgestrichen haben. Wo man vielleicht mal fragt, wissen Sie wo Sie sagen, das sind wichtige Fragen gewesen.

E(29:28): Da hatte ich ja vorhin schon mal gesagt, dass das Umfeld da ist. Das ist ja eine Frage der Kultur und da tickt natürlich auch jeder Bereich anders. Das muss man einfach sagen, ja. Aber das müsste man eben, aber, das wäre jetzt nicht eine Frage im Leitfaden, sondern das sollte eine Fragestellung sein, wenn man Lessons Learned fragt. Also nicht, also wenn man im Interviewleitfaden, sondern eine Frage die man in der Lessons Learned hätte. Ja.

A(30:04): Die Frage zielt jetzt aber ganz direkt auf den Leitfaden ab. Ob wir den Leitfaden verbessern sollten, ob da irgendwas fehlt, was wichtig wäre. Das wenn wir also die große Interviewreihe ab nächste Woche machen, das wir wirklich ein schönes Gesamtbild bekommen.

E(30:10): Eine Frage könnte sein: Wünschen Sie sich ein Tool? Das ist sicher immer ganz unterschiedlich gesehen, einige stehen total auf Tools, andere „schon wieder ein Tool“. Aber das könnte eine spannende Frage sein.

A(30:31): Und ihre Antwort zu dieser Frage wäre dann?

E(30:33): Ich brauch eigentlich nicht so viele Tools.

A(30:36): Sie brauchen nicht so viele Tools. Sie benutzen das eine Tool, wovon Sie vorhin erzählt haben. Gibt es da einen Namen davon, wo sie da Lessons Learned eingeben und…

E(30:39): Das ist kein Tool. Das ist, einfach in Sharepoint stellen wir die rein. Einfach in Sharepoint. Also da würde ich dann auch immer Suchen, da habe ich auch vor kurzem grade mal gesucht.

A(30:50): Die Sharepointsuche ist gut, oder?

E(30:53): Die Sharepointsuche, die Suche ist nicht gut. Man weiß aber, wir wissen schon wo es steht.

A(31:01): Weil ich habe mal gehört sie soll sehr gut sein.

E(31:02): Eine Sharepointsuche? Wenn Sie einen kennen, der weiß wie eine Sharepointsuche gut funktioniert, wäre ich über einen Namen dankbar. Aus unseren Reihen wäre das umso lieber.

A(31:14): Weil ich habe nur mal gehört, dass Mircosoft auch extrem auf semantische Suche sich fokussieren und glaube ich in den neuen Sharepoint 2010 mit eingebaut haben, dass man da…

E(31:27): Kennen sie da jemand, den ich ansprechen könnte? Da wäre ich echt dankbar, weil ich suche oft. Weil ich bin jetzt in einem sehr großen Programm und wir suchen alle. Und immer sagt jemand „steht auf Sharepoint“ und alles ist am Lachen, weil natürlich stehts auf Sharepoint.

A(31:41): Ist eine rießen Plattform. Genau das und wir benutzen ja bei uns am Lehrstuhl auch Sharepoint und ich habe auch die Suche noch nie benutzt, weil sie bei uns nicht funktioniert. Aber ich habe mir immer sagen lassen, dass das daran liegt, dass wir eine University Alliance mit Microsoft haben. Und wir deswegen auch eine abgespeckte Version haben. Und ich gehe mal davon aus, dass sie schon mit einer Business Version…

E(32:02): Davon gehe ich auch mal aus. Dennoch…

A(32:06): Ich werde mal fragen, weil ich habe 1, 2 Leute, von denen ich mir einbilde, dass der Gedankengang herkam. Die mir auch erzählt haben, dass die gut wäre. Die frage ich einfach nochmal nach, ob das von denen kam. Und ob die mir da jemand empfehlen können.

E(32:20): Ja ein Link, wo man sich da schlau machen kann. Das wäre super.

A(32:24): Warst du dann fertig, entschuldige?

I(32:26): Ja ich war fertig.

A(32:27): Super, dann danken wir Ihnen recht herzlich.

E(32:28): Wie liegen wir denn in der Zeit? Wie lang war es denn?

A(32:29): Super.

ENDE

KM017

I = Interviewer; E = Interviewpartner; A = Interviewassistent

I(00:00): … und bedanke mich ganz herzlich, dass wir das Interview aufzeichnen dürfen. Haben sie noch Fragen bevor wir beginnen?

E(00:05): Ich würde sagen, wir starten gleich durch.

I(00:07): Wir starten gleich durch. Das ist wunderbar. Okay. Sie haben gesagt, sie sind noch neu und haben noch nicht so viel von dem Lessons Learned Prozess mitbekommen. Dennoch würde ich mich sehr dafür interessieren, dass sie mir erst mal allgemein erklären, wie denn ihrer Meinung nach hier in der PSU der Lessons Learned Prozess von statten geht.

E(00:24): Ja. Ich habe ja schon gesagt, ich selbst habe das noch nicht mitgemacht. Ich glaube es ist eine eigene Projektphase oder ein Bestandteil der letzten Projektphase, dass man sich dann zusammen trifft und dann darüber diskutiert, was ist gut gelaufen, was ist schlecht gelaufen und das so ein bisschen festhält. Also das es wirklich im Rahmen von Lessons Learned passt. Wie kann man zukünftige Projekte effizienter meistern oder wie kann man Probleme im Vorfeld schon ausschließen, dadurch dass das halt schon mal aufgetreten ist und dass man die Probleme notiert oder festhält.

I(00:59): Gut. Sehr schön. Wir haben anhand der Literatur, die wir gesichtet haben, den Prozess in vier Phasen unterteilt. Man sammelt üblicherweise erst und notiert die Lessons Learned, man speichert sie an einer bestimmten Stelle ab, man versucht sie durch wieder herausholen irgendwie an andere Leute zu verteilen, weil man sich denkt, der könnte das vielleicht gebrauchen und zu guter Letzt möchte man natürlich die Erkenntnisse auch wiederverwenden. Und zu jeder dieser einzelnen Phasen haben wir ein paar Fragen noch weiter vorbereitet, wo wir einfach auch ihre Meinung dazu hören wollen. Es gibt da kein wahr, falsch oder richtig, falsch, ja, sondern es geht hier wirklich um ihre Meinung.

E(01:35): Okay.

I(01:36): Gut. Zur Erfassung der Lessons Learned. Können sie sagen, wie das allgemein jetzt hier in der PSU gemacht wird? Die reine Erfassung?

E(01:44): Also da kann ich jetzt nur spekulieren. Ja ich vermute, man trifft sich zusammen. Also es gibt ja im Vorfeld, bevor ein Projekt los geht, so genannte Kick-off-Veranstaltungen. Und dem entsprechen wird sicherlich auch eine Abschlussbesprechung geben – im großen Sinne und einmal auch, wo die, ich sag jetzt mal, Führungskräfte zusammen treffen und sich dann darüber beraten. Ich denke in dem Fall, das wird dann eher im kleineren Rahmen gemacht. Dass sich wahrscheinlich erst die Projektleiter mit dem Team unterhalten, sich ein Bild machen und das dann eine Ebene nach oben tragen. Dass das wirklich dann in Form vom Gespräch dann zu diesen Anläufen kommt, zu diesen Informationen.

I(02:30): Haben sie sich mal Gedanken darüber gemacht, wie es denn im optimalen Fall laufen sollte? Wenn man einfach bedenkt, okay die müssen vielleicht eine bestimmte Form haben? Oder es wäre super, wenn irgendwie bestimmte Leute integriert werden? Haben sie sich da

Gedanken gemacht, im welcher Form optimaler Weise Lessons Learned erfasst werden sollten, damit sie dann auch von jedem und allen genutzt werden wollen?

E(02:53): Na die müssten natürlich schon etwas allgemeiner formuliert sein. Also, wenn man jetzt ein Problem hat und das wirklich dann direkt auf dieses Problem herunter bricht und festlegt, ich glaube dieses… genau dieses eine Problem wird man selten zweimal finden. Von daher muss man da versuchen eine allgemeine Lösung zu finden. Da habe ich im Vorfeld schon mal nachgeschaut im Internet und bin da auf ein typisches Beispiel gestoßen. Das ist jetzt… bin da auch schon durch Recherche gesehen habe… Da ist ein Beispiel beschrieben: Techniker hat ein Gerät und stellt fest, es funktioniert unter Minusgrad… also unter dem Gefrierpunkt nicht mehr hundert prozentig. Da sind hier in drei Punkten mögliche Lessons Learned Formulierungen beschrieben. Einmal… da muss ich vorlesen: Die Anzeige… angezeigten Spannungswerte sind unter null Grad unzuverlässig. Lessons Learned eins. Lessons Learned zwei: Das Spannungsmessgerät XY entspricht nicht den Spezifikationen. Weil es soll angeblich auch unter null Grad noch funktionieren. Und als optimale Lösung haben die hier präsentiert: Auch Spezifikationen von Messgeräten müssen durch Tests überprüft werden. Das fand ich schon ziemlich ansprechend und veranschaulichend. Also, dass man das sehr allgemein formuliert und gegebenenfalls wie im Beispiel noch mal Sachen zu überprüfen.

I(04:20): Und die Erfassung selbst, wie stellen sie sich das vor, sag ich mal, dass man diese allgemeinen Formulierungen auch hat? Haben sie sich da vielleicht irgendwie so… dass man das vielleicht im Team machen sollte, oder jeder für sich und hinterher vielleicht besprechen? Irgendwie so eine Art?

E(04:36): Ich find schon, dass das eine Form von Brainstorming sein könnte. Also, dass man sich im Team zusammen trifft und dann darüber diskutiert. Einfach frei Ideen bringen und die dann irgendwo festhalten, notieren und dann im späteren Verlauf sortieren, eventuell auswerten und verallgemeinern. Also, im ersten Schritt sollte man schon mit den Detailproblemen anfangen.

I(04: 57): Ja. Okay. Und… Ich meine, sie sind ja ein junger Mensch. Da kennen sie sich ja bestimmt auch mit vielen verschiedenen Formen der Kommunikation, die gerade mit den neuen Web-Technologien aufgekommen sind, ein bisschen aus. Was denken sie, was in der PSU hier am besten passen würde, in welchem Format man solche Lessons Learned ablegen sollte? Ich meine da gibt es verschiedene Ansätze wie einfach niederschreiben oder Präsentationen, Viedeoclips, Blogs, Wikis. So, wenn man sich dieses Spektrum anschaut, was denken sie, würde in der PSU am besten passen von dem, was sie bisher in der PSU kennen?

E(05:27): Was hier genutzt wird ganz häufig sind so SharePoint-Server. Also, man trägt die Informationen zusammen, dann gibt es eine kleine Gruppe, die das dann ein bisschen optisch aufbereiten – meistens halt wirklich in Form von Präsentationen oder Word-Dokumenten. Reicht ja auch, dass dann stichpunktartig einfach Lessons Learned aufgezählt sind – und die dann für alle zugänglich auf dem SharePoint abgelegt sind. Das finde ich eigentlich ganz gut. Muss man aber sicherstellen, dass jeder das dann kennt. Also nicht dass dann nur die Manager oder ein kleiner Kreis weiß, dass das existiert, sondern halt dann auch die anderen oder alle Zugang dazu haben.

(06:03): Ja. Das ist richtig. Noch mal kurz zu den Inhalten. Sie haben schon gesagt, es sollte recht generisch sein. Können sie sich noch weitere Inhalte vorstellen, also die auf jeden Fall wichtig sind für Lessons Learned? Die man haben muss, dass man das auch vielleicht wiederverwenden kann?

E(06:21): Schwierig. Schwieriges Thema.

I(06:27): Wir haben uns überlegt, also so als Hilfe vielleicht für den Interviewten: vielleicht Projektgröße oder der Kontext. Wenn man vielleicht so in diese Richtung denkt?

E(06:38): Da kann man… könnte man Vorschläge bringen beispielsweise Kleinprojekte, Mittelprojekte, Großprojekte. So eine Einteilung vornehmen und Maßnahmen vorschlagen wie man damit umzugehen hat oder wie das zu handeln ist. Ist natürlich auch ein Stück weit fix, also nicht unbedingt so verallgemeinert. Aber es muss ja auch immer so ein bisschen den Bezug zum eigentlichen Problem haben. Deswegen kann man das auch nicht so… so krass verallgemeinern, wie das Beispiel. Also das Beispiel schon… da geht man schon sehr weit weg vom eigentlichen Problem.

I(07:18): Ja. Okay. Also sie sind schon der Meinung, Kontextinformationen sollten mit geliefert werden? Dass man auch verstanden hat, wo das Problem her kommt?

E(07:26): Ja. Ja.

I(07:31): Okay. Gibt es ihrer Meinung nach Gründe, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen?

E(07:36): Definitiv. Also ich bin der Meinung, es bringt auf jeden Fall etwas. So, zumal dass man Probleme nicht zweimal macht. Ist halt eine Sache der Effizienz auch. Also wenn man weiß, man kann es besser oder es wurde schon mal gelöst, dann braucht man sich dann nicht mehr selbst damit auseinander setzen und eventuell Zeit vergeuden, sondern weiß man okay – eventuell hat man es erzählt bekommen oder bei der Einführungsveranstaltung Lessons Learned durchgegangen – dann hat man das schon mal gehört und weiß auch, okay da gibt es eine Lösung, das schaue ich mir mal an. Und eventuell brauche ich mir gar nicht Gedanken darüber zu machen. Und als zweites bestimmt, der eigene Fortschritt. Ich finde… Also, ich bin so als neuer Mitarbeiter… ich habe noch so den Ehrgeiz, weiter zu machen, zu lernen und auch für mich selbst weiter zu kommen. Und von daher möchte ich auch nicht unbedingt die gleichen Fehler immer wieder machen.

I(08:31): Das ist gut. Gibt es Gründe, die aber gegen… oder Widerstände, die gegen Lessons Learned sprechen, ihrer Meinung nach?

E(08:39): Die gegen Lessons Learned sprechen? Ich meine, es ist natürlich ein gewisser Zeitaufwand und es muss auch gepflegt und gewartet werden. Also, Informationen, die in einem Projekt wichtig waren, können später halt nichtig sein oder veraltet sein. Von daher muss man sich damit auch etwas intensiver beschäftigen beziehungsweise Leute abstellen, die das machen. Ob das jetzt so ein großer Nachteil ist? Also, ich glaube die Vorteile überwiegen dann schon. Also, ich würde es befürworten.

I(09:12): Gut. Und gibt es noch andere Faktoren, die aktuell die Erfassung von Lessons Learned einschränken? Also, man möchte vielleicht Lessons Learned machen, aber man kann nicht, weil es Einschränkungen gibt?

E(09:23): Ich glaube, dazu bin ich noch nicht lange genug im Berufsleben, um da jetzt groß irgendwas sagen zu können. Also, ich habe… Man kann natürlich die Vermutung äußern, dass das alles sehr subjektiv ist. Also, dass man einen Chef hat, der jetzt nicht unbedingt darauf aus ist oder schnell das Projekt vorantreibt, dann sagt ‚nee so einen Mist machen wir nicht, wir arbeiten hier'. Das kann natürlich schon hinderlich sein. Zum einen ist es natürlich schon ein Bestandteil von dem Prozess, ich weiß halt auch nicht, inwieweit man das dann einfordern kann, ob das geht oder nicht.

I(09:58): Sehr schön. Wenn wir an die Speicherung denken, sind wir schon in Phase zwei des Lessons Learned Prozesses, sie haben gesagt, es wird auf SharePoint abgespeichert. Habe ich das richtig verstanden? Das heißt also, das ist die Vorgabe… Wenn ich das richtig verstanden habe, gibt es ja ein Quality Management Security System, wo also QMS, wo festgelegt wird, Lessons Learned sollten erfasst werden. Ist das ihrer Meinung nach die Vorgabe wo Lessons Learned abgelegt werden sollten oder gibt es noch andere Orte, wo Lessons Learned liegen könnten?

E(10:28) Also, es muss natürlich zentral sein, so dass möglichst jeder darauf Zugriff hat. Da gibt es, ich glaube, verschiedene Möglichkeiten. Crowdsourcing, das DB-Wiki zum Beispiel. Da ist ja auch allerhand Informationen abgelegt, die da eventuell hilfreich sein könnten. Andererseits, SharePoint ist schon ganz wichtig. Inwieweit Email-Verteiler da Sinn machen, weiß ich auch nicht, weil dann streut man Informationen einfach über alle und viele betrifft das wahrscheinlich dann gar nicht.

I(11:01): Das ist richtig.

E(11:02): An sich, könnte man das dann schon einschränken auf das… wenn das Projekt initiiert wird auf einen bestimmten Personenkreis und man muss dann natürlich auch sicher gehen, dass die das verarbeiten beziehungsweise die Information weiterleiten.

I(11:15): Ja. Und wenn es jetzt nur nach ihnen geht, wo würden sie Lessons Learned gern ablegen?

E(11:20): Ich find SharePoint schon eine vernünftige Alternative. Ich habe das auch für mich… also ich schreibe mir Sachen auf. Ist jetzt kein SharePoint Server aber zumindest ein Verzeichnis auf meinem Computer, wo die ganzen Informationen da sind. Also was ich schon mal gemacht habe, was man eventuell vergessen könnte und auf das Wissen man dann halt später wieder zugreifen kann.

I(11:45): Sehr schön. Wenn sie neu sind, fürchte ich, ist die Frage etwas nichtig, aber haben sie schon mal versucht, Lessons Learned aufzufinden, weil sie wussten, es gibt sie und habe die nie… nicht gefunden?

E(11:56): Lessons Learned… ich glaube, da müssen wir wirklich erst mal definieren, was ist Lessons Learned. Das kann auch sehr, sehr viel sein.

I(12:08): Das ist richtig. Also wir beziehen uns jetzt hier in dem Fall auf ein Dokument, was irgendwann mal erfasst wurde im Rahmen eines Projektes, in denen Erkenntnisse festgehalten worden.

E(12:17): So direkt noch nicht, nein.

I(12:18): Das heißt, es ist ihnen noch nicht passiert? Glauben sie man kann aktuell die Abspeicherung der Lessons Learned verbessern?

E(12:25): Denke ich ja. Also es gibt, glaube ich, für jede Abteilung einen eigenen SharePoint Server. Also für die PUS, für die technischen Spezialisten gibt es da noch einen eigenen Unterordner und als technischer Analyst guckt man nicht unbedingt zu den Funktionalanalysten oder Projektleitern rein. Und von daher sind die Informationen, die in einem Bereich vielleicht abgelegt sind, nicht unbedingt für die anderen so transparent oder auffindbar. Die Sache ist natürlich, das so zu machen, dass jeder Zugriff hat beziehungsweise man könnte halt wirklich Informationen rumstreuen, das ist da und dort zu finden, zum Beispiel.

I(13:10): Haben sie Erfahrungen gemacht, wie man neue Erkenntnisse aus Projekten zurzeit bekommen kann? Also, auf welchen Wegen?

E(13:19): Kann man natürlich beim Vorgesetzten einfordern. Also, bei uns im Teammeeting ist das so, dass auch sehr viel von dem Vorgesetzten her erzählt wird. Und wenn man auch nachfragt, dann kommt auch sehr viel Information.

I(13:38): Gut. Und zu welchem Zeitpunkt des Projektes erfahren sie dann… also eigentlich gar nicht mal des Projektes, sondern allgemein, zu welchem Zeitpunkt erfahren sie von Lessons Learned?

E(13:48): In Beziehung auf Erstellung oder, oder…?

I(13:54): Eher in Beziehung darauf, dass jemand Lessons Learned erfasst hat, sie vielleicht irgendwo abgelegt hat und jetzt in der PSU die Informationen verteilen möchte, sagen möchte ‚hier gibt es neue Informationen für euch, guckt euch das mal an, vielleicht interessiert es euch'.

E(14:10): Ja, das kann man eigentlich jeder Zeit machen. Also, ich finde das ist an keine bestimmte Projektphase gebunden. Lessons Learned kann man ja so ziemlich überall anwenden, also über alle Bereiche hinweg. Von daher finde ich auch, dass man das zu jedem Zeitpunkt erstellen kann und auch zu jedem Zeitpunkt nutzen kann. Also einen festen Zeitpunkt würde ich da jetzt gar nicht festlegen.

I(14:31): Das ist richtig. Und aktiv haben sie da auch noch… schon Lessons Learned erfahren? Ist ihnen das schon mal passiert, dass jemand gesagt hat ‚hier schauen sie mal hier, das ist vielleicht wichtig' ?

E(14:42): Das ja.

I(14:44): Im Rahmen von einem Projekt oder…?

E(14:45): Im Rahmen von einem Projekt, ja.

I(14:46): Am Anfang oder eher so am Ende?

E(14:48): Meistens mehr so Richtung Anfang, wenn man sich wirklich Gedanken macht, wie könnte man die Kenntnis nutzen, wie geht das. Dann muss man… oder ich für meinen Teil, wenn ich nicht weiter komme, frage ich andere Leute. Und die haben dann auch mal irgendwas gehört, wo etwas stehen könnte und die Information geben sie mir dann weiter.

I(15:06): Laut Literatur gibt es zwei wesentliche Ansätze, wie man Lessons Learend im Team oder in einer großen Gruppe verteilen kann. Da haben wir einmal den Push-Ansatz, bei dem also immer dann, wenn Lessons Learned erstellt wurden, diese an die einzelnen Mitglieder verteilt werden. Oder den Pull-Ansatz, wo also immer dann, wenn ich weiß, ich brauche jetzt Erkenntnisse, sich auf die Suche selber macht und bestimmte Orte, Speicherorte einfach durchwühlt, sag ich jetzt mal. Welcher Ansatz – oder vielleicht kennen sie auch weitere Ansätze – wäre denn ihrer Meinung nach zu bevorzugen hier in der PSU?

E(15:39): Die haben beide ihren Charme. Ich nutze lieber den zweiten… zweitere Möglichkeit. Also, wenn ich was brauche, dann suche ich danach und schaue.

I(15:50): Ja. Okay, haben sie selbst schon mal Erkenntnisse, ihre Lessons Learned an ihre Kollegen verteilt?

E(15:55): Ja. Also, wenn ich sehe… oder Einblick in die Arbeit von meinen Kollegen habe und sehe, dass eventuell etwas besser ginge, dann gebe ich dann natürlich auch Feedback dementsprechend.

I(16:09): Gut. Und unter welcher Voraussetzung passiert das, dass sie Lessons Learned an ihre Kollegen weitergeben? Gibt es da Grundvoraussetzungen?

E(16:15): Das setzt voraus, dass ich Bescheid weiß, über die Tätigkeiten des Kollegen beziehungsweise er fragt mich und er möchte Hilfe. Also, wenn ich nicht weiß, was er macht, dann brauch ich nicht irgendwelche Informationen zu ihm streuen, die ihn gar nicht tangieren. Von daher eigentlich schon… entweder durch Zufall oder halt durch nachfragen von ihm.

I(16:34): Sind Faktoren wie Vertrauen eine relevante Sache dabei?

E(16:39): Sicher schon. Ich bin aber auch so ein Typ, wenn mich jemand fragt, dann gebe ich ihm Antwort, egal ob ich den groß kenne oder nicht.

I(16:48): Ja. Okay. Sehr schön. Ja, wenn sie Lessons Learned… oder wenn sie Projekte machen würden – neue Projekte – wie und wann würden sie Lessons Learned einbinden? Also Wieder verwenden, an welcher Stelle vom neuen Projekt?

E(17:01): Auf jeden Fall bei der Initiierung, also in der Startphase. Da lohnt es sich glaube ich mal, die Ergebnisse vergangener Projekte anzuschauen. Ob das jetzt schon detailliert ist? Also zumindest mal durchgehen, so dass jeder davon gehört hat. Und dann hat wahrscheinlich jeder im Laufe des Projektes so mal so einen Zeitpunkt, wo er dann darauf zurückgreifen möchte. Also große einstreuen zu Beginn, dann geht glaube ich die Kurve ein bisschen nach unten, also jeder der ein Problem hat, der kümmert sich und fordert das ein, und gegen Ende wird dann halt wieder kontrolliert, ‚gibt es neue Lessons Learned, hat sich irgendwas als gut erwiesen oder geht da noch einmal eine Steigerung‘.

I(17:48): Das klingt nach einem optimalen Prozess. Okay. Glauben sie, dass die Erfassung und vor allem auch die Wiederverwendung von Lessons Learned gefördert werden sollte? Intrinsische oder extrinsische Motivation?

E(18:02): Ich denke es sollte gefördert werden, ja.

I(18:05): In welcher Form?

E(18:06): Also, zumal… zum aller ersten sollte man die Akzeptanz davon steigern. Ich jetzt ehrlich gesagt nicht, wie das so gehandhabt wird in der Bank. Ob da so jeder schon Bescheid weiß, darüber, wie mache ich das, welchen Vorteil hat das überhaupt, ob das jeder so genau weiß. Also, wenn ja, wäre das natürlich schön. Dann machen wir das alle und wenn nicht, fände ich es schon, dass man das implementieren sollte. Dass man da… gibt den besseren Anstoß… mach das mal, so geht das, das sind deine Vorteile, so geht es schneller.

I(18:39): Okay. Können sie sich Methoden vorstellen, wie man die Wiederverwendung von Lessons Learned aktivieren kann? Wie man sie verstärken kann? Es gibt da so Ansätze wie zum Beispiel das Recommondation System, was Amazon macht, so von wegen: ihr Kollege hat diese Lessons Learned gelesen, vielleicht ist die auch für sie interessant. Oder das man Newsletter oder Feeds verwenden und sagt: hier, das neue Dokument wurde hochgeladen, was ein ähnliches Projekt behandelt hat wie das ihrige. Können sie sich da irgendwas vorstellen draus?

E(19:09): Klingt an sich schon, also bei Amazon find ich das schon eher ein bisschen lästig. In einer Bank ist das aber glaube ich eine andere Ebene. Da sitzen jetzt keine Leute, die Geld von einem haben wollen, sondern da ist es, da sind das Informationen, die im Endeffekt den Arbeitstag zu optimieren. Von daher find ich das schon ganz gut. Andererseits halt wirklich auch so eine Einteilung der Lessons Learned nach den Bereichen, nach den Themen eventuell. Das man merkt, ich krieg jetzt nichts angezeigt zu dem Thema Projektleitung, was mich als technischer Spezialist gar nicht so betritt, sondern ich krieg jetzt so was… Handhabung von Großrechner oder irgendwelche Kniffe, die sich bewährt haben.

I(19:52): Sehr schön. Ja, dann sind wir schon recht schnell durchgekommen. Was aber wirklich gar kein Problem ist, dass wir so schnell durchgekommen sind. Weil auch für, sag ich mal Neue, die vielleicht noch nicht den Lessons Learned Prozess so mitgemacht haben, für mich persönlich immer interessant ist zu sehen, wie stellen sie sich den vor, wie sollte es laufen. Was würden sie gut finden. Und es ist immer schön, auch mal ein unverbrauchten frischen Blick reinzubekommen, als jemand, der das schon seit Jahren macht und dann vielleicht in eine gewissen Spur eingefahren ist. Von daher sehr schönes Interview, ich danke Ihnen ganz herzlich. Eine Frage hab ich noch, gibt es noch ein Punkt oder ein Fakt, den sie mir zum Thema Lessons Learned sagen wollen, wo sie denken, der ist anhand der Fragen einfach nicht aufgetreten?

E(20:40): Also die Fragen gingen ja eher in die Richtung, allgemein was ist Lessons Learned überhaupt. Ich hab im Vorfeld, weil ich ja selber noch nicht so mit den Lessons Learned zu tun hatte, natürlich auch mal die etwas älteren Kollegen gefragt. Und ich hab dann wirklich auch sehr ad hoc bekommen: Nö, ich hab auch noch nie Lessons Learned mitgemacht. Ich lass mich da auch mal überraschen, was da kommt.

I(21:03): Sehr interessant.

E(21:05): Also von daher ist, glaube ich, schon nicht so allzu groß verbreitet hier. Von meinen Kollegen, die schon seit über 10 Jahren hier sind und wirklich noch nie damit zu tun hatten.

I(21:14): Kommt da einer der Kollegen noch zu dem Interview?

E(21:16): Der kommt noch, ja.

I(21:17): Wunderbar. Das ist sehr schön. Der Plan ist ja nun, dass wir versuchen das Konzept zu entwickeln, wo wir, also in der PSU auch umsetzen. Wenn alles so läuft, wie wir uns das vorstellen. Wären vielleicht bereit, diese Konzept ihm Rahmen von einem weiteren Interview zu evaluieren. Dass sie Also ihre Meinung dazu abgeben und sagen, dass wäre nützlich, das könnte ich mir so vorstellen, funktioniert.

E(21:40): Dazu bin ich bereit ja.

I(21:41): Das ist wunderbar.

E(21:42): Das geht auch in die richtige Richtung, dass ich dann meine Ideen dann miteinfließen lassen kann. Weil ich das, den Prozess an sich auch noch nie miterlebt hab.

I(21:52): Genau und da könne sie mitgestalten. Wunderbar, dann war es das Interview.

ENDE

KM018

I = Interviewer; E = Interviewpartner

I(00:00): Dann bedanke ich mich ganz herzlich, dass wir aufzeichnen dürfen und dann fangen wir jetzt einfach mal an, wenn sie keine Fragen mehr haben.

E(00:12): Nein. Fragen erst mal keine. Das Thema an sich ist mir nicht neu für mich, von daher bin ich mal gespannt wie sie das jetzt angehen.

I(00:22): Okay. Als erstes haben wir uns ja viel bis jetzt mit dem Thema beschäftigt. Und uns würde als erstes jetzt mal interessieren, wie sie persönlich den Lessons Learned Prozess hier in der PSU beschreiben würden im Verlauf von Projekten.

E(0:32): So wie er im Standard vorhanden ist und gelebt wird? Weil ich gestehen muss das ich schon 2008 dem ganzen – ich glaub – drei Schritte voraus war und das anders implementiert habe und angewandt habe, was mit ein Grund war, dass a) letztes Jahr eine Challenge dafür für neue Kollegen in der [redacted] daraus entstanden ist und daraus ja auch mit Heiko Raue das Projekt hier ins Leben gerufen wurde. Ich glaub ich nehme aber erst einmal den Prozess, wie er heutzutage in der PSU gelebt wird und was besser das Problem umschreibt, was heutzutage existiert.

I(01:14): Ja.

E(01:15): Zwei Sätze zum ausholen. Es gab 2008 eine Umorganisation innerhalb der [redacted] PBC-IT – also die IT-Abteilung, die für das Privatkundengeschäft entsprechende Applikationen und anderes bereitstellt – Infrastruktur und ähnliches. Damals wurde auf eine Projektorganisation umgestellt – sprich weniger in Abteilungen organisiert sondern vielmehr mit einer großen Serviceeinheit – der PSU – die gerade Projektleiter, fachliche und technische Spezialisten in die Projekte hinein vermittelt und die nicht mehr so starr in ihrer Linie hängen. Damit einhergehen wurde auch auf CMMI basieren ein Qualitätsrahmenwerk mit verabschiedet – das QMS – und im Rahmen vom QMS Prozess (CMMI ist eine Standardvorgehensweise für Projektdurchführungen über den Softwarelebenszyklus) wurde auch das Erheben von Lessons Learned mit im Prozess implementiert. Es gab da ein Template dazu, wo man dann einen Termin durchführen kann, Leute einladen, die im Projekt beteiligt waren und mit denen dann durchspricht, was man dann so gelernt hat im Durchlauf eines Projektes. Das war prima, das hat man gemacht, hat das dokumentiert, aufgeschrieben, abgelegt, sich noch einmal beim Umtrunk alles Gute gewünscht und dann ist man zum nächsten Projekt übergegangen. Jo. Dann liegt ein schönes Lessons Learned also irgendwo schön verankert und abgelegt, alle haben gesagt „Prozess in Ordnung“, „prima, in Ordnung“, „durchgeführt“, „auch durchgeführt“ und das war es. Jetzt muss ich zu meiner Vorgeschichte sagen, ich komme noch aus einer anderen Kultur – aus einer Unternehmensberatung, wo ich sieben Jahre war, habe das dort anders kennengelernt und auch dort im ersten Projekt, wo ich jetzt hier in der [redacted] war, war‘s mir eigentlich – also war es für mich ganz normal, dass man darüber nachdenkt, was man denn jetzt so mitnehmen kann aus dem Projekt und zwar mitnehmen im Sinne vom wirklichen mitnehmen – sprich ich denke auch noch im nächsten Projekt daran, was ich im Letzten gelernt habe und versuch das auch anzuwenden. Also das ist ein Lernprozess, der daraus entsteht und nicht nur „ich dokumentier das

entsprechend des Prozesses und weil der Prozess halt gerade nix anderes anbietet hört damit das Lernen auf“, was eigentlich kein Lernen ist, sondern nur noch mal einen Ablage. Und das ist eigentlich so die Diskrepanz aus dem ganzen, dass man heutzutage zwar das erfasst á la Prozess, dass es eigentlich dem eigenen Antrieb überlassen ist, einen Lernprozess daraus zu machen. Und das ist so der Status-Quo wie er eigentlich in den Projekten gelebt wird, gerade am Ende: man hat schon irgendwie noch das Bestreben, sich das neue Projekt zu suchen, man hat Mühe die Leute, die dann am Ende des Projektes einfach schon das Projekt verlassen haben, noch mit einzufangen und die Informationen einzusammeln, dann funktioniert das in der Produktion nicht – also man hat eine ganze Menge Gründe sich da möglichst schlank mit dem Thema zu beschäftigen. Einmal nochmal kurz mit Leuten zusammensetzen und dann aufschreiben, ablegen und weiter geht’s. Und das ist so die Krux an der ganzen Geschichte.

I(04:36): Ja. Das war eine schöne Zusammenfassung. Auf einiges gehen wir jetzt noch einmal bisschen genauer ein, weil wir ja unseren Prozess – sag ich jetzt mal – ein bisschen in Phase unterteilt haben, wie es also in der Literatur auch gemacht wird. Also, wir haben ihn unterteilt in Sammlung, Speicherung, Verteilung und Wiederverwendung. Und für alle Phasen würden wir ihnen ganz gern ein paar Fragen zu ihnen stellen, die sich alle auf die Wiederverwendung – auf den Hinblick auf Wiederverwendung – spezifizieren. Für die Lessons Learned Sammlung war die erste Frage: Wie wird denn jetzt aktuell – oder wie haben sie bisher aktuell Lessons Learned erfasst in den Projekten? Wann wurde das erfasst? Haben sie Workshops durchgeführt oder… Wenn sie da kurz etwas dazu sagen könnten.

E(05:21): Dann switche ich jetzt sozusagen und gehe dazu über zu sagen, wie ich es gemacht habe.

I(05:27): Genau. Das wär schön.

E(05:28): Auch, wenn das jetzt nicht dem Status-Quo vielleicht entspricht. Ich habe das QMS Template liegen lassen. CMMI heißt, man muss sich weiterentwickeln, also habe ich das, was ich gemacht habe einfach als Weiterentwicklung definiert. Ich habe mir a) in den Projekten Gruppen gesucht, die zusammen sich über Themen auseinandersetzen können. Also es bringt mir nix, wenn ich ein IT-Vendor habe, der das Testing durchgeführt hat und mit dem allein ein Meeting mache und sage: „Wie war es denn?“. Da fehlt die kritische Auseinandersetzung, die eigentlich nur dann kommt, wenn man auch – sag ich noch – jemanden aus der Business Abteilung hat, der sagt: „Oh, ich habe hier drei Wochen auf mein ULT gewartet, bis ich dann endlich als Nutzer – als User – hier meinen Acceptance-Test durchführen konnte, weil irgendetwas nicht funktioniert hat. Warum kann man den Testablauf nicht vernünftig nachsichern?“ Das erste natürlich war die Gruppenzusammensuche und –definition, mit denen man Lessons Learned Sessions durchführen möchte. Meeting aufsetzen, einberufen, Moderator suchen, möglichst jemand, der neutral im weitesten Sinne an diese Sache herangehen kann – das kann auch durchaus jemand sein, der bei mir im Projektoffice für die Begleitung des Projektes, aber nicht für Entscheidungen oder ähnliche, kritische Situationen zuständig war – dass ein bisschen Neutralität sich wahrnehmen konnte. Der Moderator war das zweite. Und das dritte war von der Methode her, wir haben – am Schluss haben sich, glaub ich, auch vier Fragenkomplexe beschränkt - das Ganze dann fokussiert: Was ist gut gelaufen, was hätte besser laufen können, was darf so nie wieder passieren und was hat mich überrascht – einfach im positiven wie im negativen Sinne, was also wirklich eine Über-

raschung war, dass ich sage: „Dass das so passiert ist, hätte ich jetzt nicht erwartet. Ich will es jetzt aber vielleicht gar nicht werten. Es ist überraschend, dass es so passiert ist.“. Nach den Kategorien je nach Kreis und Aktualität fünf - zehn Minuten auf Kärtchen aufschreiben, Topics für die Runde schwankt und danach stellt jeder seine Punkte vor, kann diese entsprechend der Kategorien auf Flipcharts anbringen und ein bisschen erläutern. Darüber kommt auch immer wieder eine Diskussion auf, die man ein bisschen eindämmen muss – im Zweifelsfalle. Aber das ist so die Erhebung erst einmal der Einzelpunkte und da kann man dann Lessons Learned noch einmal daraus ableiten, in dem letzten Drittel der Session, wo man dann sagt: „Gut, wenn wir uns jetzt nicht die Punkte anschauen dann beim Aufkleben ein bisschen versuchen zu clustern, das passiert es fast automatisch, dass man sagt: „Naja, ich habe hier einen Punkt, wurde so oder so ähnlich schon gesagt, ich klebe ihn mal mit dazu.“ Und das erleichtert dann hinterher die Aufgabe, zu sagen: „Okay, ich habe hier drei Bemerkungen zu – die Leute vom UIT sind viel zu früh eingeladen wurden. Warum war das denn so? Das sollte deutlich besser werden. Ja? Das hätte besser laufen können.“ Okay, was lernen wir daraus? A) die Kollegen, die wir dort im UIT frühzeitig zu informieren. Aber dann bitte entsprechend einen Vermerk machen: „Ihr könnt nicht gleich voll testen. Macht erst einmal vielleicht 30% eurer Zeit, die ihr dazu einplant. Kollegen, die anreisen müssen, liebe eine Woche später kommen lassen, damit man noch einmal einen Fixzyklus drin hat.“ So in die Richtung. Das wäre dann eine Lessons Learned, aus so einer Session. Und abschließend wird das dann bei mir in einem Excel dokumentiert, wo man hinterher auch noch kennzeichnet mit „war der Kreis, das Projekt“ – also so ein bisschen ein paar Ohrenmarken hinmachen, damit man das hinterher auch wieder einsortieren kann. Wenn ich das jetzt über drei - vier Projekt mache, drei - vier Jahre, dass man das dann wieder so ein bisschen zusammen führen kann, damit ich eine Datenbasis habe. Also, das ist so, wie ich die Lessons Learned Erhebung durchgeführt habe.

I(09:31). Damit … Also, und wann? Immer am Ende des Projektes? Oder?

E(09:34): Meistens am Ende des Projektes, manchmal auch zwischendrin, das dann vielleicht in einer verkürzten oder abgewandelten Form, vom Teilnehmerkreis vielleicht anders. Da bin ich dann mehr so auf Querschnitt Time Projektleiter gegangen, nicht wirklich einzelne Teams. Aber im Wesentlichen ist das so die Methode gewesen – hängt aber auch von der Projektlaufzeit ab, ob man es auch zwischendrin machen kann, ob es sich anbietet. Aber immer an Ende – auf alle Fälle.

I(10:02): Ich glaube, damit hat sich dann die zweite Frage erledigt: Wann und wie sie es machen würden – im optimalen Fall? Wenn sie mir schon sagen, sie haben das für sich selber angepasst. Oder gibt es noch Dinge, wo sie sagen: „Das wäre mir jetzt wichtig. Wenn ich könnte wie ich wöllte, würde ich die jetzt noch mit einbauen – in meine Erfassung, in den Prozess der Erfassung von Lessons Learned.“?

E(10:19): In den Prozess der Erfassung – eigentlich nicht. Das hat jetzt über die letzte drei Jahr sehr gut funktioniert. Ich habe das jetzt auch schon für andere solche Sessions moderiert, die am Anfang eher … Also die erste Reaktion, war, dass zwei andere Bestandteile sind: Ein Projektleiter hat mich angesprochen, ob ich es machen würde, ich habe ihm erklärt, wie wir das machen. Dann kam von anderen erst einmal zurück: „Oh, wir haben das QMS Template schon ausgefüllt und zugeschickt und nicht, dass wir uns da verzetteln wir eh im Meeting

das machen.“ Das haben wir dann erst mal blank ignoriert und sind dann trotzdem so in die Session rein. Und das Feedback am Schluss war eigentlich immer: „Hey, das hat super funktioniert.“ Aber man muss natürlich auch ein bisschen wissen, was man tut an der Stelle, damit man das auch hinten zu – wirklich zu diesen Lessons Learned auch wieder runter brechen kann. Ja? Weil da muss der, der moderiert, das Ganze ein bisschen überschauen. Man muss ein bisschen verstehen, was die Leute denn wirklich so gerade gesagt haben – nicht bis zur letzten Konsequenz, aber zumindest damit man hinterher diese Gruppierung und die Herausarbeitung der einzelnen Lessons Learned auch umsetzen kann. Ja? Und, dass wir da aufschreiben: „Was ist denn die Lessons Learned daraus?“ Das es vorne ein bisschen schon so eine Qualifizierung – im Sinne von man sollte nicht ganz ohne Nachdenken und Erfahrung in so etwas reingehen.

I(11:40): Was denken sie jetzt, wie Lessons Learned erfasst werden sollten, damit man sie auch besser wiederverwenden kann. Also, jetzt sag ich mal im Format – gibt es besondere Formate – als Dokument, als schriftliches, oder so, wo sie denken, das wäre vielleicht in der PSU am Besten – wo die meisten Leuten sagen würden: „Wenn ich das so in diesem Format vor mir liegen habe, würde ich es gerne benutzen – fühle ich mich motiviert.“

E(12:06): Gute Frage. Was stellen sie sich unter Format vor?

I(12:19): Genau. Wir haben einiges aus verschiedenen Paper uns herausgelesen. Es gibt zum Beispiel die einfache schriftliche Dokumentation – das man sich da so ein Word-Dokument hinnimmt und liest. Oder aber auch, dass man das in einer Art Präsentation für alle einfach macht. Das man sagt: „Hier sind unsere Lessons Learned. Ich präsentiere die jetzt mal.“ Oder Videoclips – es gibt auch Firmen die dann halt mal so Kurzvideo drehen, wo man dann seine Lessons Learned als Video oder als Blog niederschreibt. Das sind so verschiedene Formate die man nutzen kann. Würden sie sagen, es gibt in der PSU spezifische eines, was am meisten oder am liebsten genutzt werden würde?

E(12:54): Nein, gibt es nicht. Man wird mit so vielen verschiedenen Formaten beballert, dass das wirklich kein „am liebsten“ gibt. Ich hätte am liebsten etwas, wo ich die Informationen daraus wieder aktivieren kann. Videoformat: Ich weiß nicht, wie ich da suchen soll nach einzelnen Lessons Learned. Ist eigentliche ein ziemlich totes Format an der Stelle dann. PowerPoint: Wenn ich mal über … Was war denn letztes Jahr? Wir haben jetzt gerade eine große SAP-Einführung. Was war denn letztes Jahr – so am Ende des Jahres – was ist denn so über das Jahr hinweg – was waren denn die Haupt-Lessons-Learned? Wenn ich da nach einen bestimmten Stichwort dann suche und kriege 34 PowerPointPräsentationen als Ergebnis der Suche, dann sage ich: „Okay, ich gebe auf.“ Denn bis ich die wiederum nach den einzelnen Stichwörtern durchsucht habe …

I(13:48): Ja.

E(13:49): Gut. Datenbank: Keine Ahnung. Hängt von der Präsentation ab. Ich brauche irgendein Format, wo ich drin vernünftig suchen kann - nach ganz unterschiedlichen Kriterien. Ja. Das ist eigentlich das wesentliche daran. Und das ist eigentlich das wesentliche daran. Und das ist natürlich auch das, was die Kollegen dann am meisten schätzen würden. Dass vernünftige Suchen möglich sind. Das ist nämlich eines der größten Mankos. Deswegen ist auch Google so groß geworden, weil die einen halbwegs vernünftigen Suchalgorithmus etabliert haben,

wo man auch Ergebnis heraus kriegt, man denen man auch wieder etwas anfangen kann. Und das ist hier auch das ausschlaggebende, was das Format angeht. Das muss so sein, dass ich hinterher darin mich so bewegen kann, dass ich etwas verwendbares wieder heraus bekomme.

I(14:37): Okay. Und als Inhalt- also jetzt weniger das Format. Was sollte inhaltlich… Da haben sie ja jetzt die vier Kategorien erfasst und gesagt: „Wir tun das jetzt noch ein bisschen mit Ohren spicken." Was sind jetzt die wichtigen Punkte, die sie eben inhaltlich in so einer Lessons Learned erwarten würden, damit sie eine Erkenntnis herausziehen könnten?

E(14:55): Es muss prägnant und zuordenbar sein. Prägnant im Sinne von: Halbe Seite Text bringt mir wahrscheinlich nix, weil es dann auch zu projektspezifisch sein wird. Prägnant noch: Ein paar Stichworte helfen mir auch nicht weiter. Das ist auch nicht prägnant. Das ist zwar – ja das ist ein Stichwort, aber das bringt mich nicht weiter. Es muss so prägnant sein, dass ich es wiederverwenden kann und damit ich es wiederverwenden kann, muss es natürlich zuordenbar sein. Das heißt, ich muss ein bisschen ein Gefühl dafür bekommen, in welcher Situation ist denn diese Lessons Learned eigentliche heraus entstanden. Wenn das eine Lessons Learned war, kurz nachdem sich die Abteilungen umorganisiert haben. Dann gibt das einen ganz anderen Geschmack: „Achtung, unbedingt Business frühzeitig in die Systematik mit einbeziehen." Wenn ich weiß, oh da wurde QMS gerade ein viertel Jahr vorher eingeführt. Naja, okay gut, relativiert sich das Ganze wieder. Und wenn ich weiß, das war jetzt letztes Jahr, wo ich eigentlich etabliert ist und liegt das nicht mehr bei QMS: „Grundlegendes Problem. Muss man auf alle Fälle angehen, weil ich habe hier etwas, was noch nicht funktioniert, was sich jetzt nicht über die Zeit verändert hat, sondern das ist etwas – war eine Lessons Learned. Da muss ich jetzt aufpassen, dass das jetzt nicht wieder passiert." Das ist das mit dem „zuordenbar" dann an der Stelle.

I(16:16): Okay. Also, Kontext brauchen wir ein bisschen für die Situation, dass wir das wiedererkennen.

E(16:23): Genau. Projektgröße, Dauer, Durchführung, Situation der Erhebung, das mittendrin oder am Ende erhoben wurden – so was sind da ein paar Ohrenmarken, damit ich weiß, in welcher Situation das Ganze entstanden ist.

I(16:35): Okay. Gibt es Gründe ihrer Meinung nach, die für oder gegen eine Lessons Learned Erfassung sprechen? Und wenn ja, welche?

E(16:42): Dafür spricht auf alle Fälle, dass man immer – also (… 16:43): Man macht gerne Fehler doppelt und dreifach. Das hilft nix. Und es hilft mir nix, wenn man das selber ist und die Lessons Learned gemacht hat, wenn man nicht zwischendrin immer wieder drauf gucken kann und sich daran erinnert, macht man den gleichen Mist noch mal. Ich habe vergessen, wie oft man etwas machen muss, bis man es auch wirklich gut beherrscht oder bis man es gelernt hat. Ich habe jetzt gerade kleine Kinder. Das heißt, irgendwo war da mal eine Zahl. Aber das war eine verdammt hohe Zahl gewesen. Das heißt, wenn ich in so eine Situation alle Viertel, Halbe, jedes Jahr einmal reinrausche, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass ich es nicht immer wieder gleich schlecht mache, sehr hoch, weil man normalerweise aus einen bestimmten Grund etwas gemacht hat und dann nicht so funktioniert. Und wenn dieselbe Situation wieder so auftritt, wird dasselbe wieder passieren. Also, das ist definitiv ein Grund dafür,

Lessons Learned durchzuführen. Ob die Reflexion, dessen was man gemacht hat, dass man ein gutes Ergebnis hinterher erzielt hat. Es gibt immer Sachen, die man besser machen könnte. Auch Situationen, wo man vielleicht nur Glück hatte, dass es gut funktioniert hat. Das kommt auch noch mit dazu. Reicht für mich eigentlich schon aus. Ja. Dritter Grund noch, dass was bei mir funktioniert hat, könnte auch an anderer Stelle anderen weiterhelfen, so dass auch die Organisation etwas davon lernen kann. Lessons Learned nicht zu machen – nur ganz situationsspezifisch. Wenn es zu klein ist, wenn es Trivialitäten sind, wenn ich auf Lessons Learned komme, die so situationsspezifisch sind, dass sie nie wieder auftreten werden. Ja? Keine Ahnung. Mit dem Projektablauf… Keine Ahnung, was fällt mir denn da jetzt ein? … Wir haben 9/11 oder Japan. Ja? Das sind Sondersituationen, aber selbst da kann man sagen: Gut, ich habe jetzt 9/11 im Projekt miterlebt, wo dann irgendwo … ich meine Schwester angerufen habe. Dann bin ich noch auf die Bildzeitung irgendwie drauf kam. Da waren am Anfang – vom Ticker her, die haben das als erste aufgegriffen – noch die meisten Informationen. Die anderen Server sind schneller zusammengebrochen. Ich habe dann später an einer großen Videoleinwand den Zusammenbruch des zweiten Turms life miterlebt. Das ist schon eine Sondersituation in so einem Projekt. Jetzt kann ich sagen, ich habe innerhalb von zehn Jahren – mit Japan, jetzt noch einmal so ein Event, das ist nicht ganz so dramatisch, hier mit reingekommen ist – in den Tagesablauf. Aber auch da, selbst das wiederholt sich. Das wäre der einzige Grund so eine Sondersituation als, naja … darauf spezifische Lessons Learned aufzubauen, wäre vielleicht ein bisschen dramatisch. Hängt aber vom Kontext ab. Wenn ich jetzt in einer Betriebsorganisation bin und dort plötzlich die Applikation abbricht, weil die Last der Wertpapieraufträge, die reinkommt, zu groß wird, dann habe ich selbst in so einer Situation eine Lessons Learned daraus, wie ich dann vielleicht reagieren muss. Das ist mir da so passiert am Dienstag. Da war ich dann auch noch Manager und Duty(?), das heißt ich habe auch die Eskalationsanrufe dann abbekommen und mich darum kümmern dürfen, dass ich das weiterkommunizier. Aber eben auch in diese Situationen, es gibt immer … es gibt fast keinen Grund irgendwo eine Lessons Learned nicht zu erfassen. Die Welt dreht sich so schnell. Da hört man nie auf etwas lernen. Also, deswegen würde ich keine Gründe sehen keine zu erfassen.

I(20:32): Okay. Also auch keine Gründe wie Zeitdruck oder örtliche Teamverteilung oder bereichsübergreifende Teams. Das sind alles für sie jetzt keine Gründe, um zu sagen: „Wir wollen jetzt keine Lessons Learned erfassen."

E(20:42): Nein. Eher ein Grund mehr sie zu machen.

I(20:45): Okay. Wunderbar. Und Incentives? Fehlende Incentives so als innere Motivation? Ist das irgendein Punkt wo sie sagen, ….

E(20:55): Andersrum. Was extrem frustrierend ist, wenn man das Ganze macht und dabei nix rauskommt.

I(21:01): Ja, verstehe ich. Wunderbar. Ja, nachdem wir die Sammlung jetzt so schön umrissen haben, wäre es schön, wenn wir jetzt noch ein bisschen was über die Ablage reden könnten. Sie haben ja schon mal angerissen, dass so Datenbanken und so vielleicht nicht so das richtige sind. Wie werden denn bisher ihre Lessons Learned, die sie erfasst haben … Wo liegen die und wo werden die abgespeichert? Und wer hat Zugriff darauf?

E(21:25): Zugriff drauf – ein sehr begrenzter Kreis. Es ist immer in einer Projektablage dann eingelaufen. Die die Projektzugriff hatten, die hatten … Zum größten Teil habe ich jetzt noch Zugriff. Ich weiß wo es liegt. Es war immer bei mir im Excel, weil im Excel im Augenblick die einfachste Möglichkeit der Sortierung und Filterung der Daten bietet. Eine Datenbank dafür aufzusetzen ist für so kleine Mengen meistens hoch ineffizient und viel zu teuer und auch nicht transportierbar. Ein Excel kann ich überall hin mitnehmen, eine Access Datenbank lange nicht mehr – vor allem auch nicht noch einmal jemand anderen mit an die Hand geben. Also ich habe es in Excel-Form gehabt und das war dann … Ich bin das einmal halt einfach zurückgegangen und habe geguckt, was hatte ich denn in den letzten drei Jahren für Lessons Learned oder die letzten drei Projekte und habe mir die dann im Excel zusammengezogen und darüber halt mir dann angeguckt, was ich wiederverwenden möchte.

I(22:16): Also. Projektablagen. Ist das so für sie der optimale Ort? Oder würde es einen Platz geben, wo sie der Meinung sind, es gibt bessere Ablageorte?

E(22:24): Das war jetzt aber keine offene Frage.

I(22:30): Ja. Die Frage, die sich dahinter versteckt, wo würden sie es ablegen wollen?

E(22:32): Ich würde die Frage ein bisschen umformulieren. Es kommt gar nicht auf die Ablage im technischen Sinne an, sondern es muss zugreifbar sein. Es kommt sowohl auf den Zugriff als auch die Ablage an.

I(22:49): Das ist richtig ja.

E(22:50): Vorsicht. IT-Organisation hat bei Ablage und Zugriff zwei ganz unterschiedliche Bilder im Kopf. Wie muss es zugreifbar sein. Und zugreifbar sind eben die Projektlaufwerke eben nicht für alle und nicht offen. Das heißt, es muss so abgelegt werden, dass es für alle wieder zugreifbar ist. Darauf kommt es eigentlich an, dass möglichst ein unbekannter Kreis von Kollegen muss drauf zugreifen können.

I(23:21). Ist ihnen das schon einmal passiert, dass sie Lessons Learned irgendwo abgelegt haben und wussten, oh da war was und haben die nicht wiedergefunden?

E(23:29): Ja.

I(23:30): Und woran lag das?

E(23:32): Ich war aus dem Programm draußen. Mein Zugriff wurde irgendwann bereinigt. Das heißt, ich habe auf die Laufwerke keinen Zugriff mehr.

I(23:37): Okay, einfach technische Probleme.

E(23:40): Organisatorisch, nicht technisch. Weil sich von der Organisation her… Es gab einfach eine Zäsur. Der große Go-Life war drin. Es war ein großes Programm auch, wo viel an der Infrastruktur noch einmal geändert wurde. Danach hat sich das ganze umorganisiert. Es liegen immer Daten auch drauf, die jetzt nicht in die breite Weltgeschichte verstreut werden sollen. Insofern hat man schon vom Audit her – für die interne Revision die Pflicht die Zugriffsrechte entsprechend in einem sinnvollen Kreis zu pflegen und genau diese Pflege hat dann auch verhindert, dass ich dann da wieder drauf zugreifen konnte. Das ist aber eigentlich

kein technisches Problem, sondern das ist eine organisatorische Zwangsmaßnahme sogar – eine sinnvolle. Deswegen muss man sich überlegen, wo man das entsprechend zugreifbar hält.

I(24:31): Und, denken sie in dem Sinne, dass man das verbessern könnte – diese „Zugreifbarkeit"? Gibt es da Optionen, dass da eventuelle solche Situationen nicht wieder vorkommen?

E(24:45): Natürlich. Sonst müssten wir gar nicht hier sitzen.

I(24:48): Ja, genau. Und ich würde mich gern von ihnen inspirieren lassen, ob sie da Ideen haben, wo sie sagen, das wäre ein Ansatzpunkt, ein Ansatzhebel wo wir etwas besser machen könnten.

E(24:56): Ich mache irgendwo im Intranet der [redacted] eine Lokation, die sich etabliert als Einstiegspunkt, um auf Lessons Learned von PSU Projekten zugreifen zu können. Ob das dann jetzt eine Access Datenbank ist oder ein beliebiges Excel oder ich es irgendwo in einem Wiki-Format oder in einen dummen Textfile, wo ich halt entsprechend darauf suchen kann, mache, ist total egal. Wichtig ist, dass der Zugriff so platziert wird, dass dir irgendeine unbekannte Menge von Kollegen zur Verfügung steht. Das ist da das wichtige daran.

I(25:38): Wenn sie jetzt Lessons Learned suchen wollen, zu welchem Zeitpunkt würden sie die jetzt also „erfahren" wollen? Wenn sie ein Projekt beginnen oder wenn sie ein Projekt durchführen? Was wäre da der optimale Zeitpunkt, wo sie sagen, jetzt muss ich mal darum kümmern, was sind denn jetzt Lessons Learned, die ich für mein Projekt mit verwenden könnte?

E(25:58): Kontextabhängig. Das kann schon zu dem Zeitpunkt sein, wenn ich mir überlege ein neues Projekt überhaupt zu beginnen. Zu sagen, das ist eben … von ich habe irgendwelche Hardware eingeführt und das war mein Projekt - da komme ich eigentlich her. Ich mache irgendwelche Hardware-Roll-Outs – Drucker, Tastatur, Mäuse, was auch immer, Monitore – und jetzt habe ich ein Angebot für ein Projekt, wo ich für den Kreditbereich neue Applikationen zum Vertrieb von irgendwelchen Privatkrediten bei MediaMarkt übernehmen möchte. Wo kommt es denn darauf an? Wo sind die Knackpunkte? Da kann man doch mal in Lessons Learned schauen. Womit haben denn die Kollegen sich so auseinandersetzen müssen an der Stelle? Das wäre schon vor dem Projekt. Dann bei der Startphase, wo ich damit beginne den ganzen Plan aufzumachen. Gibt es im Planungsablauf irgendwelche Fallstricke? In jeder beliebigen Phase des Projektes. Und selbst vor dem Projekt kann es Sinn machen sich mit Lessons Learned auseinanderzusetzen. Je nach eigenem Erfahrungskanal. Wenn ich das vierte Frontend im Kreditbereich raushaue und immer mit denselben Kollegen zu tun habe, dann weiß ich schon worauf es da ankommt. Ja?

I(27:18): Wie ist das bisher passiert? Also, wie haben sie bisher von Lessons Learned aus anderen Projekten, wo sie nicht aktiv daran teilgenommen haben, erfahren?

E(27:25): Gar nicht.

I(27:27): Gar nicht. Das ist schade. Haben sie vielleicht selbst schon einmal aktive Lessons Learned in die Hand genommen und gesagt: „Boah, das ist für den Kollegen vielleicht auch interessant. Ich glaub, ich schicke dem das mal zu, dass er sich das mal anschauen kann." Also, Lessons

Learned, die sie selbst erfasst haben, habe sie die schon mal aktiv an andere Kollegen verteilt?

E(27:40): Habe ich.

I(27:42): Haben sie sie. Und einfach per Email, oder?

E(27:45): Ja das ist normalerweise bei der Wahl der Waffen …

I(27:48): … der beste Weg.

E(27:50): … das bevorzugte Mittel.

I(27:52): Okay.

E(27:53): Wobei man natürlich auf dem mündlichen Wege über Kollegengespräche in dem Sinne auch Lessons Learned mit verteilt. Aber in einer strukturierten Art und Weise dann eben per Mail, dass man das Excel dann zur Verfügung gestellt hat.

I(28:07): Und, trotz dass sie das schon einmal aktiv gemacht haben, hat das noch nie jemand aktiv bei ihnen gemacht? Sie haben noch nie so nach dem „Hey-Joe“ Prinzip: „Hast du schon mal gesehen, wir haben hier das folgende gemacht?“ Das ist ihnen noch nie untergekommen?

E(28:16): Ich glaube, ich bin im Augenblick in so einer Position, wo eher mein Know-How nachgefragt wird, als dass man vermutet, dass ich noch anderes mit benötige, was aber sicherlich ein Trugschluss ist.

I(28:29): Okay. Das ist schade. Ja. Es gibt da ja so zwei grundlegende Prinzipien, wie man Lessons Learned verteilen kann. Einmal nach dem push-Prinzip. Dass man also sagt, immer wenn etwas erfasst wird, wird das an einen bestimmten Kreis von Leuten zugeschoben. Oder nach dem Pull-Prinzip, immer wenn ich welche suche, suche ich mir welche. Von diesen zwei Prinzipien – oder vielleicht kennen sie ja auch noch weitere, welches mir jetzt nicht bekannt ist – gibt es da eines das sie bevorzugen?

E(28:51): Pull.

I(28:51): Pull, also immer selber ziehen. Okay. Sehr schön. Und was wären denn jetzt Voraussetzungen, dass sie sagen: „Ich nehmen jetzt meine Lessons Learned und gebe sie jemanden“? Unter welchen Bedingungen, würden sie die verteilen?

E(29:06): Ich bin mir halt sicher, dass er kein Missbrauch damit betreibt.

I(29:09): Also, Vertrauen ist da ein wichtiger Punkt bei ihnen.

E(29:11): Ja. Aber auf einem sehr niedrigen Niveau. Sondern eher, man muss das negative ausschließen und nicht unbedingt vom positiven ausgehen. Das reicht eigentlich an der Stelle aus.

I(29:25): Okay. Wenn sie Lessons Learned bisher eingebunden haben in ihre Projekte. Wie und wann ist das passiert?

E(29:33): Ich würde sagen, im ersten Viertel oder Drittel des Projektablaufes. Dass, wenn man das ganze neu aufgesetzt hat, man sagt: „Okay, jetzt habe ich erst mal den Grundstock gelegt –

erst mal ganz neutral – und jetzt guck ich mir noch mal an, was habe ich denn aus dem letzten Projekten mitgenommen?“ Ich habe damals eben ein paar Excel konsolidiert, habe mir gesagt, okay, dass sind jetzt Lessons Learned, die jetzt auch das Thema – deswegen auch nach dem ersten Viertel oder Drittel, damit ich auch das neue Thema soweit verstehe, damit ich weiß, welche alten Lessons Learned ich da anwenden könnte – habe dort eine Selektion gemacht, welche Lessons Learned ich als zutreffend bezeichnen könnte und welche ich auch gerne beobachten möchte und dann gibt es so eine kleine Spinne. Ein Spinnennetz, wo man sagt, okay ich bewerte dann im Zeitablauf die einzelnen Lessons Learned, wie gut ich das erreicht habe mit der Umsetzung. Und das war dann so die Wahl der Mittel an der Stelle.

I(30:29): Würden sie das gern häufiger sehen – sollte das öfters gemacht werden? Dass das vielleicht aus Zeitgründen nicht immer funktioniert? Oder sind sie der Meinung, das ist schon der optimale Weg? So von der Häufigkeit her?

E(30:39): Ach so, nee. Das kann man … Also ich habe das im Projekt so implementiert und das sind wir dann alle vier – sechs Wochen so dann durchgegangen und dann so nach Reifungsgrad der Lessons Learned die Umsetzung zu beobachten und zu sagen, okay ist relevant, ist nicht mehr relevant, haben wir schon umgesetzt, haben wir noch nicht umgesetzt, da müssen wir noch dran arbeiten. Das haben wir dann regelmäßig im Projektablauf dann auch gemacht – alle anderthalb Monate.

I(31:05): Also, so á la „Projekt-Health-Check“. Immer mal so gucken, aber so auf Lessons Learned bezogen, haben wir schon die Lessons Learned Arbeit mit eingebunden.

E(31:14): Genau.

I(31:14): Sehr schön. Noch einmal kurz zu dem Thema „Incentives“. Glauben sie, dass es in der PSU jetzt allgemein notwendig ist, dass man Lessons Learned Wiederverwendung irgendwie motivieren sollte? Oder ist da schon eine intrinsische Motivation im Allgemeinen zu beobachten?

E(31:31): Ich würde erst mal die Nichterfassung von Lessons Learned bestrafen. Und wer dann die Lessons Learned nicht benutzt, ist selber schuld. Aber, man versucht alles hier, so auf den Weg zu bringen, dass man eine Unterstützung hat, um die Projektumsetzung möglichst risikominimierend hinter sich bringen zu können. Ich habe eine Prozessdarstellung, ich habe Hilfestellungen, ich habe Möglichkeiten, mich mit anderen auseinanderzusetzen, mit den Kollegen in Kontakt zu treten, mich beraten zu lassen. Dann ist es etwas ganz natürliches nach hinten zu gucken, was ist denn früher passiert, was könnte wieder passieren, damit ich nicht in dieselben Fallen noch einmal rein trete. Das ist für mich ein ganz natürlicher… So lern ich ja auch im Leben und so sollte es auch bei den Projekten an der Arbeit sein. Also, nachdem ich mir den dritten Finger an der Presse abgeklemmt habe, habe ich hoffentlich die Lesson da auch gelearned. Ja? Und sollten wir das hier bei weniger körperlich riskanten Tätigkeiten auch durchführen. Das kostet alles Zeit und Geld und Nerven im Zweifelsfall. Also wäre das ein ganz natürlicher Reflex das auch so zu machen. Scheitert meiner Meinung nach im Augenblick nur daran, dass man keine vernünftigen Rahmenbedingungen hat, dass das auch in einer Organisation – also Organisationslernen – so funktionieren kann. Und da

müssen wir uns halt überlegen, was da sinnvoller Weise wie geschehen muss. An der Stelle lernt die Organisation genauso wie die ganze Welt mit Nutzung des Internets.

I(33:11): Wunderbar. Ich bin hier eigentlich schon zu dem Schluss gekommen und würde dann so zu sagen zu dem formalen Ausklang kommen. Für mich persönlich – oder besser gesagt im Rahmen des Projektes… Sie haben ja erwähnt, dass sie so Dokumente habe, also Excel Sheets oder das Spinnennetz… Wäre es möglich uns ein Beispiel zu zuschicken – ohne sag ich mal jetzt Inhalte drin. Es ist in Ordnung für uns, wenn wir jetzt nicht die Erkenntnisse von ihnen sehen, aber das ich ein Bild davon bekomme, wie genau sie jetzt die Erfassung vornehmen, wie sie das Excel Sheet aufbauen, wie diese Spinne aussehen würde. Das wäre ganz interessant für uns.

E(33:45): Kein Problem.

I(33:46): Das wäre sehr nett. Ich habe auch ein Kärtchen dabei. Ich suche das gleich raus. Genau. Ja. Haben wir etwas Wichtiges vergessen ihrer Meinung nach, wo sie sagen würden, das wäre eigentlich eine Frage, die sie erwartet hätten. Wo sie wussten, dass sie hier interviewt werden, haben sie sich da eine Frage vorgestellt, die einfach jetzt nicht gekommen ist? Oder eine Antwort, die sie gern gegeben hätten?

E(34:14): Ja. An einer Stelle. Und zwar, dort wo wir am Anfang eingestiegen sind. Ich habe das für mich, ohne jetzt irgendwelche Literatur zu kennen, eigentlich in drei Schritte erst mal eingeteilt. Also, Erfassung, Ablage und Aktivierung. Nee. Entschuldigung. Erfassung, Aufbereitung und Aktivierung von Informationen. Das ist so ein generelles Thema, dass ich immer noch mit mir rumtrage, wo ich auch immer gerne sage, ich hätte gern das Web 3.0. Ja, weil das ist eine ganz ähnliche Problemlage ist an der Stelle. Das Web 1.0 war einfach erst mal Sammlung von Informationen. Das ist ja rasend schnell gewachsen, dass man dann einfach den Überblick verloren hat. Was man dann eigentlich gemacht hat – und das ist das Web 2.0 – man hat das ganze aufbereitet. Tolle Oberflächen, ich konnte ein bisschen suchen. Ja? Ich habe die Informationen aufbereitet, ich habe tolle Homepages, verlinkt, lalala. Alles was so aufgekommen ist. Ich habe jetzt Facebook als zentrale Plattform für unglaublich viele Informationen. Was bis jetzt noch fehlt, oder was nur in den Anfängen vorhanden ist, ist die Aktivierung des Wissens. Aktivierung ist so, dass ich nicht… so wie Amazon beginnt, ich suche einen Artikel, ich kann mir den angucken und sehe unten eingeblendet: „Andere Anwender, die diese Artikel gekauft haben, haben sich auch für die folgenden Produkte interessiert.“ Wenn ich jetzt auf meine Wetterhomepage gehe, kriege ich immer die ganze Zeit irgendwelche Werbeartikel für Lego und Playmobil eingeblendet, weil ich das für meinen Sohn wieder irgendwo anders gesucht habe. Das ist langsam Richtung Aktivierung von Informationen und Wissen. Und das ist für mich eigentlich noch – gerade erst in den Kinderschuhen – das Web 3.0. Es wird auch teilweise schon gesagt, in Zukunft werden wir uns ganz anders bewegen und auch die IT wird sich noch ganz anders in das Leben einschalten – wenn man das denn möchte. Man bekommt automatisiert, auf dem Wissen das vorhanden ist, Informationen darüber: 18:00 Uhr, er sitzt in der U-Bahn, Achtung, gleich gehen die Nachrichten los, dass gucken sie sich sonst auch immer an. Oder, ja, ihr Lieblingscafe hat heute geschlossen, wo man sonst vielleicht fünfmal die Woche hingegangen ist, um einen Absacker zu trinken. Ja. Das ist Aktivierung von Informationen und Wissen. Das fehlt im Web. Da ist man gerade mit dabei und das ist eigentlich auch der Knackpunkt hier an der

Geschichte. Was man jetzt im QMS implementiert hat, war die Erhebung dieser Informationen. Worüber sich im Augenblick ganz viele Gedanken machen, ist die Ablage oder die Aufbereitung. Ja? Die Ablage und der Zugriff ist an der Stelle eben auch eine Aufbereitung in dem Sinne. Aber wie aktiviere ich das ganze? Incentives – ich motiviere den Kollegen, damit er auch wirklich nachguckt im Lessons Learned das anzupassen. Das ist mir im Augenblick noch zu passiv an der Stelle. Ja? Das ist nur eine indirekte Aktivierung des Wissens. Man könnte auch… Ich mein, jeder loggt sich ein, irgendwo ins Netz, hat seine User-ID. Wenn das System irgendwann einmal wissen würde, womit dich der Kollege gerade auseinandersetzt, dann kann ich auch hier – das ist die Sache mit dem push – diese Informationen auch aktiver einblenden. Ich würde trotzdem nicht einzelnen Lessons Learned pushen, sondern wenn dann nur den generellen Hinweis darauf, dass Lessons Learned für seinen Kontext vorliegen. Aber ansonsten das beim pull belassen. Aber davon sind wir eben noch sehr weit entfernt. Aber trotzdem ist das die Vision, zu der ich eigentlich hinkommen möchte. Gerade auch – die lernende Organisation. Ja? Das ist so ein wichtiges Element davon, dass man sich in diese Richtung auf jeden Fall mit Gedanken machen muss, auch wenn man es nicht direkt umsetzen kann. Und da kann man sicherlich noch eine Frage dazu spendieren, weil gerade der Einstieg war jetzt gerade so schön, dass Lessons Learned jetzt viergeteilt wird. Ich habe schon wieder vergessen, was der vierte Schritt war.

I(38:18): Wir haben die Sammlung, die Abspeicherung, die Verteilung und dann die Aktivierung oder Wiederverwendung.

E(38:28): Genau, ich habe die mittleren beiden zusammen in Aufbereitung dann…

I(38:34): Ich glaube Sammlung und Speicherung ist für sie die Aufbereitung. Oder. Ja. Die Sammlung dann eigentlich… Und die Aufbereitung. Genau, sie würden, dass man mehr an dem Thema „Aktivierung“ darauf eingeht. Dann können wir gern noch eine Frage stellen.

E(38:50): Weil das ist für mich eigentlich das spannende. Irgendwann ersäuft man einfach sonst in den Informationen. Wenn ich mich einmal auf diesen Link begeben habe, der super da ist, wo ich mit einsteigen kann. Ich muss mir nur wieder Gedanken machen… Zweimal vergebens versucht über die Ohrenmarkensuche vernünftige Lessons Learned rauszukriegen, wenn das zweimal schief geht, ist das Ding tot. Und deswegen, da ist die Aktivierung schon sehr wichtig, auch wenn man guckt, wie selbstlaufend und automatisiert das geht. Aber zumindest, wenn man eine manuelle Aktivierung hinbekommt, dann ist das auch schon sehr viel wert. Das andere sehen wir dann in zehn Jahren, wie die IT dann auch so weit ist, dass einfacherer darzustellen.

I(39:37): Gut. Wenn wir jetzt zum Beispiel ein Konzept entwickelt hätten – das ist ja so unsere Aufgabe, dass wir ein Konzept entwickeln, wo wir sagen, dass es auf die PSU passt und das wäre vielleicht ein erster guter Ansatz Lessons Learned zu aktivieren, die Wiederverwendung zu vermehren – wären sie denn für ein Folgeinterview vielleicht bereit? Notfalls auch mal telefonisch. Also, wenn ihr Terminkalender da ein bisschen eng gestrickt ist, sind wir auch gern bereit da uns Alternativen einfallen zu lassen. Aber es wäre schon schön, wenn wir einen Evaluationspartner dann hätten. Das wäre schön.

E(40:10): Ja, klar.

I(40:12): Dann, vielen Dank.

ENDE

KM019

I = Interviewer; E = Interviewpartner; A = Interviewassistent

I(00:00): Ja, dann vielen Dank, dass wir Aufzeichnen dürfen. Als Eingangsfrage haben wir eine relativ allgemeine Frage zum Lessons Learned Prozess. Undzwar würden wir sie einfach bitten, dass sie den Lessons Learned Prozess so wie er im Moment in der PSU ist, einfach mal beschreiben aus ihrer Sicht.

E(00:19): Ok. Also es gibt in der Projekt Closure Phase, also das ist der, sag ich mal das Hauptkriterium, oder die Phase, wo Lessons Learned am häufigsten angewandt wird, eben diese ja, gibt es unterschiedliche Methode, es gibt einmal diese PIR, das ist der Post Implementation Review, und dann gibt es eben zusätzlich noch diesen Lessons Learned, den ich auch bei mir im Projekt jetzt auch grade durchgeführt habe. Und ja, von der Gestaltung her ist er, würde ich mal behaupten, relativ frei. Also wir haben Leitfäden an denen wir uns orientieren können, mit denen wir eben arbeiten können, um dieses Lessons Learned eben entsprechend durchzuführen. Ich persönlich habe es jetzt in den letzten 2 Wochen grade 2 Mal durchgeführt im Rahmen eines Workshops. Wo wir anhand von Schlüsselfragen und Erarbeitungsrunden, also im Rahmen eines Workshops oder, ich sag mal, Brainstorming, eben halt die Ergebnisse zusammengetragen haben, um diese halt auch zu besprechen und ja, letzten Endes dann auch Maßnahmen davon abzuleiten, was man in Zukunft dann halt anders machen will. So, aber vom Grundsatz her meine ich, ist der Prozess in der PSU gesamt sehr frei gestaltet. Also man kann das auch im Rahmen, es gibt, sag ich mal, auch eine Vorlage, also ein Template, an der man eben strukturiert Fragen für diesen Lessons Learned Workshop eben entsprechend zusammenfassen kann. Aber es gibt da jetzt keine harte Linie, wie man es fahren muss.

I(01:38): Ok. Gut, schön. Dann haben wir jetzt im Folgenden das Interview ein bisschen strukturiert nach Clustern. Und zwar, haben wir den Lessons Learned Prozess angelehnt an die Literatur, die wir uns vorher angeschaut haben, in 4 Phasen unterteilt. Das ist einmal die Speicherung, dann … Ne, erst die Sammlung, dann die Speicherung, dann die Verteilung und dann die Wiederverwendung von Lessons Learned. Und anhand dieser 4 Phasen werden wir einfach ein bisschen Fragen stellen. Das heißt die Fragen werden immer so zu den jeweiligen, zu der jeweiligen Phasen sozusagen dazugehören. Erstmal zur Lessons Learned Sammlung, da würde uns natürlich interessieren, wie und wann bisher in ihren Projekten konkret, also an denen sie teilgenommen haben, auch die Lessons Learned erfasst wurden.

E(02:26): Also jetzt in den Projekten, die ich jetzt auch verantwortet habe, haben wir es jetzt wiegesagt in den letzten 2 Wochen 2 Mal durchgeführt. Erfasst worden oder ja gut, wiegesagt, wir haben das ja im Rahmen eines Workshops gemacht, dazu gabs ein Fotoprotokoll. Die Ergebnisse habe ich letzten Endes auch auf… wir haben so zu den Schlüsselfragen jeweils Kärtchen geschrieben. Die habe ich letzten Endes auch zusammen oder gesammelt. Und habe daraus quasi eine Art Protokoll erstellt, wo dann eben auch, wie jetzt bei den Fragen, nach Clustern die jeweiligen Punkte entsprechend aufgelistet waren. Auch mit den Verantwortlichkeiten und den Zuständigkeiten in Bezug auf die Themen, die dann halt zukünftig gemacht werden sollen.

I(03:06): Wann im Projektverlauf lief das dann genau?

E(03:10): Das ist jetzt in der Projekt Closure Phase gewesen, also zum Schluss.

I(03:12): Zum Schluss, ok. Dann vielleicht zu dem Soll Zustand. Wie und wann sollte das ihrer Meinung nach passieren? Die Erfassung…

E(03:21): Ich weiß nicht, ob man das so verallgemeinern kann. Ich glaube, es hängt grundsätzlich immer von der Komplexität und von der Größe eines Projektes ab. Ich glaube es macht auch Sinn, vielleicht jetzt nicht in dem Umfang wie ich es jetzt zum Abschluss gemacht habe, aber vielleicht im kleineren Rahmen, durchaus auch innerhalb der Phasen oder im Übergang der Phasen so ein Prozess mit anzuwenden. Aber das hängt für mich halt von der Komplexität der Projekte und halt auch von der Größe ab. Aber grundsätzlich glaube ich, dass es ein sinnvolles Instrument ist, auch über die… im Übergang der Phasen dementsprechend das mit anzuwenden. Oder wenn es besondere Situationen gab, wo man halt sagt, gut, da können wir vielleicht nochmal jetzt direkt im Nachgang, wenn die, ich sag mal, wenn die Erinnerung noch frisch ist, da nochmal drüber reden.

I(04:05): Ok. Dann der nächste Punkt ist eigentlich… Wir haben ja natürlich relativ stark fixiert auf die Wiederverwendung; auch den Prozess der Sammlung. Wie würden sie sagen, mal sollte die Lessons Learned erfassen, dass man sie einfach besser auffinden kann, besser wiederverwenden kann? Gibt es da irgendwelche Instrumente vielleicht?

E(04:24): Ja also grundsätzlich, das ist ja immer die Kunst bei diesen ganzen Workshops: Wie transportiere ich das dann nachher in den Alltag oder wie kriege ich da am Ende des Tages was Vernünftiges bei raus. Also ich hab es jetzt bei mir im speziellen Falle dann eben so gehandhabt, dass ich von den Lessons Learned ein Ergebnisprotokoll erfasst habe, eben halt, einmal eben mit den Ergebnissen, die wir erarbeitet haben und eben halt auch mit den Commitments oder den Todo's für die künftigen Projekte. Das habe ich auch entsprechend verteilt, das habe ich auch bei uns, sag ich mal, entsprechend in der Projektdokumentation hinterlegt. Also sprich in der, grundsätzlichen Projektdokumentation ist das jetzt im Anhang dann auch mit zu finden. Also wir haben in der PSU ja die Möglichkeit über Communities und ähnliches auch solche, sag ich mal, Best Practices oder eben halt solche Lessons Learned auch zu veröffentlichen. Dafür gibt's ein Sharepoint, wo jeder Zugriff hat, wo man dann diese Ergebnisse eben halt auch veröffentlichen kann. Und wir haben es bei uns, also bei den Projektleitern im speziellen noch, die Möglichkeit eben auch noch im Rahmen unseres wöchentlichen Projektleiter Jour Fixe solche Themen, wo dann eben eine gewisse Brisanz drin steckt oder wo man halt sagt „gut, das ist jetzt besonders gut gelaufen, das kann ich weiterempfehlen", das dann auch entsprechend vorzustellen.

I(05:28): Glauben sie auch, dass das dann die beste Art und Weise ist, vielleicht für sich? Das in so einem Ergebnisprotokoll zu haben oder gibt es irgendwelche anderen Art und Weisen, das zu erfassen?

E(05:39): Es gibt… Ich glaube es gibt sicherlich auch noch andere Art und Weisen. Also mir schien jetzt dieses Ergebnisprotokoll einfach nur damit ich es auch dokumentiert halt an die Projektdokumentation mit dazu dranhängen kann, sehr wichtig. Aber ich habe jetzt auch bei gewissen Punkten, wo wir gesagt haben, da müssen wir auf jeden Fall noch neue Abstimmungsrunden oder ähnliches einberufen, habe ich letzten Endes auch schon eben halt selbst eben halt Termine schon platziert oder gewisse Leute angetriggert, dass eben halt

diese Maßnahmen, die wir da beschlossen haben auch durchgeführt werden. Mir ist jetzt nichts Besseres eingefallen, so spontan, als es zu dokumentieren, aber es gibt da bestimmt auch noch andere Möglichkeiten. Aber mir fällt jetzt spontan grade keine ein.

I(06:18): Ja weil wir hatten relativ viele… Also man kann ja es entweder schriftlich dokumentieren, vielleicht Word, Excel, genauso Power Point ist ja auch möglich. Man könnte genauso Videoclips nehmen oder man nimmt ganz allgemein Newsletter oder ein Feed, oder man nimmt ein Unternehmenswiki, gibt es relativ viele verschiedene Varianten, wie man es jetzt machen könnte, konkret von der Umsetzung. Würde es da irgendwas geben, was sie vielleicht doch, vielleicht besser finden würden oder denken sie wirklich diese Dokumentation hat am meisten Vorteile?

E(06:44): Es kommt glaube ich immer ein bisschen drauf an. Letzten Endes ist dieses Feedback ja sehr projektbezogen, und zum Teil, sag ich mal, dann auch sehr persönlich oder sehr intim in Anführungszeichen. Wo ich nicht weiß, ob man jetzt wirklich das gesamte Feedback oder besser gesagt die gesamte… das was da erarbeitet wurde, das wirklich komplett veröffentlichen sollte. Da bin ich mir jetzt nicht so sicher. Also wiegesagt, im Rahmen von Best Practices oder wo man halt sagt „gut, das war jetzt ein besonderer Punkt, auf den man nochmal eingehen kann“, ist halt schwierig. Ich find’s immer bei diesen zusätzlichen Kanälen, also sei es jetzt die Möglichkeit von solchen Clips oder diese Veröffentlichung auf irgendwelchen Sharepoints oder ähnlichem. Find ich halt immer schwierig, weil es ist immer, sag ich mal, gut gedacht oder gut gemeint diese Dinge aufzusetzen, aber es ist halt schwierig, das am Leben zu erhalten. So und, da ist mir bisher aber auch noch nichts Schlaues eingefallen, wie man solche Sachen halt wirklich am Leben erhält, dass die Leute auch sagen „Ach ja, guck mal, ich kann da ja Nachgucken“ oder „Ach guck mal, da war ja nochmal was“. Und, das ist letzten Endes, glaube ich, bei der ganzen Geschichte die Kunst dabei. Und deswegen ist es für mich jetzt, aus meiner Sicht, für meine Dokumentationszwecke erstmal genügend, dass ich es dokumentiert habe, dass ich es aufgeschrieben habe, dass ich wiegesagt, dass Fotoprotokoll dazu habe, dass ich es nachvollziehen kann, dass auch, wenn ich nochmal Rückfragen bekomme, ich da nachschlagen kann. Aber wiegesagt, was darüber hinausgeht, also jetzt auch im Sinne der Veröffentlichung oder der Publizierung, ist mir noch nichts Schlaues eingefallen.

I(08:09): Ok. Wenn ich vielleicht fragen darf, wer hat da alles Zugriff dann darauf? Wenn sie das für das einzelne Projekt machen. Was nicht in diesem Sharepoint für die Best Practices steht.

E(08:19): Genau, also jetzt auf der Projektdokumentation für die Projekte, die ich gemacht habe, hat jetzt das gesamte Projektteam Zugriff drauf.

I(08:25): Ja. Aber auch nur das Projektteam?

E(08:27): Genau. Keine Außenstehenden.

I(08:29): Wenn, vielleicht wenn wir in den Lessons Learned ein bisschen weitergehen. Welche Inhalte empfinden sie dann für sinnvoll? Welche Inhalte müssen in einer Lesson Learned auf jeden Fall drin sein, dass sie sinnvoll sind speziell zum Wiederverwenden, eben?

E(08:40): Ich persönlich bin kein Freund von Honig Vollschmieren und sich dann gegenseitig bepimpern. Insofern, ist es mir eigentlich, sag ich mal, immer besonders wichtig, dass man,

sag ich mal, halt nicht nur das sehr allgemein gefasste Feedback bekommt, so nach dem Motto „ja war ne gute Zusammenarbeit“ oder so, sondern dass man auch wirklich anhand der Inhalte was ableiten kann, wie jetzt zum Beispiel Maßnahmen oder sowas. Das haben wir bei uns ja auch so gemacht, dass wir eben halt zum einen Maßnahmen definiert haben und dann eben auch im Rahmen, sag ich mal, dieses Projektteams, wie es halt möglich war, dann auch entsprechend die Commentments dann gleich auch einzufangen oder besser gesagt, dass auch entsprechend nach… oder eben mit zu dokumentieren, dass eben halt auch schon konkret wirklich mit, sag ich mal, in Anführungszeichen neuen Todo’s aus dem Projekt rausgehen, dass wir das quasi im nächsten Projekt auch gleich anders machen. Das geht aber bei uns, glaube ich, in der PSU nur bedingt, weil man nicht unbedingt dann auch im Anschlussprojekt dann noch der Projektleiter für diesen Bereich ist, insofern ist das immer so ein, so ein bisschen zweischneidig an der Stelle, aber das, also das war mir zumindest wichtig, dass das nicht nur so ein „naja gut ok, das war jetzt nicht so toll und beim nächsten Mal gucken wir dann halt oder passen wir besser auf“, sondern dass wir halt, eben halt auch wirklich konkret schon gesagt haben „gut da müssen wir halt mal, zum Beispiel den einen Fragebogen mal granularer gestalten, dass man den Inhalt daraus besser ableiten kann, dass man auch mal merkt, wenn ein Dokument fehlt und nicht immer nur einfach abhaken, dann Haken dran und fertig ist“ oder dass die Beauftragung von dem Testvendor halt einfach transparenter gestaltet wird oder die Übergabephasen in den einzelnen Testzyklen, das ist dann sowas, dass man da wirklich mit konkreten Sachen rauskommt. Also das ist nicht nur so „ja gut, achten wir beim nächsten Mal besser drauf“. Das ist dann wirklich, oder „da müssen wir beim nächsten Mal besser hingucken“, finde ich jetzt nicht so hilfreich.

I(10:21): Ok, was ist dann von den allgemeinen Merkmalen, die vielleicht so eine Lessons Learned haben sollte, wie Projektgröße, Kontext, was war gut, was war schlecht. Gibt’s da irgendwelche Punkte, von denen sie auch sagen würden, dass muss da drin sein oder das können wir weglassen, eigentlich? … Vielleicht was war gut, was war schlecht, würden sie dann sagen, es ist besser eher die negativen Sachen zu fixieren oder ist das eher ausgeglichen?

E(10:46): Also ich kann’s jetzt von der Erfahrung aus den beiden, die ich gemacht habe. Wir hatten in dem einen primär in dem Fokus, also grade was ist uns gut gelungen, was ist uns weniger gut gelungen, was würden wir uns beim nächsten Mal anders wünschen. Und beim anderen hatten dann auf Wunsch des Fachbereichs das dann ein bisschen umstrukturiert, und hatten dann auch, was ist uns gut gelungen, und was würden wir uns beim nächsten Mal anders wünschen und wie. Das waren dann so die Schlüsselfragen. Und da hat man dann schon gemerkt, dass grade bei dem zweiten Workshop doch das Ganze auch im Fazit und im Resumee eher in so eine negative Ecke gedriftet ist. So also ich glaube, klar aus Fehlern kann man Lernen, oder aus Fehlern muss man auch Lernen, es ist wichtig diese auch anzusprechen, sonst kann man sich nicht verbessern. Aber ich glaube man darf auch das positive nicht zu sehr vernachlässigen, weil sonst kriegt das Ganz wiegesagt irgendwie so ein leicht negativen Touch dann…

I(11:37): „Alles war schlecht…“

E(11:38): Ja genau dann, war echt fasziniert zu sehen, wie dann grade in dem zweiten Workshop dann beim persönlichen Resumee dann irgendwie keiner mehr irgendwas Positives gesagt

hat. Sondern alle dann irgendwie so „beim nächsten Mal möchte ich dann aber unbedingt das und das“. Also, ich glaube so die Mischung machts. Ich glaube nicht, dass man wirklich eine der Punkte wirklich irgendwie hauptsächlich vernachlässigen kann. Wobei ich jetzt aber auch nicht im ad hoc sagen könnte, welchen Punkt man gegebenenfalls vielleicht noch ansprechen könnte abgesehen von denen.

I(12:06): Vielleicht diese Rahmenbedingungen, dass ist das jetzt mit Kontext, mit Projektgröße. Ist sowas wichtig für sie? Grade wenn man auf die Wiederverwendung dann schaut.

E(12:10): Ja. Doch, eigentlich schon. Also vom Prinzip… Also es macht sicher, oder es ist glaub ich dann hilfreich, wenn die Projektstruktur an sich eher unklar war. Dass man da dann vielleicht nochmal insbesondere darauf eingeht. Es ist auch jetzt bei den Lessons Learned Workshops, die ich gemacht habe, habe ich auch festgestellt, dass es, man die Zeit einfach nicht unterschätzen darf. Also wir hatten den ersten Workshop, glaube ich, für 2 Stunden angesetzt. Und da haben wir auch nicht mehr geschafft als diese 3 Fragen zu beantworten. Für den 2. hatten wir immerhin schon 2,5 Stunden, aber auch nur weil den Raum nicht länger gekriegt haben. Und da haben wir auch schon gemerkt, ja gut ok, wenn man jetzt noch. Oder die grundsätzliche Idee war eigentlich auch mal zu sagen, wir können ja nochmal so ein kleinen Rückblick von unserer Seite auch mal widerspiegeln, und dafür war aber auch eigentlich keine Zeit da. Insofern, das ist schon, glaub ich, wenn man das in Gänze reflektieren möchte, ist das auch, glaube ich, unter einem Tag nicht wirklich zu schaffen. Also das ist dann A eine Zeitfrage und wenn’s jetzt wirklich… die Kernpunkte sind für mich dann aber eigentlich im Wesentlichen wirklich, was ist gut und was ist nicht so gut gelaufen, beziehungsweise wie können wir das in Zukunft vielleicht abstellen. Und alles drum herum wäre sicherlich schön, ist aber halt immer so die Frage der Durchführbarkeit. Also da müsste man halt mal gucken. Das man sich dann halt auch nicht am Ende zu sehr verrennt dann.

I(13:41): Generell zu Lessons Learned. Gibt es ihrer Meinung nach Gründe, die für die Lessons Learned Erfassung wirklich sprechen?

E(13:50): Für die Erfassung?

I(13:51): Ja. Das heißt wirklich Vorteile, was… Einfach positive Gründe, warum sollte man Lessons Learned erfassen.

E(13:57). Ach ich glaube wenn man. Also, ich mein, wir gehören ja zu keinem speziellen Bereich, sondern wir springen ja auch immer in den Bereichen. Und ich glaube, grade wenn man in so ein Bereich kommt, wo man vielleicht vorher nicht gearbeitet hat, kann einem das schon helfen, wenn man mal guckt so „wie ist es denn bei den vergangenen Projekten gelaufen“ oder was waren da so die Reibungspunkte, oder die Knackpunkte. Grade wenn man sich in dem Umfeld nicht auskennt, dann ist das glaube ich schon ein sehr hilfreiches Instrument. Einfach damit man mal so ein groben Überblick kriegt, ob vielleicht sag ich mal in Anführungsstrichen, damit man mal vielleicht so ein bisschen ein Gefühl dafür zu kriegen wie die Leute so ticken. Wenn sie dann schreiben, keine Ahnung „ich fühlte mich die ganze Zeit nicht vernünftig informiert“ oder sowas, dann würde ich halt schon mit der Erwartungshaltung reingehen, gut ok bei der Kommunikation muss ich halt ein besonderes Augenmerk drauf legen, dass ich eben zusehe, dass ich alle ständig Bescheid wissen oder dass alle die Informationen haben, die sie brauchen. Also insofern, denke ich mal, das zu dokumentie-

ren, das ist schon eine wichtige Sache. Also, das sind ja alles letzten Endes Erfahrungen, wo ich glaube, dass wahnsinnig viele Erfahrungen redundant sind, weil Projekte ticken bei uns halt auf eine gewisse Art und Weise und gewisse Dinge kommen einfach immer wieder. Aber wiegesagt, grade wenn man den Bereich nicht kennt, dann glaube ich, ist das schon gut, wenn man da mal so einen kleinen einfühlen kann.

I(15:05): Ok. Gibt's dann dem entgegen Gründe oder vielleicht auch Widerstände, warum man Lessons Learned nicht erfassen sollte?

E(15:11): Na das ist dann vielleicht eine Frage wie das Verhältnis rot zu grün ist. Wenn man jetzt wirklich… kann ich mir vorstellen, dass man vielleicht Hemmungen hat, wenn da jetzt wirklich, sag ich mal, ein Klopper nach dem anderen jetzt… in die Richtung des Projektleiters oder sowas geht. Oder wenn es zu sehr ins persönliche abschweift, oder so. Dass man dann das wirklich nicht unbedingt veröffentlichen will. Aber jetzt so, warum das jetzt so überhaupt nicht dokumentiert oder gesammelt oder bereitgestellt werden soll, ein vernünftigen Grund hab ich dafür eigentlich nicht. Weil letzten Endes sind das alles Erfahrungen, die andere gemacht haben oder die grundsätzlich auch grade bei uns im Umfeld gemacht werden. Und, also was Negatives kann ich dem Ganzen jetzt nicht abgewinnen. Außer dass man vielleicht gegebenenfalls zu viele Sache zu oft doppelt liest, aber das ist dann halt… Redundanzen gibt's überall.

I(16:02): Ok. Das gehört dann vielleicht schon zu dem Punkt. Gibt's dann wesentliche Faktoren, die die Lessons Learned Erfassung einschränken? Also keine Punkte, die dagegen sprechen, aber das irgendwie ein bisschen hindern, bisschen eindämmen eigentlich?

E(16:16): Ja, ist natürlich wieder Arbeit. Es ist Aufwand. So und. Abgesehen davon, hab ich aber eigentlich keinen Grund, warum wir das nicht vernünftig erfassen sollten. Also es, ich persönlich denke mir halt auch, es ist was, woraus man auch selber letzten Endes Schlüsse ziehen kann, was man beim nächsten Mal verändern möchte oder anders machen sollte. Und was Einschränkendes hab ich da eigentlich auch nicht.

I(16:41): Wir hatten ein paar verschiedene Punkte. Sowas wie Zeitdruck, da gehört der Arbeitsaufwand dazu, genauso wie örtlich verteilte Teams, dass man bereichsübergreifende Teams hat, dass das vielleicht irgendwie ein bisschen stört dann dabei. Aber auch fehlende Incentives.

E(16:56): Also ich komm ja jetzt nun aus Hamburg und meine Projektteams sind grundsätzlich immer hier. Und ich kann jetzt nicht sagen, dass mich der Standort oder meine nicht unbedingt permanente Anwesenheit in irgendeiner Art und Weise da einschränkt da entsprechend was zu machen. Klar, also ich muss dann halt immer ein bisschen genau hingucken, wie ich die Leute alles zusammenkrieg, aber abgesehen von der katastrophalen Raumsituation bei uns an der Bank sehe ich da jetzt keinen Grund, warum jetzt sowas da eine Rolle sein soll. Also nein. Für mich nicht.

I(17:22): Ok. Dann wären wir schon bei der 2. Phase, bei der Lessons Learned Speicherung. Es geht dann wirklich konkret um das Ablegen. Wie wurden die Lessons Learned bisher abgelegt dann konkret? Gibt's da auch Vorgaben vielleicht? Konkrete?

E(17:36): Wenn es Vorgaben gibt, muss ich ganz ehrlich sein, dann kenn ich sie nicht. Also gut wir haben wiegesagt diese Community, wo man glaube ich, wenn man was veröffentlichen will, sich da gerne dran wenden kann. Wir haben wiegesagt die Möglichkeit da was vorzustellen, wobei das ist ja nicht ablegen. Also, ich legs bei mir auf meinem, also für mich gehört's zur Projektdokumentation, deswegen liegt es bei mir auch da. Gut ich verteil's auch per Mail, so dass sich es die Leute gegebenenfalls nochmal selbst irgendwo hinlegen können, wenn sie es nicht in der Projektdoku finden. Aber sonst, hab ich da jetzt nichts.

I(18:09): Würde es vielleicht eine Möglichkeit geben, was sie lieber machen würden? Also wo sie es vielleicht lieber ablegen würden?

E(18:17): Nein, eigentlich nicht. Weil wiegesagt, ich finde es ist Bestandteil der Projektdokumentation und deswegen gehört es für mich da auch hin. Es sei denn man hätte jetzt wirklich irgend so ein Pool. Ja wobei das geht wieder Richtung Sharepoint, in Richtung Community, wo man die Dingen mal wirklich an einer zentralen Stelle sammelt, wo dann aber in meinen Augen auch irgendetwas damit passieren muss. Also ich würde sie da jetzt nicht hinstellen, nur damit sie da stehen. Sondern dann würde ich auch erwarten, dass keine Ahnung, da irgendeine Auswertung drauf gemacht wird, dass man vielleicht, keine Ahnung, irgendwelche grundsätzlichen Probleme im Bereich ableiten kann oder irgendwie sowas. Also jetzt nur dahinstellen, des Dahinstellen wegens, würde ich dann irgendwie nicht unbedingt.

I(18:55): Ok, wenn man so eine zentrale Stelle hätte, fänden sie das dann trotzdem gut? Sag ich mal, mit den Bedingungen, die sie gerade angesprochen haben? Man würde sich drum kümmern, würde das vielleicht aufbereiten,…

E(19:04): Ja, weil dann wüsste ich auch, wo ich mal gucken kann, wenn ich mich mal informieren will und klar müsste man das bis zu einem gewissen Grad - denk ich mal – auch anonymisieren. Also, dass man halt dann nicht ableiten kann zum Beispiel von welchem Projekt – okay von welchem Projekt das wird schwierig – aber dass man nicht sagen kann: Guck mal hier Kollege A hat gesagt, Kollege B ist eine Knalltüte. Sondern, dass man da wirklich sich auf die kritischen Punkte – sag ich mal – oder sich vielleicht auf die Reibungspunkte dann konzentriert. Und eben dann halt nicht so dieses: Ja wir haben gut und erfolgreich zusammengearbeitet. Und so. Also dass man da wirklich so auch – sag ich mal – die wesentlichen Informationen dann findet und eben halt nicht das ganze Drumherum sich noch mit auflädt.

I(19:44): Okay. Die nächste Frage ist eigentlich so ein kleiner Case. Und zwar ist die Frage, haben sie schon mal von Lessons Learned gewußt – vielleicht haben sie sie selber gemacht, in einem Projekt eben erfahren, aufgeschrieben - sie haben sie gesucht, weil sie haben sich dann vielleicht später noch einmal daran erinnert, haben gedacht: Okay, da würde ich gern noch mal nachhaken. Und haben sie dann gesucht und konnten sie nicht mehr finden? Also haben so zu sagen irgendetwas im Kopf gehabt, wo sie wussten, okay da war mal was, haben es aber nicht mehr finden können? Gab's das?

E(20:12): Ja, habe ich mal gehabt.

I (20:13): Okay. Wissen sie vielleicht, woran das lag?

E(20:14): Das lag primär daran, weil der Projektmanager ist dann auch aus der Bank – meine ich sogar – ausgeschieden. Und ich meine das war dann – sag ich mal – irgendwo „Lost in Translati-

on“. Also ich meine, man hat es halt auf einem Projektlaufwerk oder da wo es andere erwarten nicht vorhanden. Und wir hatten halt damals auch noch nicht diese Möglichkeit über diesen Sharepoint oder diese Communities das dann entsprechend zu verteilen. Und ja, dann war es halt einfach weg. Ich weiß noch, es wurde so ein Dokument erschafft, also was ich dann auch eher sehr knapp fand, wo dann so ein paar so… nach dem Motto: Wie war denn das Teamverhalten innerhalb des Projektes oder wie war der finanzielle Erfolg zu messen. Also, das war auch vom Workshop her – ich sag mal – eher spartanisch gehalten, aber ich habe das Dokument letzten Endes nie wieder gesehen.

I(21:05): Okay. Vielleicht generell zu Lessons Learned Speicherung. Glauben sie, man kann die verbessern? Zu dem wie es jetzt ist?

E(21:14): Wenn ich jetzt sage: Ja, dann fragen sie mich bestimmt auch wie.

I(21:19): Das ist korrekt. Würde ich gern wissen. Sie können aber auch ja sagen und können dann (hier verstehe ich dich leider nicht)

E(21:28): Ja, also das geht dann vielleicht einfach in die Richtung, wie ich das eben schon gesagt habe. Dass ich mir dann so etwas vorstellen würde, wie halt wirklich so eine zentrale Stelle, wo ich weiß, okay gut hier kann ich reingucken, wo sich dann aber auch die Info… also wo dann jetzt nicht was weiß ich Lessons Learned Projekt eins, Projekt zwei, Projekt drei, Projekt vier, sondern dass man das vielleicht auch irgendwie so clustert, dass man dann wirklich auch mal gucken kann, keine Ahnung, ich komme jetzt in die Domäne Banking und wie läuft denn jetzt der Hase hier so. Oder was ist denn da so bisher gelaufen und wo waren denn da so die Eckpunkte. Dass man da so anhand von – ich möchte jetzt nicht sagen Schlüsselwörtersuche oder so – aber dass man dann wie gesagt auch so etwas wie jetzt wie wir haben unser Projektziel erreicht. So was will ich da nicht lesen, sondern ich will da wirklich primär irgendwie ja… irgendwas in Richtung Best Practices oder eben halt Infos bekommen, die ich dann auch verwenden kann, um für mich dann auch was abzuleiten. So kann ich mir das vorstellen.

I(22:27): Okay. Sie haben eben schon die Schlüsselwörter angesprochen. Denken sie es ist besser wirklich nach Projekten das zu kategorisieren oder nach Schlüsselwörtern Art von Projekten also gewissen Kategorien dann?

E(22:38): Also ich glaube, dass nach Projekten zu ordnen, stelle ich mir schwierig vor, weil wir gerade bei uns auch – sag ich mal – da gibt es einfach finde ich zu große Unterschiede zwischen – sag ich mal jetzt – kleinen Standardprojekten, größeren Projekten, Initiative, Programme, die auch bereichsübergreifend sind, wo ich dann glaube ich, wenn ich da zum Beispiel wie jetzt schon gesagt: Ich will in der Domäne Banking jetzt mal gucken, ob da irgendwie was war in der Vergangenheit oder so, wo ich dann nicht wüsste, wo ich anfangen soll. Also, ich kann jetzt nicht – sage ich mal – auf Basis des Bereiches, wo ich arbeite, kann ich nicht die Projekte ableiten. Und das würde ich dann, glaube ich also, würde ich dann schwierig finden. Weil dann müsste ich ja quasi mir die Projekte angucken und dann müsste ich die Informationen haben, was ich an Lessons Learned dann eigentlich nicht mit abgeben würde. Also wie ist die Organisation aufgestellt gewesen? Wer war alles mit eingebunden – was weiß ich – welche Systeme keine Ahnung was? Und das stelle ich mir dann zu schwierig vor, das auf Projektbasis zu suchen.

I(23:31): Das heißt, eher generell gewissen Kategorien?

E(23:33): Genau. Dass man wie gesagt so anhand von – ich weiß nicht … Entweder dass man …

I(23:37): Schlagwörter?

E(23:38): Nee, die Bereiche vielleicht nimmt. Oder dass man halt wirklich das irgendwie anders clustern kann im Sinne von besonders kritische... nee besonders kritisch ist auch zu lapidar. Ja, ich weiß nicht. Ich muss da mal drüber nachdenken. Aber nur an Projekten oder nach Projekten zu suchen, glaube ich ist da nicht… hilft nicht wirklich.

I(24:00): Okay. Wenn wir dann zu der Phase weitergehen – zur Verteilung. Wie erfahren sie für gewöhnlich von neuen Erkenntnissen aus Projekten – natürlich dann von denen, an denen sie nicht teilgenommen haben? Ihre eigenen werden sie natürlich relativ schnell erfahren.

E(24:14): Ja. Hatte ich vorhin schon mal angesprochen. Wir haben da bei uns in dem Projekt Manager JourFix, also in einem wöchentlichen Status Meeting, gibt es in der Regel immer Projekt Insights. Und da geben die Kollegen immer so einen Einblick in ihre Projekte und das schließt dann meistens auch mit so einer Art Lessons Learned beziehungsweise erfolgskritische Projektfaktoren schließt da meistens mit ein. Und da kriegt man zwar keinen voll umfänglichen – sag ich jetzt mal – Überblick, aber zumindest so eine grobe Richtung und wenn man da natürlich da dann – sag ich mal – Nachfragen hat, dann kann man sich glaube ich an die Kollegen auch wenden. Die geben dann Auskunft. Also, ich hab es da noch nie probiert, aber das stelle ich mir zumindest so jetzt vor.

I(24:54): Okay. Gibt es noch andere Arten, wie sie von anderen Erkenntnissen erfahren außer dem JourFix?

E(24:58): Ich persönlich kann jetzt sagen: Nö.

I(25:01): Okay.

E(25:05): Also, wir haben diese Community. Ne, ich weiß, es gibt diese Community. Ich weiß aber nicht, was diese Community da macht. Ich weiß auch nicht, wo die Community steht oder was da für Informationen abgefragt werden können. Insofern, also ich persönlich kann jetzt sagen, abgesehen von den Infos aus dem Jou,rFix kriege ich von Lessons Learned aus anderen Projekten nicht wirklich was mit, es sei denn ich bin direkt eingebunden.

I(25:26): Okay. Zu welchem Zeitpunkt ist das dann, wenn sie davon erfahren in dem JourFix in ihrem Projektverlauf? Ist das wirklich in dem Sinne ein konkreter Zeitpunkt? Sie sagen, am Anfang kriege ich immer was mit oder hängt das eher von den anderen dann ab?

E(25:37): Ne, das hängt dann von den anderen ab. Also die Projekte, die vorgestellt werden, sind in der Regel meistens schon abgeschlossen. Sprich, das ist dann noch mal so ein… Review möchte ich jetzt gerade sagen… so ein

I(25:47): Recap.

E(25:48): Danke,… wo die Kollegen dann eben gerne dann eben halt auf diese erfolgskritischen Faktoren noch mal eingehen, aber das hat jetzt nichts mit meinem Projektphasen zu tun. Das ist

von meinen Projekten in der Regel sehr losgelöst – diese JourFix. Das haben wir wöchentlich. Insofern ist das dann eher konstant, dass man eben halt… oder immer mal wieder ein paar Infos bekommt.

I(26:12): Es gibt in der Literatur immer so zwei verschiedene Arten, wie man so zu sagen Erfahrungen verteilen kann – sag ich mal – allgemein. Das ist einmal der Push-Weg und einmal der Pull-Weg. Also, der Push… man bekommt einfach was zugeschickt, man bekommt das von außen. Oder der Pull-Weg. Man befindet sich auf der Suche, begibt sich aktiv dann auf die Suche nach etwas bestimmten. Gibt es da einen Weg, den sie bevorzugen würden? Gerade wenn es um Lessons Learned Verteilung geht?

E(26:35): Ich glaube, ich wäre eher für den Weg, dass ich selber, wenn ich was suche, ich auf die Suche gehe. Ganz einfach, weil ich grundsätzlich schon in einer Flut von Informationen ertrinke so in meinem Postkorb. Und wenn ich dann noch gefühlt so einmal die Woche oder alle zwei Wochen dann noch irgendwie so eine Mail kriege: Guck mal wir haben neue Lessons Learned. Dann ignoriert man das irgendwann und dann kommt das, landet das direkt in eine Ablage und dann guckt man nicht mehr rein. Insofern wäre ich jetzt so… ich glaube das ist dann aber auch so eine Geschmacksfrage… also ich wäre jetzt vom Typ her eher so, dass ich dann aktiv selber suchen würde, wenn ich was brauche.

I(27:14): Okay. Zu dem wann erfahren sie davon – vielleicht die andere Seite. Haben sie schon mal aktiv Lessons Learned an ihre Kollegen verteilt von sich aus?

E(27:24): Nein. Klar, die Erkenntnisse von meinen Lessons Learned Workshops habe ich an die Teilnehmer weitergeleitet, aber ich habe jetzt – vielleicht auch dadurch, dass die beiden jetzt noch so frisch sind – habe ich jetzt noch nicht wirklich drüber nachgedacht, welche Informationen da jetzt so herausragend sind, dass es Sinn macht, die zu veröffentlichen – ich sag das mal so.

I(27:44): Also an andere zu mailen?

E(27:46): Genau.

I(27:50): Gibt es denn Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, dafür dass sie die verteilen – die Lessons Learned?

E(27:55): Wenn ich jetzt sagen würde, alles was vom Standard abweicht, ist das wohl zu allgemein gefasst. Also, ich glaube, wenn ich sag ich jetzt mal in den Rückläufern, die wir jetzt von Lessons Learned hatten, wenn ich da das Gefühl hätte, dass das wirklich was ist, dass was anderen auch im gleichen Ausmaße widerfahren könnte und ich meine, dass das was ist, was man verhindern kann oder muss, dann glaube ich würde ich da einen Sinn drin sehen, das zu veröffentlichen. Ansonsten gibt es wie gesagt so Sachen, wo ich sage, die passieren in jedem Projekt, die kommen immer wieder, das ist jetzt nicht, wo ich sage: Boah, Mensch das war jetzt der Knallerpunkt, das habe ich ja noch nie gehört. Insofern würde ich das wahrscheinlich eher so ein bisschen davon abhängig machen, – jetzt gut, das ist meine subjektive Einschätzung – welche Gewichtung ich den Punkten zumessen würde. Und meine sind da eher unspektakulär. Ich meine, vielleicht die Art und Weise, wie wir es gemacht haben, das ist vielleicht… also prozessual gesehen… wie wir den Workshop aufgebaut haben, das wäre vielleicht was, wo ich sage, das fand ich, ist beim ersten Mal ganz gut gelaufen,

beim zweiten Mal eher nicht so gut. Wo ich dann aber eher auf das prozessuale oder auf den Ablauf dann eingehen würde wie wir das gestaltet haben, aber jetzt nicht unbedingt auf die Inhalte.

I(29:12): gibt es da eine organisationale Voraussetzung? Vielleicht sowas wie Vertrauen oder sie müssen die anderen Leute kennen, denen sie die Lessons Learned mitteilen?

E(29:22): Grundsätzlich ist ja - sag ich mal - aus meiner Position heraus, ja wenn ich jetzt irgendwas hätte, wo ich sage: Gut das ist jetzt etwas, das kann den anderen letzten Endes auch passieren. Dann wäre ich meinen Verteilerkreisen letzten Endes meine Projektleiterkollegen – sag ich mal so – weil wir uns ja im gleichen Umfeld, auf der gleichen Ebene letzten Endes befinden und die am ehesten in die gleiche Situation kommen können. Wenn ich jetzt wirklich irgendwas hätte, was jetzt aber auch sehr viel im Konjunktiv ist, was übergreifend über die Rollen irgendwie so ein Knackpunkt oder so Tacken hatte, dann könnte man halt mal gucken, ob man das dann weiter wirklich verteilt wird. Also das ist dann vielleicht auch eher die Frage, wohin verteile ich das dann? Beziehungsweise, gibt es eine zentrale Stelle, wo ich das dann einfach mal eingeben kann, wo dann von mir aus auch PSU-übergreifende Rollen drauf zugreifen können oder ist das dann eher so etwas wie, ich schreibe jetzt eine Email und verteil das an siebenhundertfünfzig Leute. Das würde ich dann wohl eher nicht machen. Also das wäre dann eher so ein… von der Methodik her… oder für mich das Mittel dann der Wahl, dass ich sage: Gut okay, wir haben da jetzt ein Forum oder keine Ahnung einen Newsletter oder was auch immer XY und da könnte ich das dann mal mit auf den Weg geben oder mal zeigen.

I(30:33): Darf ich das dann aber so verstehen, es gibt keine Gründe von denen sie dann wirklich sagen: Okay dem und dem würde ich das eigentlich ungern geben, weil den kenne ich vielleicht nicht oder ich weiß nicht, was die Leute dann damit machen?

E(30:45): Nö, das ist ja letzten Endes das, was ich sagte, in wie weit man das anonymisiert. Also, wenn ich, wenn man das so aufgebaut bekommt, dass man eben jetzt – sag ich mal wieder – das nicht gewissen Personen zuordnen kann, dann glaube ich, bin ich da eigentlich völlig schmerzfrei. Also, wenn man das natürlich dann schon – ich sag mal – da so auch ableiten kann – keine Ahnung – Kollege X und Y haben sich angeschrien und dann mussten wir jetzt ja mit dem Betriebsrat kommunizieren oder so, das würde ich da… so etwas würde ich dann halt nicht weiter ich weiß nicht veröffentlichen.

I(31:13): Ja. Und wenn das personenbezogen ist, dann gibt es schon die Einschränkung?

E(31:16): Genau, dann würde ich sie eher nicht machen.

I(31:18): Okay. Dann kommen wir eigentlich schon direkt zur letzten Phase – zur Lessons Learned Wiederverwendung. Und zwar geht es dann konkret darum, wie und wann sie die Lessons Learned wirklich in neue Projekte dann eingebunden haben?

E(31:31): Okay.

I(31:33): Haben sie das mal gemacht? Zu welchem Zeitpunkten vielleicht und wie konkret ist das dann abgelaufen?

E(31:37): Also, von den Maßnahmen, die wir von den letzten Lessons Learned sag ich mal festgelegt haben, haben wir einige jetzt auch schon für das neue Projekt jetzt schon mit aufgenommen. Da haben wir jetzt – sag ich mal – zwei, drei Initialworkshops - das ist ja unser Lieblingswort – gehabt, wo wir halt diese Themen, die uns da besonders aufgefallen sind oder wo wir besondere Reibungsverluste hatten, schon mal platziert haben. Wo wir auch – wie gesagt – dann schon mal Überarbeitungen was weiß ich so Fragebögen oder ähnliches dann auch entsprechend schon beauftragt haben und damit gehen wir quasi jetzt so in das Projekt rein. Insofern, das denke ich mal, also das ist jetzt… Also ich bin gerade in einer Phase, wo das quasi von einem Projekt in das andere übergeht und da sind wir jetzt gerade quasi dabei und versuchen wir auch weitestgehend wirklich da die Punkte, die wir da identifiziert haben, so da mit umzusetzen.

I(32:26): Das heißt, zum Projektbeginn?

E(32:28): Genau.

I(32:29): Wie und wann sollten denn ihrer Meinung nach diese Lessons Learned wiederverwendet werden? Vielleicht von der Häufigkeit auch? Sollte das öfter passieren, dass man sagt: Okay, ich gucke mir irgendwann anders noch mal die alten Lessons Learned an und binde die konkret jetzt in mein neues Projekt ein?

E(32:45): Also, ich glaube grundsätzlich, beim Set-up von einem neuen Projekt macht das durchaus Sinn. Inwiefern ich dann… ich weiß nicht… wenn man zwischendurch immer reinguckt. Das ist dann vielleicht auch eine Frage, wie man Lessons Learned dann im neuen Projekt nutzen will. Weil, wenn ich jetzt sage, ich mach das auch in Phasenübergängen zum Beispiel, mach ich so eine Mini Lessons Learned, dann hätte ich natürlich da auch noch mal – sag ich jetzt mal - für mich selber noch mal die Möglichkeit, zu sagen: Gut, ich gucke jetzt noch mal in das alte rein, ob wir da jetzt wieder in ähnliche Probleme laufen oder nicht. Wenn ich aber wieder so ein Lessons Learned am Ende mache, dann werde ich das wahrscheinlich eher vergessen.

I(33:24): Ja. Das heißt aber grundsätzlich, denken sie es wäre auch zwischendrin ganz gut, wenn man das vielleicht vom Rahmen her schrumpfen würde?

E(33:30): Wenn das alles zeitlich und arbeitsaufwandtechnisch machbar ist, dann kann es glaube ich nie schaden, nochmal kritisch zu gucken, was war denn aber beim letzten Mal nicht so…

I(33:39): Okay. Glauben sie denn, dass Lessons Learned generell gefördert werden sollten in der PSU?

E(33:47): Wir haben ja eine sehr ausgeprägte Feedback-Kultur und da gehört für mich Lessons Learned dann eigentlich unumgänglich mit dazu. So. Ich habe jetzt gerade auch bei den Workshops, die ich gemacht habe, durchaus gemerkt, dass das sehr gerne belächelt wird. So: Ach guck mal, wir machen Stuhlkreis, ach guck mal, wir schreiben Kärtchen. Das ist – ich möchte jetzt nicht sagen ein Generationsproblem – aber man merkt schon, jetzt so gerade die älteren Kollegen so: Ja, mmmh, mach mal. Und man merkt auch, je nachdem wie erfolgreich oder unerfolgreich das Projekt war, dass dann die Teilnehmerzahl durchaus dann variiert und die Bereitschaft, daran teilzunehmen, variiert. Insofern glaube ich… Ich glaube, es ist ein hilfreiches Instrument, wirklich um diese – ja, wie soll ich sagen – Probleme… oh nee,

„Probleme“, das ist wieder zu drastisch gesagt… aber das man wirklich, noch mal kritisch reflektieren kann, was eben halt in dem Projekt genau gelaufen ist und dass man daraus wirklich auch Maßnahmen oder besser gesagt Rückschlüsse leiten kann, wie ich es beim nächsten Mal anders machen will. Natürlich muss es auch – sag ich mal – bei demjenigen, wo dann Lessons Learned macht, auch die Bereitschaft dafür da sein, das überhaupt machen zu wollen. Und das ist, glaube ich, einfach eine Einstellungssache. Also, ich persönlich glaube, es ist ein gutes Instrument. Also, es gefällt mir besser als mach anderes Instrument und… Okay, besonders viel mehr… Also, wie gesagt, wir haben ja in der PSU eine sehr starke Feedback-Kultur und da gehört für mich Lessons Learned mit dazu. Deswegen weiß ich jetzt nicht, ob es jetzt wirklich unbedingt notwendig ist, Lessons Learned jetzt mehr in den Fokus zu rücken. Aber ich glaube, wenn man so eine Möglichkeit wie gesagt schaffen würde, dass man das irgendwie einem halt auch halbwegs zugänglich macht, dass es auch irgendwie weiterlebt und nicht nur „gut, wir haben das jetzt dahin gestellt, da steht es jetzt und wir freuen uns“, dass das dann auch wirklich einen Mehrwert hat. Und das ist eigentlich, ja, was man bei so vielen Sachen ganz gerne mal vergisst oder vermisst, dass man halt wirklich am Ende des Tages sagen kann, ich habe davon was. So. Und deswegen glaube ich schon, dass man… Also, ob man jetzt mehr… Ich habe auch kein Gefühl dafür, wie doll Lessons Learned jetzt bei uns, ich sag jetzt mal, um mich herum gelebt wird, aber ich glaube, das sollte man schon auch ein bisschen genauer hingucken.

I(36:00): Okay. Sie haben eben schon mal andere Instrumente angesprochen, dass es viele Instrumente gibt, die hier gemacht werden. Gibt es da Instrumente, die den Lessons Learned vielleicht ähnlich sind? Oder sind das einfach allgemein Instrumente, die man hier macht?

E(36:11): Ne, also wie gesagt, es gibt da so bei uns diese PIR-Sessions, also Post Implementation Review, aber das ist für mich sag ich mal… ich trenne das für mich persönlich halt zwischen technisch und fachlich, weil ich… Bei diesen PIR Sessions da guckt man wirklich noch mal auf die Prozesssicht, auf ja was vielleicht technisch nicht so gut gelaufen ist, da redet man auch mit den Entwicklern und jetzt in dem Lessons Learned da war das mehr so mit Fachseite und Außenwirkung, sag ich jetzt mal, also GTO Extern gemeint, also zumindest für mein… das ist für mich eigentlich das gleiche, das ist redundant. Also, PIR ist quasi so aufgebaut, dass man noch vorweg noch mal so eine Liste quasi losschickt, wo jeder dann halt, was gut... was schl… Wie nennt sich das? Wie war… Also, nach dem Motto: Ist gut gelaufen, könnte beim nächsten Mal besser laufen. Und dann schreibt man auch kurz die Situation hin, warum das so gelaufen ist und dann auch Verantwortliche und wie kann man‘s beim nächsten…. halt so diese Medigations dann noch mit dazu. Was gibt es noch? Ich muss mal kurz überlegen. Komme ich jetzt gerade nicht drauf. Wie heißt es denn noch? Ne, komme ich gerade nicht drauf. Kommt vielleicht gleich noch.

I(37:37): Okay. Kein Problem. Wir können ja erst mal weitermachen. Vielleicht kommen wir ja später noch mal darauf zurück. Eine weitere Frage wäre dann zu den Methoden, also können sie sich Methoden vorstellen, die die Wiederverwendung von Lessons Learned wirklich verbessern? Oder die Wiederverwendung aktivieren, dass es einfach mehr benutzt wird?

E(37:54): Mmmh.

I(38:08): Vielleicht wenn… Wir haben uns ein paar Sachen überlegt, von denen wir glauben, vielleicht könnte das so etwas verbessern. Zum Beispiel gewissen Recommendation-Systeme von

Amazon, dass man so etwas vielleicht einbaut in die Lessons Learned, wenn das mal so benutzt hat. Oder wirklich diese aktive Verteilung über Newsletter, über Feeds. Genauso einfach organisational gesehen, wenn man den Netzwerkgedanken weiter ausbaut, dass man sagt: Okay, wir müssen Lessons Learned vielleicht ein bisschen vergrößern, organisatorisch erweitern über Netzwerke. Oder dass man Lessons Learned Marketingaktivitäten macht, die wirklich promotet: Hier gibt es neue Lessons Learned. Gibt es da irgendwas, bei dem sie sagen, wenn es so etwas geben würde, das würde wirklich diese Wiederverwendung erhöhen?

E(38:50): Also, grundsätzlich ist das ja sag ich mal eine Frage der Visibilität, also wie ist die Benutzersicht auf mich. Die Gefahr dabei ist halt immer, also das finde ich, dass man wie gesagt das immer so… das ist dann so ein schmaler Grat zwischen wann mache ich zu viel, wann mache ich zu wenig. Mache ich zu wenig, werde ich nicht drauf aufmerksam. Mache ich zu viel, klicken die Leute gleich weg und gucken sich das nicht mehr an. Von der Methode her… Schwierig… Newsletter… ich weiß nicht… Ich tue mich schwer damit, welche Informationen in dem Newsletter drin stehen würden. Also, grundsätzlich wie gesagt glaube ich, bei der Geschichte wirklich, dass das eher wie so eine Art Wissensdatenbank oder so aufgebaut sein müsste. Wo man eben halt ohne komplizierten Zugriff, ohne das lang zu suchen direkt sag ich mal Wissen abfragen kann. Banal gesagt.

I(39:57): Ist ja auch eine Methode – eine Wissensdatenbank.

E(39:59): Ja. Bei allen anderen Sachen wie gesagt tue ich mich immer so ein bisschen schwer. Mit… zwischen wie kriege ich dann den Bogen hin, dass sich das die Leute dann angucken und eben halt nicht vergessen. Und das hat man sag ich mal schon oft gesehen, dass es da viele gut Ansätze gab für gewisse Sachen, aber die sind dann halt im Ansatz gewesen, wurden sag ich mal etabliert und dann hört man nie wieder was davon. Das ist ja das Schicksal, dass leider sehr vielen von den guten Ideen dann ereilt. Dass man dann einfach merkt… dann guckt man durch Zufall doch mal wieder rein und merkt dann, gut das Ding ist ein halbes Jahr nicht mehr aktualisiert worden. Ja? Super. Und insofern kann ich mir jetzt persönlich eigentlich nur vorstellen, dass das irgendwie über so eine Art Wissensdatenbank laufen muss, wo die Leute auch wirklich aktiv drauf zu gehen, um dann halt das Wissen abzufragen. Also, mit sag ich mal mit passiven „Ich kriege alles zugeschmissen“ glaube ich, verschreckt man die Leute nur. Aber das ist jetzt mein subjektiver Eindruck.

I(41:00): Könnten sie sich was vorstellen, wie man dann vielleicht in dieser Wissensdatenbank dann öfter in Kontakt tritt, dass die nicht auch ausstirbt irgendwann? Dass man da immer alles reinsteckt, die ganzen Informationen, auch wenn es aktuell ist vielleicht, aber keinen interessiert es?

E(41:11): Das, ja doch, das wäre dann vielleicht auch wie gesagt eine Frage der Auswertungsmöglichkeiten. Ja? Wenn man dann bis zu einem gewissen Maß vielleicht auch mal sagt: So, pass auf, wir haben jetzt festgestellt, dass im Bereich XY keine Ahnung ständig die Kommunikation mit der Domäne in die Hosen geht, oder so. Dass man da dann vielleicht auch gezielt… ich weiß nicht…. Ja… dass man vielleicht… ja…ich tu mich da… Ja, also dass man es irgendwie hinbekommt, dass man diese Quintessenz, die dann sag ich mal zum Beispiel von den letzten Aktualisierungen gekommen ist, dass man da dann vielleicht auch so eine Art Updateseite oder so etwas, dass man sich relativ schnell dann angucken kann oder dass man

von mir aus auch dann irgendwie benachrichtigt wird, wenn da mal eine Auswertung gefahren worden ist oder so etwas. So etwas in der Art könnte ich mir vorstellen, weil das jetzt dann vielleicht in einem gewissen Maße… wie gesagt, vom Informationsfluss her nicht zu viel. Aber das ist jetzt wie gesagt mein Gefühl. Ich meine, manche Leute wollen ja wirklich über jeden Schritt informiert sein. Bei denen ist das vielleicht auch wieder komplett anders. Also, das ist glaube ich die Schwierigkeit dabei.

I(42:15): Okay. Vielleicht ist dann so ein Feed vielleicht so ein Mittelweg, wo man sagt, das steht vielleicht immer mal das Neuste oder vielleicht auch nur der Link zu neuen Sachen, aber man kriegt es nicht andauernd zugeschickt.

E(42:25): Ja. Doch wahrscheinlich würde es bei mir eher so in diese Richtung gehen dann.

I(42:31): Okay. Von den fest vorgegebenen Fragen wäre es das von unserer Seite schon. Dann haben wir trotzdem noch die eine Frage, und zwar gibt es irgendeine Frage vielleicht, die sie sich gedacht haben, die kommt bestimmt. Die Fragen… Es geht um Lessons Learned irgendwas, das werden sie mich bestimmt fragen oder irgendetwas wichtiges, von dem sie glauben, das geht über Lessons Learned, was wir jetzt hier vergessen haben ihrer Meinung nach?

E(42:55): Ich hätte vielleicht erwartet, dass es ein bisschen mehr auf die Methodik abzielt. Also, dass es jetzt nicht unbedingt um – ja wie soll ich das sagen – um die Struktur von so einem Lessons Learned geht, weil Lessons Learned ist ja eigentlich sag ich mal jetzt so ein Schlagwort, was man daraus macht ist eigentlich einem selbst überlassen. Also, es gibt ja von es gibt einen Fragebogen, ich mache einen Workshop, über wir machen eins zu eins Interviews, wo ich gucke, was kriege ich dabei raus. Gibt es dadurch ein sehr weites Spektrum, was man da für Möglichkeiten hat.

I(43:29): Gibt es von den Dingen, die sie jetzt gerade angesprochen haben, etwas dass sie präferieren?

E(43:33): Ich bin ja mehr so der Workshoptyp. Also zumindest habe ich den jetzt zweimal gemacht und dabei eigentlich auch abgesehen… naja gut beim zweiten Mal ist das ein bisschen aus dem Ruder gelaufen, aber habe ich den für mich glaube ich so das bestmögliche an Rückmeldung gekriegt. Das wäre mit einer anderen Methode meine ich auch in dem Umfang, weil ich doch sehr viele Personen einladen musste, wäre mir das glaube ich nicht so gelungen. Wobei ich auch sukzessive sag ich mal gewisse Key Counterparts sage ich mal noch um persönliches Feedback im Rahmen von so fünf Leitfragen gebeten habe. Das ist dann aber eher so persönliches Feedback. Das eine war mehr so auf das Projekt bezogen, das andere war mehr so persönlich. Nee, aber was mir gefehlt hat… Kann ich jetzt nicht sagen. Weil es ist glaube ich viel auch schon… grundsätzlich von der Fragestellung her auch in diese Richtung, wie kriege ich das denn hin, dass eben halt irgendwo in welcher Form auch immer verfügbar ist und wie die Leute das benutzen. Und da kann ich jetzt nicht sagen, dass mir irgendetwas gefehlt hat. Nee, eigentlich war's das.

I(44:48): Okay. Dann gibt es noch eine letzte Frage von uns. Und zwar wir versuchen ja dann aus den Interviews ein Konzept zu entwickeln, würden sie denn eventuell einem Folgeinterview zustimmen? Weil wir würden das natürlich dann vorstellen und gerne auch evaluieren und schauen, wie kommt das an, wenn wir was machen, würden sie da zustimmen?

E(45:03): Ja, klar.

I(45:05): Wunderbar.

A(45:08): Dann habe ich noch eine Frage. Das ist aber eher so für mich als Hintergrundinformation. Sie sagen sie kommen aus Hamburg, sie sitzen normal in Hamburg. Wie läuft denn da so ein Projekt dann eigentlich ab, wenn das so ein verteiltes Team ist, dass man wirklich extrem weit voneinander weg ist?

E(45:20): Es gibt ja mittlerweile sehr viele technische Möglichkeiten. Wir nennen das schön „Arbeiten im virtuellen Team“. Funktioniert für mich persönlich nur bis zu einem gewissen Grad, was dann letzten Endes dann auch bedeutet, dass ich mittlerweile wirklich eins bis zwei Tage die Woche dann auch hier bin. Einfach auch unter dem Aspekt, ich weiß nicht, wie ich es beschreiben soll, aber… Virtualität ist okay. Also, ich habe da auch grundsätzlich in meinem Team glaube ich so eine Basis, wo ich sage, okay, da kann ich mich darauf verlassen, so gut es geht. Aber es gibt einfach zu viele Dinge, wo man sich wirklich auch mal hinsetzen muss, wo man vielleicht noch mal irgendwie an irgendeiner wand etwas entwirft oder ähnliches, wo ich sage, die kann ich einfach nicht aus der Entfernung machen. Da gibt es zwar auch unterstützende Maßnahmen wie jetzt keine Ahnung, wir machen eine Web-Exsession zum Beispiel, dass wir uns gegenseitig auf den Rechner gucken oder so etwas, aber ich persönlich mache so etwas dann doch lieber eigentlich so von Angesicht zu Angesicht. Insofern ist das halt so eine Mischung aus virtuell und für mich persönlich dann halt viel hin- und herfahren.

A(46:23): Und… Ich hatte gerade noch eine Frage. Jetzt ist sie weg. Ja, jetzt ist meine Frage weg. Okay. Aber ich finde das sehr spannend, weil diese Reiserei… Ach ja, da war meine Frage wieder. Es haben einige ihrer Kollegen, die wir bisher interviewt haben, erwähnt, dass das Projektteam ist ja nicht immer das gleiche. Ist das dann bei ihnen anders? Dass sie…

E(46:44): Das ist bei mir genauso.

A(46:45): Das ist bei ihnen genauso? Das heißt sie sitzen dann teilweise in Telefoninterviews, Telefon-Calls und sitzen Leuten gegenüber, die sie vielleicht noch nie gesehen haben?

E(46:53): Genau.

A(46:54): Macht es das nicht im Grunde genommen ein bisschen schwieriger?

E(46:56): Ja, deswegen versuche ich immer gerade in der Setup oder Ramp-up-Phase immer halt wirklich dann ich sage mal vermehrt hier zu sein. Eben halt damit ich die Leute… Also ich mag es auch sag ich mal nicht wirklich gerne, Leute einzuladen, die vorher noch nie gesprochen oder noch nie gesehen habe. Insofern versuche ich dann schon sag ich mal, wenn ich dann hier bin, dann mache ich dann schon so zwei oder drei Tage, wo ich dann so mehr oder weniger so einen Kennenlerntag mache. Wo ich dann eben halt die ganzen Stakeholder, wo ich dann benötige, halt entsprechend abfange. Man muss… Das hängt immer so ein bisschen davon ab, wer dieses Projekt entwickelt. Also, manchmal kann man dann halt so in der mittleren Phase ein bisschen weniger da vor Ort sein. Bei mir war das in letzter Zeit leider nicht so. da war ich eher noch mehr hier. Aber es ist schon auch gerade… sag ich mal… Das ist ja nicht nur ich jetzt hier nach Eschborn, sondern das ist ja auch

Eschborn, Sossenheim und dann noch hier die IBC und bei mir jetzt auch noch Taunusanlage. Das heißt, die Kollegen kennen sich untereinander manchmal auch nicht. Also, ich hatte das gestern im Lessons Learned Workshop auch wieder, da ist mir das mal wieder klar geworden, dass sich zum Beispiel der Fachbereich mit dem Applikationteam, die kannten sich gar nicht. Die haben sich noch nie gesehen. So: „Hallo Frau XXX". Ja. Insofern ist das schon, sag ich mal, gerade in der Anfangsphase für mich halt immer wichtig, dass man auch den persönlichen Kontakt hat. Und da kann ich mich dann nicht sag ich mal zu Hause verstecken und sagen: Ja, gut, wir haben telefoniert, läuft. Und man merkt auch, dass die Leute sich einem gegenüber anders verhalten, wenn die einen schon mal gesehen haben.

A(48:16): Und wie ist das denn jetzt im Kommunikationsfluss? Also dieses JourFix, das die Projektleiter haben? Ist das irgendwie, dass man benachteiligt ist, also weniger Informationen bekommt als die anderen Projektmanager hier?

E(48:24): Nein.

A(48:25): Sie haben auf die gleichen Informationen zugriff? Auf alle Daten, die sie für sich brauchen? Also das ist gar kein Problem, das läuft dann auch über Networking?

E(48:29): Ja.

A(48:30): Okay, weil das hatte mich nämlich damals verwundert, wo wir uns das Sampling hier überlegt hatten, wer da alles eingeladen wird und der Herr Schötter und der Herr Kurätzki meinten so zu sagen in einem Ton beide gleich, wir müssen auch gucken, dass wir da ein paar Hamburger und Düsseldorfer rein bekommen. Und da war ich verwundert, weil ich dachte, okay klar Entfernung ist da, aber dass da trotzdem die Kommunikation die gleiche bleibt, weil es gibt ja nun viele Techniken und ein ich sag jetzt mal gemeinsam geteiltes Laufwerk irgendwie. Dass dort eine Schwierigkeit ist, war mir da nicht bewusst.

E(48:57): Doch, also die gibt es schon. Also, das ist wie gesagt letzten Endes auch eine Frage, wie man das für sich selber sag ich mal dann auch festlegt. Ich habe einen Kollegen in Hamburg, der macht seine Projekte komplett von Hamburg aus. Da liegt dann aber auch viel vom Projektteam dann halt bei uns. Ich habe jetzt die Situation, dass halt… Also, Hamburg ist jetzt nicht so groß. Deswegen sind die Kollegen bei ihm und ich habe halt die Kollegen hier. Und das ist schon wie gesagt ein bisschen kniffelig ist das manchmal, weil man dann manchmal schon sagt, boah, jetzt würde ich gerne mal zu denen kurz an den Schreibtisch gehen und sage: Hallo ich brauch noch… Das geht halt nicht immer. Aber mir fällt… Also nach meiner Erfahrung ist es halt hier nicht anders. Wenn die Leute im TZE sitzen oder hier in Sossenheim oder halt in der Jungbuschstrasse oder wo auch immer. Die sehen sich auch nicht ständig. So und da kann ich jetzt nicht sagen, dass die jetzt irgendwie besser informiert sind als ich. Ich glaube auch gerade mit… auch gerade bei uns im Projektleiter JourFix das machen wir mittlerweile auch mit so einer Web-Exsession, dass man quasi auch dem der präsentiert direkt folgen kann und der klickt nicht nur selber durch die Präsentation. Also das macht auch schon viel aus. Das klappt also finde ich zumindest ganz gut.

A(50:00): Dann danke ich auch noch für die Beantwortung meiner Fragen.

I(50:06): Ja, dann noch einmal vielen Dank. Können wir hier schon mal ausmachen.

Ende

KM020

I = Interviewer; E = Interviewpartner; A = Interviewassistent

I(00:00): Dann danke ich Ihnen ganz herzlich, dass wir aufzeichnen dürfen. Sie können wenn Sie möchten immer um eine Pause bitten, oder sich etwas zu trinken nehmen. Dafür haben wir auch extra was Nettes hier hin gestellt. Haben Sie noch Fragen?

E(00:14): Im Moment nicht.

I(00:15): Im Moment nicht, dann würde ich schlicht und ergreifend anfangen und Sie einfach mal bitten, dass Sie mir zu Beginn den Lessons Learned Prozess beschreiben, wie Sie ihn hier in der PSU kennen.

E(00:26): Gut. Also ich behaupte ganz einfach mal, es gibt nach meinem Wissen noch keinen fest gezurrten Lessons Learned Prozess. Es gibt immer wieder die Bemühungen, es gibt auch, also ich bin noch nicht so lange in der PSU, es gibt immer wieder den Gedanken wir müssen mal einen Lessons Learned Prozess machen. In vielen Projekten wird es dann auch einfach mal initiiert und ich habe ihn jetzt persönlich eigentlich zweimal erlebt. Einmal war es ein größeres Projekt und einmal ein kleineres Projekt. Wir haben uns dann mit allen Beteiligten zusammengesetzt, außer den externen Mentoren, das waren also nur Interne. Und haben einfach mal alles so aufgeschrieben, was war gut, was war schlecht. Alle Punkte einfach mal aufgeschrieben, ganz wild durcheinander sortiert und haben dann versucht sie zu Kategorisieren. Bei dem größeren Projekt ist es dann leider zwar, ja wie soll ich sagen, die Session zu Ende gewesen. Ich glaube drei Stunden oder was waren angesetzt…. Weiß ich nicht mehr genau. Könnten auch vier gewesen sein. Aber leider gab es nie ein Protokoll. Und bei dem kleineren Projekt gab es dann ein Protokoll. Da haben wir also wirklich auch zusammengesessen und gesagt was würden wir das nächste Mal anders machen oder zum Beispiel so Sätze wie „Sorge dafür, dass im Projekt gute Stimmung herrscht oder… so in dieser Art. Und es waren dann glaube ich zehn Kernaussagen, die dann auch aufgestellt, aufgeschrieben wurden, und wurden dann an alle Teilnehmer verteilt. Tja, und das ist eigentlich der spannende Punkt wo kommt das Zeug dann her... Was machen wir damit und wie stellen wir es anderen zur Verfügung. Und das ist dann der Punkt wo es bei mir regelmäßig aufgehört hat.

I(02:04): Ja, das ist wirklich der spannende Punkt. Anhand von der Literaturarbeit, die ich im Vorab geleistet habe, hab ich den Lessons Learned Prozess an sich in vier Phasen unterteilt. Nämlich einmal die Erfassung, wir erzählen über unsere Erkenntnisse und schreiben sie auf. Dann natürlich die Abspeicherung, sie müssen an einem bestimmten Ort liegen, die Verteilung, wann gebe ich welche Informationen wem weiter? Und zu guter Letzt dann natürlich die Wiederverwendung. Ich habe dieses Wissen und greife darauf zu. Und anhand dieser vier Phasen würde ich einfach mal die Fragen mit Ihnen durchgehen.

E(02:34): Ja.

I(02:36): Fangen wir einfach mal an mit der Erfassung, der Sammlung der Daten. Ja, sie haben gerade eben gesagt, sie haben sich in Workshops zusammengesetzt, und einfach gesagt was war gut, was war schlecht, vielleicht können sie das einfach nochmal bisschen genauer erzählen. Wann das passiert ist, also in welcher Phase des Projektes und wie das genauer von Statten ging.

E(02:54): Ja, also es wurde angeregt, bei dem großen Projekt auch wiederrum, von den Teammitgliedern, weil halt einiges schief läuft und wir wollten das halt nochmal reflektieren auch um festzustellen, ob es verschiedene Sichtweisen gab, dass es vielleicht daran lag. Da sind wir dann nicht weitergekommen. Man kann aber sagen, die beiden Projekten, da haben wir es jeweils am Ende gemacht. Es war dann teilweise ein Wenig schwierig den Zeitpunkt zu finden, also das Projekt war schon abgeschlossen, es sollte aber auch nicht schon Monate zurück liegen, weil man sich ja dann kaum noch erinnern kann und die Leute alle weg sind. Und bei dem größeren Projekt war das dann so nach, wollen wir mal sagen 6 Wochen nach Projektende, und bei dem kleineren war es dann ein bisschen zeitnaher.

I(03:35): Und haben Sie sich da in Gruppen zusammengesetzt und jetzt einfach nur diskutiert, oder sind Sie bestimmte Methodiken durchgegangen?

E(03:42): Wir haben es so gemacht, also wir waren so zwischen vier und acht Teilnehmern und der Moderator hatte Kärtchen dabei und wir wurden dann aufgefordert unsere Eindrücke aufzuschreiben, wie gesagt beim zweiten Mal, bei dem kleineren Projekt war es strukturierter, da wurde gesagt wir haben die und die Kategorie, und ja was lief prima, was darf so nicht mehr passieren, was hat mich überrascht und dann noch eine, die habe ich aber inzwischen wieder vergessen. Könnte ich aber wenn es wichtig wäre, nochmal nachsehen.

I(04:13): Das sollte so nie wieder gemacht werden.

E(04:14): So in der Art, ja genau. Und anhand dieser Kategorien haben wir dann halt eben unsere Kommentare aufgeschrieben, jeder hat dann das einsortiert. Da hatte man dann so eine Liste von Punkten und da haben wir dann halt einfach drüber gesprochen, wieso denkst du das und diese Art, … und das wurde dann … und dann haben wir halt am Ende aus diesen vier Kategorien versucht diese Leitsätze zu definieren. Also zum Beispiel, was lief gut, sorge dafür, dass im Projekt gute Stimmung herrscht, ja, oder sorge dafür, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit besteht zwischen allen Teammitgliedern oder arbeite sie richtig ein… sowas in der Art. Wie gesagt, beim andern fehlte ja dann am Ende das Protokoll, sodass man es nochmal hätte lesen und strukturieren können.

I(04:53): Das ist dann natürlich schade. Ja, wenn Sie das nochmal selbst entscheiden könnten, wie und wann würden Sie denn Lessons Learned erfassen?

E(05:03): Also, am Projektende finde ich es auf jeden Fall sinnvoll. Es kommt auf die Projektgröße an. Bei kleinen ist es wirklich nur am Ende sinnvoll. Bei großen, kann man sich überlegen, ob man es nach bestimmten Phasen macht, man kann sich ja auch überlegen, wenn ein besonderes Ereignis eintritt, welcher Art auch immer und sei es nur, dass der Leidensdruck gerade besonders groß ist, dass man dann sich nochmal gezielt hinsetzt um zu reflektieren, was läuft eigentlich gerade schief und was kann man verbessern. Und, das kommt mir jetzt nur so gerade in den Kopf… Dann ist da natürlich noch die Frage, muss man nicht möglicherweise vielleicht auch zu Beginn eines Projektes, das ist dann der Punkt, das Wissen wieder hervorzaubern… Macht es nicht da Sinn auch nochmal drüber zu gehen, wie auch immer und über welche Informationen auch immer, um zu sagen, hier schau mal, wir wollen versuchen uns daran zu halten, an diese Erkenntnisse aus anderen Projekten.

I(05:52): Ja, das wäre eine schöne Idee. Ja, wenn wir uns vorstellen, formattechnisch, wie erfassen Sie Lessons Learned, und immer mit dem Hintergedanken im Kopf, ich möchte sie natürlich auch irgendwann wiederverwenden, welche Formate können Sie sich vorstellen, wären am sinnvollsten, hier in der PSU für die Lessons Learned Erfassung?

E(06:13): Was meinen Sie mit Format?

I(06:15): Es gibt ja verschiedene Ansätze, dass man sie wie eine Art Wiki pflegt, oder als Blog, als einen Zeitungsartikel, oder Newsletterartikel, als PowerPoint Präsentation, einfaches niedergeschriebenes Worddokument… da gibt es ja sehr viele Ansätze, wie man heutzutage versucht, verschiedene Informationen zu kumulieren, und mit dieser Frage versuche ich so ein bisschen die Organisationskultur der PSU zu erforschen. Was hier für eine Art der Kommunikation bevorzugt wird…

E(06:42): Also, ich finde diese Frage sehr schwierig zu beantworten. Also ich denke es macht keinen Sinn, dass man einfach nur so wild, jetzt hunderte, weil man es einfach mal so sammeln will, hunderte von Sätzen sich immer wieder durchliest und raussucht, ich fände es sinnvoll, wenn man es irgendwie systematisch machen würde, nach bestimmten Themengebieten vielleicht. Ja, also sagen wir mal Teamverhalten, oder neue Teammitglieder einarbeiten, also Wissensvermittlung beispielsweise, oder auch, Zeitmanagement, ja Kosten schätzen. Also, ja, da kann man sich ja verschiedene Themen vorstellen und dass man dann im Prinzip unter diesen Kategorien die einzelnen Lessons Learned versucht einzusortieren, sofern das geht und dann vielleicht noch sagt aus welchem Projekt heraus das gekommen ist. Es muss jetzt nicht heißen, der und der war daran beteiligt, sondern vielleicht welche Art von Projekt. Dass man das einschätzen kann, weil vielleicht ist die eine Erkenntnis aus dem einen Projekt für einen selbst vielleicht gar nicht relevant. Also das könnte ich mir vielleicht vorstellen, ob das jetzt über ein Wiki ist, oder wie auch immer, das ist mir eigentlich an und für sich egal, ja man muss es halt finden können und es muss irgendwo zentral verfügbar sein, sodass jeder drauf zugreifen kann.

I(07:56): Wunderbar, da haben Sie mir auch meine fünfte Frage schon beantwortet, indem sie mir nämlich erzählt haben, welche Inhalte Sie erwarten würden, sie haben erwähnt, dass Sie Kontext auf jeden Fall mit dabei haben würden… welche Art von Projekte, damit man sie kategorisieren kann, mit dem Ziel, der Wiederauffindung …

E(08:13): Ja, genau. Und Vendor-Verhalten oder sowas kann auch sehr hilfreich sein.

I(08:15): Wunderschön. Ja, wenn wir über Lessons Learned- Erfassung reden, dann geht's ja ganz oft auch darum, dass jemand sein Wissen preisgeben muss, der Allgemeinheit, der Organisation sozusagen zur Verfügung stellt. Können Sie sich Gründe vorstellen, die dafür sprechen, dass ich meine Erkenntnisse anderen mitteile?

E(08:35): Also ich persönlich sehe es eigentlich immer so, dass was ich gebe, wenn ich von mir aus etwas abgebe, dann bekomme ich auch leichter etwas zurück. Und da ich auch selbst nicht allwissend bin, bin ich immer darauf angewiesen, dass mir andere helfen. Und das denke ich, kann ich selbst positiv beeinflussen, indem ich offen bin und selbst helfe und Wissen bereit stelle. Das einzige, was vielleicht passieren könnte, ist das man sich gar nicht bewusst ist, das

man hier irgendeine Erfahrung gemacht hat, irgendein Wissen hat und deswegen den Mund hält, aber ansonsten wüsste ich keinen Grund.

I(09:10): Das sind die Gründe für die Erfassung, dass sie also auch gerne etwas zurückhaben wollen und Gründe dagegen?

E(09:15): Also eigentlich gibt es keine Gründe dagegen, meiner Meinung nach. Das Einzige, was einen vielleicht daran hindern würde es wirklich zu machen, wäre wenn es irgendwie aufwändig ist, oder wenn der benefit nicht so toll ist. Das ist aber auch das einzige.

I(09:34): Was verstehen Sie unter benefit?

E(09:36): Naja, dass die Informationen, die ich vielleicht finden könnte, mich nicht weiterbringt, unstrukturiert wäre, beispielsweise oder nicht genügend breite Informationen vorhanden sind.

I(09:46): Und gibt es äußere Faktoren, wo sie sagen, ich würde gerne Lessons Learned erfassen, aber aufgrund dieser äußeren Faktoren ist es einfach nicht machbar. Sie haben gesagt, dass bei diesem großen Projekt ist das Protokoll verloren gegangen, gibt es noch andere Faktoren, wo man sagt es macht es mir schwer die Lessons Learned Phasen wirklich festzuhalten?

E(10:03): Der Punkt ist bei uns in Projekten, also wir in der PSU werden von Projekt zu Projekt geschoben eingesetzt, also wir haben nicht unbedingt ein festes Arbeitsumfeld. Wir haben auch sehr häufig externe Mitarbeiter, die für ein bestimmtes Projekt kommen, die sind dann danach wieder weg und da ist es glaube ich in erster Linie ein organisatorisches Problem, dass man zum einen die Zeit vielleicht im Projekt einplant, gerade wenn man es mehrfach machen möchte und nicht nur am Ende, und dass halt am Ende auch noch alle verfügbar sind und willens zu kommen, dass in irgendeiner Weise ein Interesse daran ist. Also, das halte ich eigentlich für eine kritische Sache, man muss schon relativ weit im Projekt sein, wenn man seinen Abschluss machen möchte, aber noch nicht so weit entfernt, dass keiner mehr kommen kann. Das denke ich ist der kritische Punkt.

I(10:47): Ja, das kann ich mir vorstellen. Ja, da haben wir die Sammlung schon größtenteils durch. Der nächste Punkt wäre ja dann jetzt die Abspeicherung. Und da ist meine Frage, gibt es Ihrer Meinung nach bekannte Vorgaben, wo festgehaltene Lessons Learned abgespeichert werden sollten in der PSU?

E(11:06): Da erwischen Sie mich sozusagen auf dem falschen Fuß, ich weiß nichts konkret von festen Vorgaben wo das abgelegt werden sollte, ich bin nur zufälligerweise irgendwie mal beim Surfen auf irgendwelchen Intranet-Homepages und so weiter auf eine gestoßen, wo irgendwas zu Thema Lessons Learned stand, aber ich weiß nicht mehr was es war. Also das ist ein ganz kritischer Punkt, selbst wenn ich suchen wollte, ich wüsste gar nicht wo. Aber das muss nicht für alle gelten.

I(11:38): Ok, und Sie haben selbst auch noch keine Lessons Learned irgendwo abgelegt oder wenn, wo haben Sie diese abgelegt?

E(11:43): Ich habe selbst auch noch keine Lessons Learned abgelegt, genauso wie übrigens, genauso wenig wie irgendwelche KPI's oder so. Die haben wir im Moment erstmal, behalten wir bei

uns im Projektverzeichnis, eben in Ermangelung eines offiziellen globalen Verzeichnisses, wo's reinkommen könnte.

I(12:05): OK, gibt es einen Ort, wo Sie sagen, da macht er am meisten Sinn? Weil Sie sagen, es gibt auch noch keine globale Vorschrift, die besagt da muss es hin? Können Sie sich vorstellen, wo Sie sagen, da muss es hin, wo möglichst viele zugreifen können oder nur bestimmte Leute zugreifen können? Oder…

E(12:26): Ich denke es kommt so ein bisschen drauf an, wer an den Lessons Learned Sessions teilnehmen soll, also einen Geschäftsbereich beispielsweise hatten wir auch nicht mit dabei. Aber wenn wir sagen, die Projekte werden im Rahmen der PSU beispielsweise abgewickelt, dann könnte man sich natürlich vorstellen, dass man das irgendwie auf einer PSU Homepage ablegt. Das man da irgendwie eine Rubrik hat, die sagt Lessons Learned und da wird das dann alles verwaltet. Was wir ja auch nicht haben, das ist so ein globales Projektverwaltungssystem, wo man sich auch mal andere Informationen aus Projekten rausziehen könnte, wenn es so etwas gäbe, würde ich dort auch die Lessons Learned sehen. Weil es für mich eigentlich ein Bestandteil eines Projektes ist, einer Projektdokumentation zweifelsohne.

I(13:10): OK, sehr schön. Ja, und ist es Ihnen da denn schonmal passiert, dass Sie irgendwie wussten, ok wir haben mal Lessons Learned erfasst und habe das noch irgendwie im Kopf da war was, aber ich mich nicht mehr erinnern, ich möchte es mir nochmal anschauen und Sie konnten das dann nicht wiederfinden, dieses Dokument, ist Ihnen das schonmal passiert?

E(13:25): Da ich ja selbst noch nicht sehr viele Lessons Learned durchgeführt oder selbst miterlebt habe, ist mir das an für sich noch nicht passiert, aber natürlich genau der Punkt, wenn ich jetzt bei dem großen Projekt einfach nochmal wissen wollte, was haben wir das eigentlich gesagt, dann keine Chance.

I(13:42): Da war, dass dann einfach die Dokumentation fehlte?

E(13:43): Ja, genau. Also es wurde schon mitgeschrieben, aber wir hatten halt eben einen Moderator, der auch in andere Projekte involviert war und der einfach nicht die Zeit gefunden hat … das war einfach der Punkt. Und irgendwann mal, man fragt zwar mal nach, und dann macht das irgendwann keinen Sinn mehr.

I(13:59): Ja, das ist richtig. Glauben Sie, man kann die Abspeicherung, die Ablage der Lessons Learned verbessern wie es zur Zeit so stattfindet?

E(14:11): Das auf jeden Fall, weil es ja eigentlich in meinen Augen keine Ablage gibt, zumindest keine, die so bekannt ist, dass ich sie auch kenne.

I(14:16): Ja, also haperts dann an Kommunikation oder hadert es wirklich an strikten Vorgaben?

E(14:21): Vielleicht beides. Da muss man irgendwas machen.

I(14:25): Ja, ok gut, sehr schön. Dann sind wir schon eigentlich bei der Verteilung der Lessons Learned. Und da ist meine Frage an Sie, wie Sie denn bisher von Erkenntnissen/ Erfahrungen aus anderen Projekten erfahren haben?

E(14:39): Mit Verteilung meinen Sie jetzt wie wird die Informationen der anderen weitergegeben?

I(14:42); Ja, genau. Wo Sie nie teilgenommen haben, sind Ihnen schonmal Erkenntnisse an Sie rangetragen worden und wenn ja wie?

E(14:50): Das passiert eigentlich ganz informell, entweder man weiß, jemand arbeitet an einem Projekt, man unterhält sich mit dem beim Kaffee, beim Mittagessen und so weiter oder auch mal gezielt, wenn man was bestimmtes wissen möchte und man fragt dann wie waren deine Erfahrungen, oder man bekommt es einfach so erzählt. Also man stößt eigentlich eher zufällig drauf.

I(15:10): Eher zufällig… Also es ist nicht irgendwie passiert dass Sie da E-Mails bekommen von Kollegen, die sagen schau mal…

E(15:16): Nein…

I(15:17): Schade. Ja, aber der Zeitpunkt, wo Sie dann sag ich mal da drauf zufällig stoßen ist dann auch zufällig oder gibt es da so Phasen wo Sie sagen, ich habe da auch wirklich danach gesucht und darauf hat sich das Gespräch dann zum Beispiel so ergeben?

E(15:32): Nein das nicht, weil ich auch einfach noch nicht gesucht habe und auch nicht wüsste wo ich suchen könnte. Weil ich der Überzeugung bin, es gibt nichts wo ich suchen könnte. Ja, und …

I(15:44): Ja, und zur Vorbereitung auf ein Projekt?

E(15:47): Weniger, ich überlege, also so spontan fällt mir's nicht ein. Ich denke das meiste läuft relativ spontan und unstrukturiert sozusagen ungeplant, aber es gibt auch im Rahmen des Projektes immer wieder so, ja Punkte wo man sagt, wie hast du das denn gemacht, ja , das ist ja auch in gewisser Weise Lessons Learned oder eher Knowledge Transfer. Da ist es dann schon wenn man einen konkreten Punkt hat und jemand weiß, den man ansprechen möchte, dann fragt man schon konkret. Aber nicht dass man so gezielt sagt ich komme jetzt in ein neues Projekt und jetzt nehm ich mir mal alle möglichen Lessons Learned vor, um da schon mal Erkenntnisse rauszuziehen. Das nicht…

I(16:29): Das nicht, ok. Laut Literatur gibt es zwei wesentliche grundverschiedene Ansätze, wie man Lessons Learned verteilen kann. Da gibt es zum einen den Pull-Ansatz, das heißt immer wenn ich für mich feststelle, ich stehe vor einem Problem, muss ich selber danach suchen, ich ziehe mir die Informationen aus dem bestimmten Ort einfach heraus. Oder den Push-Ansatz, das ist immer dann wenn irgendwie neue Erkenntnisse entwickelt worden, die dann also broadast-mäßig verteilt werden, einfach an alle, oder an alle, die einer bestimmten Interessensgruppe angehören. Welche dieser zwei Ansätze fänden Sie jetzt persönlich besser?

E(17:05): Das ist schwer zu sagen. Ich denke es hängt davon ab, wie es abgelegt wird und auch wie häufig diese Lessons Learned erstellt werden und dann, davon hängt auch widerrum ab, was heißt jetzt eigentlich Lessons Learned, also wenn nur jemand irgendwie rausgefunden hat, mensch ,mein Rack-Token muss ich jetzt bei Hertie bestellen, statt hier bei der [redacted] wenn solche Erkenntnisse ständig da hochpoppen, dann würde ich sagen, das ist eher lästig. Ich persönlich neige eigentlich eher zu diesem, was war das, Pull-Ansatz, dass ich gezielt sage, ich brauche jetzt Informationen und ich möchte diese Informationen bekommen… gezielt danach suchen…was dann natürlich als Voraussetzung hat, ich weiß wo ich suchen muss. Während, wenn ich den Push-Ansatz habe, ist es ja im Prinzip egal, nur dass ich dann

auf Dauer auch irgendwie die Übersicht verliere. Da kann ich nicht irgendwann mal sagen, da war doch mal was, da hat mir irgendwann mal jemand eine Mail geschickt, wer was das, woher kommt das? Also daher eigentlich eher den Pull-Ansatz.

I(18:03): Gut, haben Sie selbst schonmal aktiv an Kollegen Ihre Erkenntnisse weitergegeben, dass Sie sagen, oh das ist mir bei einem Projekt schonmal passiert, pass auf?

E(18:15): Mit Sicherheit ja, weil das macht man wie gesagt bei diesen informellen Treffen, passiert das immer. Im Prinzip, ich mache auch kollegiale Beratung, wo wir uns halt über persönliche Problemfälle unterhalten, die so im Rahmen unserer Arbeit hier entstehen. Das ist immer Weitergabe von Kenntnissen und Wissen. Und ja, ich habe auch schon aktiv neue Kollegen geschult und eingewiesen, klar. Also das passiert eigentlich immer wieder.

I(18:50): Ja, gibt's da Grundvoraussetzungen, die für Sie erfüllt sein müssen, dass Sie da Ihr Wissen weitergeben, Ihre Lessons Learned?

E(18:57): Was meinen Sie mit Grundvoraussetzungen?

I(18:59): Also, man kann sich ja vorstellen, vielleicht Vertrauen der Person gegenüber oder dass diese Person Sie vorher danach gefragt haben muss…

E(19:12): Das ist ein zweischneidiges Schwert, also eigentlich gibt es keine Voraussetzungen, wenn jemand mich fragt, etwas wissen möchte und ich weiß es, dann gebe ich die Informationen weiter, gar keine Frage. Ich kann mich nur an eine Situation erinnern, das war jetzt nicht in dem Sinne Lessons Learned, sondern eher Knowledge Transfer, da habe ich in einem Projekt gearbeitet, als Analyst und es wurde eine zweite Analystengruppe aufgebaut, die natürlich sich nicht auskannte, und da sollte dieser Know-How Transfer stattfinden. Das habe ich zwar gemacht, auch sagen wir mal ohne irgendwelches Wissen zurückzuhalten oder so, aber ich denke die problematische Situation ist immer, was bedeutet das für mich, wenn ich Wissen abgebe, heißt es dann dass ich am Ende überflüssig bin, weil das war dann so die Diskussion, wird die Analyse nicht mehr hier an der Stelle gemacht sondern wird sie woanders gemacht oder durch andere Personen. Ich denke das ist eigentlich immer der einschneidende Punkt, auch jetzt bei uns in der PSU, weil man am überlegen ist noch logica mit einzubinden, die Kollegen, da muss ja auch ein Wissenstransfer stattfinden und da kann ich mir auch durchaus vorstellen, dass aus den Gründen dann irgendwelche Reclassements exisitieren. Ja, also wenn die eigenen Gründe, sag ich mal, bedroht sind, oder die eigene Arbeitsplatzsicherheit…

I(20:25): Ja, absolut. Das heißt also, dass Sie, ja schon auch Bedenken damit haben, Ihr Wissen weiter zu verteilen, also Ihr Wissen anderen bekannt zu geben?

E(20:48): Nein, so würde ich das nicht ausdrücken, nein. Also, nein, ich habe definitiv keine Bedenken mein Wissen weiterzugeben. Auch selbst wenn, ich weiß gerade einmal in dieser Situation, das war auch nicht furchtbar kritisch, wo man hätte sagen könnte, nein ich behalte das alles für mich, können Sie doch mal zusehen wie Sie zurecht kommen, das ist aber nicht der Standardfall. Das einzige, was vielleicht nochmal sein kann, ist vielleicht, wenn man mit Vendoren im Projekt arbeitet , dass da halt, aber von der Bank aus, vielleicht die Parola ausgegeben wird, hier das behaltet für euch oder nicht zu viel rausgeben, ja, aber das ist mir jetzt auch noch nicht passiert.

I(21:29): Ok, dann ist das ja entspannend. Gut, ja, solche Erkenntnisse, die Sie von Kollegen bekommen haben, wie und wann haben Sie die bisher in Ihre eigenen Projekte eingebunden, wie ist das passiert? Was ist da in Ihnen vorgegangen?

E(21:44): Schwere Frage…

I(21:50): Ja, ich weiß…

E(21:52): Also, es war eigentlich immer so, dass ich mich gefreut habe, ach wunderbar, jetzt hast du jemanden gefunden, der dir da weiterhelfen konnte, das habe ich auch immer gesagt, so nach dem Motto, jetzt kannst du nach Hause gehen, gute Tat für heute erbracht, wunderbar ich bin zufrieden. Ich konnte dann auch eigentlich was damit anfangen, konnte das entsprechend umsetzen, das Wissen für meine Arbeit verwenden. Es gab auch mal, … es gibt auch immer mal wieder Fälle, wo man sich mehr erhofft als es dann wird, aber das liegt dann nicht daran dass jemand information hiding oder sowas betreibt, also glaube ich zumindest.

I(22:28): Ja, und dann haben Sie das auch Ihrem Team erzählt oder waren es meistens nur irgendwelche Erkenntnisse die vielleicht nur für Sie wichtig waren, oder…?

E(22:34): Da ist auch wieder das Problem, dass ich mich jetzt konkret nicht an irgendeinen Fall erinnern kann, aber in erster Linie habe ich vielleicht für mich gefragt, aber wenn sich irgendwas ergeben hat, dass es für andere auch relevant ist, ja, dann erzählt man das auch weiter.

I(22:49): Ja, klar, macht Sinn. Gut, wenn Sie sich jetzt überlegen, was ein Idealfall wäre, wie häufig und vor allem an welchen Stellen des Projektes wäre denn die Einbindung für die Wiederverwendung von Lessons Learned Ihrer Meinung nach sinnvoll?

E(23:04): Also in kritischen Situationen auf jeden Fall, wobei das eher so die Methode, das Kind ist in den Brunnen gefallen ist. Also ich denke, proaktiv, wäre es auf jeden Fall sinnvoll. Was auch immer proaktiv heißen will, der Zeitpunkt der stattfindet, ja es kann zu Beginn des Projektes sein oder wenn man weiß das ist jetzt meine nächste Aufgabe, dann schau ich erstmal rum, was es vielleicht schon für Erkenntnisse gibt die mir helfen. Ja, das sind so die Punkte…

I(23:34): Ja, glaube Sie, dass hier in der PSU Lessons Learned Wiederverwendung in irgendeiner Form gefördert werden sollte?

E(23:45): Ja, ich bin allerdings auch der Auffassung, dass schon einiges getan wird, oder dass man zumindest versucht, einiges zu tun, um hier den Konw-How Transfer durchzuführen. Das ist mir jetzt so, in den Scienne- Projekten, ich war bisher in einer anderen Abteilung, nicht passiert. Also da war eher so, jeder so bisschen für sich und hier haben wir das erste Mal den Fall dass eine Abteilung von Leuten, die ganz unterschiedlich arbeiten, aber eigentlich das gleiche machen. Und ich glaube, dadurch taucht das Problem in erster Linie auf. Früher kenne ich das nur so, dass man halt im Rahmen eines Projektes, wobei Projekt heißt, das ist irgendeine Anwendung, da gibt‘s Duzende von releases über die Jahre hinweg, dass man da versucht sich auszutauschen und die Informationen auszutauschen. Oder macht’s halt gar nicht, ja, aber jetzt hier im Rahmen der PSU denke ich ist die Situation eine andere und ich habe auch den Eindruck, dass das angegangen wird auf verschiedenen Ebenen und Kanälen.

I(24:43): Wie wird das gefördert Ihrer Meinung nach?

E(24:47): Ja, also wir, Kollegen, ich persönlich jetzt nicht, aber einige Kollegen haben zum Beispiel mitgearbeitet bei der Erstellung eines sogenannten DSRS- Leitfadens, also die Art und Weise wie wir unsere, ja, Vorgaben erstellen, welche Struktur, welche Art und Weise, da gab es ein externes Seminar und der Trainer hat dann halt eben auch anhand von Beispielen aus der Bank dann diesen Leitfanden, mit Hilfe der Kollegen erstellt oder, weil ich auch sagte, diese Community mit den Kollegen der Beratung, das ist ja auch in gewisser Weise, ja, Lessons Learned oder Wissenstransferprozess, auch denke ich sowas wie ein PSU Newsletter, dient auch alles irgendwie dazu. Ja, also ich denke da passiert, oder auch diese Community Critical Incidence, wo in erster Linie jetzt die Projektleiter aufgeschrieben haben, was sind tückische Probleme in Projekten, wie kann man da vorgehen. Das ist alles sowas, ja, wo versucht wird halt eben Lessons Learned oder Know-How Transfer stattfinden zu lassen, vielleicht kann man das noch ein bisschen besser kanalisieren oder bisschen bekannter machen, ja.

I(25:55): Sehen Sie dann also die Förderung eher wirklich in dieser intrinsischen Motivation, sie erstellen die Lessons Learned und geben sie bekannt und kanalisieren das, machen sie bekannt und dann ist natürlich auch jeder motiviert das zu nutzen, also das kommt eher so von dieser Seite, weniger dass man sagt, ich honorier das durch Bonuszahlungen oder durch Anerkennung oder irgendwas oder so. Ist das so Ihre, kann ich das so zusammenfassen, oder….

E(26:21): Ja, es ist vielleicht nicht ganz richtig, als Zusammenfassung würde ich das jetzt nicht ganz verstehen, es ist eigentlich ein Extrapunkt, ja. Also zum einen ist es sicherlich ein Bedürfnis der Mitarbeiter in der PSU, sich da mehr auszutauschen, das heißt es erfolgt aus eigenem Antrieb. Es ist aber auch durchaus in unsren Zielen verankert dass wir zum Beispiel Kollegen einarbeiten sollen oder Wissen weitergeben sollen und das auch nicht erst seitdem ich in der PSU bin, sondern das kommt eigentlich schon häufiger vor. Also das ist mit ein Ziel, ja.

I(26:54): Dann habe ich aber eine kurze persönliche Frage. Wie wird das denn dann gemessen das Ziel, dass das dann auch erreicht wird.

E(27:00): Ja, natürlich, völlig klar, das ist eine völlig berechtigte Frage, es ist ja auch nicht immer so, dass sich die Gelegenheit ergibt, ja. Die Messung ist jetzt schwierig das ist eigentlich eher sowas wie Feedback, ja, dass man fragt, also wenn ich jetzt sage ich habe den Kollege XY oder die Kollegin eingearbeitet, weil die neu war, ja, oder aber jetzt wenn man auf Lessons Learned Basis geht, wir haben da das Power Point Sheet erstellt, damit könnte ich beim Beurteilungsgespräch meinem Vorgesetzten damit vor der Nase rumwedeln, ja, von wegen hab ich gemacht, ja, so in der Art, ja. Ob das jetzt gut oder schlecht ist, ja also, gut, wenn man den Kollegen der trainiert wurde fragt und sagt „Ich hab nichts verstanden“ ja, dann ist das ja auch eine Art Bewertung. Aber so auf die Art und Weise würde ich es dann sagen funktioniert es

I(27:44): Ok, können Sie sich Methodiken, Algorithmen oder ja ich sag mal Konzepte vorstellen, wie man die Lessons Learned Wiederverwendung noch mehr aktivieren kann, wie man den Mitarbeiter sozusagen noch mehr unterstützen kann, dass er die bestehenden Lessons Learned auch wirklich verwendet?

E(28:03): Also man könnte sich ja, das fällt mir jetzt auch so spontan ein, überlegen, dass man zu Beginn eines Projektes oder zu einem bestimmten Zeitpunkt im Rahmen des Projektes sagt, so jetzt muss einfach mal geschaut werden, das ist vorhanden, das ist die Basis anhand, wir

wollen Informationen zu dem und dem Thema haben, die müssen wir jetzt gezielt einsammeln und für alle im Projekt verfügbar machen. Ja, das könnte ich mir vorstellen.

I(28:36): Ja, sowas wie Marketingaktivitäten für Lessons Learned, dass man da so zum Beispiel wie eine Werbekampagne macht, „hier neue Lessons Learned sind eingetroffen“, oder aus Literatur haben wir auch Beispiele wie so Recommendationssysteme, wie sie bei Amazon durchgeführt werden, nach dem Motto, so von wegen „ihr Kollege hat diese Lessons Learned gelesen und die folgenden, vielleicht interessieren sie diese auch. Finden Sie solche Methodiken für sinnvoll? Oder denken Sie es ist sowas wie Informationsüberflutung was nochmal hinzu kommt?

E(29:07): Sorry, dass ist schwer zu sagen, also bei Amazon stört mich definitiv. Aber ich finde die Idee eigentlich gar nicht schlecht. Muss ich sagen, also ich würde dem also zumindest versuchshalber positiv gegenüberstehen. Ja, mal sehen ob das wirklich was bringt, ja, ich kann‘s nicht sagen, weil ich’s bisher nicht so erlebt habe.

I(29:25): Ok, sehr schön. Gut, von meiner Seite wär’s das jetzt an Fragen. Dann kann aber an der Stelle, ja heute sind alle irgendwie sehr schnell mit erzählen. Wir haben drei Testinterviews durchgeführt und da habe ich Angst gehabt, dass wir es nicht in einer Stunde schaffen, aber heute haben hier alle sehr schnell auf den Punkt erzählt, was sie hier sagen wollten. Aber ich mache am Ende meines Interviews immer noch eine Frage, dass Sie mir bitte einfach das erzählen, wo sie im Rahmen der Vorbereitung auf dieses Interview sich vielleicht gedacht haben, darüber könnte man reden, was aber hier vielleicht nicht kam in den Fragen. Vielleicht haben Sie da noch irgendwas, was Ihnen auf dem Herzen liegt.

E(30:01): Also mir liegt eigentlich nicht direkt etwas auf dem Herzen, ich habe nur den Eindruck, dass diese Thema Lessons Learned, Wissensmanagement sehr, ja, kritisches Thema ist, weil ich das ja jetzt auch aus verschiedenen Ecken im Rahmen der PSU, aber auch woanders schon gehört habe. Jeder stöhnt und jammert wie finde ich einen Experten, der mir mal zum Thema A was sagen kann, oder wer hat denn schonmal das gemacht, also ich glaube das ist überall in der Bank ein Problem, dass es sehr viel Wissen gibt, dass man aber nicht so richtig weiß, oder dass es Glücksache ist dieses Wissen dann für sich gezielt auszubeuten und zu finden und dass es auch immer eine, ja dass man immer so bisschen, das ist falsch, dass es immer ein Thema ist gebe ich Wissen raus, ja, also wenn ich irgendwas outsource, dann muss es für mich nicht gleich mit Arbeitsplatzverlust verbunden sein, aber sobald ich irgendetwas outsource muss ich auch Wissen rausgeben, da fragt man sich dann natürlich wenn sowieso keiner Wissen findet, woher weiß ich denn dann dass ich was rausgebe, ja, aber das ist vielleicht immer so ein bisschen die latente Angst, keine Ahnung. Also ich glaube, dass es wirklich das Thema wo finde ich was, Informationen, ich suche mir einen Wolf da im eigenen Projekt, wenn die Struktur unübersichtlich ist, ja das ist ein sehr sehr großes Thema. Wir haben da jetzt auch gerade so eine Kampagne laufen, das nennt sich „Mind-Storm“ hier in der PSU, haben Sie vielleicht von gehört, keine Ahnung, da gings, also da geht’s darum einfach das Internet oder die Crowdsourcing anzuwenden und zu, ja eine Massen von Leuten, ja zu einem Thema um ihre Meinung, Konzepte und so weiter zu befragen und die Frage, die beantwortet werden sollte, war, ich bekomm‘s nur nicht wörtlich hin, aber immerhin „Wie schaffen Sie es relevante Projektinformationen und Experten einfach und schnell finden zu können?“ Genau

das Thema, ja und wir waren zu mehreren und haben uns Themen überlegt und das war dann am Ende die Schlüsselfrage, die alle, die meisten bewegt hat.

I(32:12): Was ist daraus geworden?

E(32:14): Das Projekt läuft noch, es läuft in mehreren Phasen. Also zuerst will jeder irgendwelche Ideen einbringen wie man das lösen könnte die Frage. Einfach nur so Stichworte, Inspirations nennt sich das, dann im nächsten Schritt werden daraus Konzepte erstellt, was jetzt zwanzig Seiten Papier oder so, aber schon bisschen mehr Fleisch an der Sache und jetzt sind wir gerade in der Phase wo wir uns Bewertungskriterien überlegt haben, die werden in einer Fragenliste abgefragt und man soll da so nach Möglichkeit durch von allen möglichst jedes Konzept bewertet werden und dann halt eben vielleicht eine Lösung zu finden, Probleme künftig, zumindest ein Teil des Problems besser angehen kann.

I(33:01): Gibt es einen Projektleiter, mit dem man da mal drüber reden kann? Der sozusagen das ganze gut im Überblick hat?

E(33:07): Was speziell im Überblick?

I(33:09): Dieses Mind-Storm Projekt.

E(33:11): Das ist der, da könnten Sie den Moritz Strobel mal befragen, der ist vom CB Innovation Team oder so ähnlich.

I(33:17): Ok, ja.

E(33:19): Oder aber den Herrn Adam auch.

I(33:20): Der Herr Adam, ok..

E(33:22): Der kann da, also der ist eigentlich der Sponsor dieses Tests, dieses Pilots, also einfach schauen, wie funktioniert das hier in der Bank. Aber wie gesagt, das ist einfach das Thema, so viel Informationen, wo finde ich die.

I(33:32): Das ist richtig. Das ist ja interessant zu sehen, dass in der Bank offensichtlich Projekte gesehen werden und angegangen werden aus verschiedenen Blickwinkeln. Was mir persönlich noch nicht aufgefallen ist, dass es hinterher auch zu einem Resultat kam, dass das Resultat irgendwie umgesetzt wurde. Also ich meine das ist jetzt nicht das erste Projekt, was wir zum Thema, also was meiner Meinung nach, oder was ich weiß, hier in der PSU zum Thema Lessons Learned dort gemacht wird. Aber aus anderen Projekten sehe ich keine Resultate, also ich frage immer danach aber es kann mir nicht wirklich was gezeigt werden und da wunder ich mich da doch immer ein bisschen, also man sieht das Problem und man versucht es auch anzugehen, aber ich habe persönlich jetzt noch keine Resultate gesehen und da frage ich mich, wie kommt das zu Stande…

E(34:18): Ja, auf der anderen Seite kann man natürlich auch sagen, dass …. Auf der anderen Seite gibt es vielleicht auch indirekt Resultate, da fällt mir jetzt auch so spontan ein, ja bestimmtes Vorgehen im Projekt, ja also das was ich gesagt hatte, mit dem Leitfaden für die DSRS Erstellung, das ist ja eine, also man versucht da ein bestimmtes Vorgehen zu standardisieren, um weil man vielleicht festgestellt hat, in jedem Projekt wird anders gearbeitet und ja, wir versuchen

da was zu machen, damit sich jeder möglichst schnell in jedem Projekt einfinden kann, ja dass er da nicht völlig neue Tools, und andere Dokumente oder was auch immer erstellen muss. Oder auch das ganze SDF-Vorgehen, QMS, die Templates und so weiter, das ist ja auch, könnte man so verstehen, vielleicht aus irgendeiner Lessons Learned geboren, das man gesagt hat, wir müssen hier standardisiert vorgehen, wobei, vielleicht auch eher der Fokus auf CMMI lag und wie auch immer dann der Druck zustande kommt. Ja, entweder eigener Leistungsdruck, oder Markterfordernis, das kann ich nicht sagen. Aber ich denke auch, also es ist ein Punkt, so viel gelernt, aber nichts wiederverwendet...definitiv..

I(35:32): …das ist genau der Punkt. Ja, wunderbar. Mit Ihren Interviews und denen Ihrer Kollegen, die ich jetzt noch interviewe versuche ich ja einen Lösungsvorschlag zu präsentieren und diesen Lösungsvorschlag habe ich geplant natürlich vor allen interviewten Partnern zu präsentieren und sie dann nochmal kurz dazu zu befragen und was das Feedback von den Interviewten sozusagen ist. Deshalb meine Frage an Sie, würden Sie nochmal für ein zweites Interview bereit stehen, dass wir die Evaluation durchführen können, das wäre sehr schön.

E(36:00): Ja.

I(36:01): Dann danke ich Ihnen ganz herzlich für das Interview.

Ende

KM021

I = Interviewer; E = Interviewpartner; A = Interviewassistent

I(00:00): Dann danke ich ihnen herzlich, dass wir aufzeichnen dürfen. Haben sie noch Fragen bevor wir mit dem Interview anfangen?

E(00:06): Ja, die Fragen werden sich wahrscheinlich im Laufe der Zeit ergeben.

I(00:08): Sie können auch am Ende noch mal fragen. Gut. Dann würde ich einmal mit einer Bitte einsteigen, nämlich, dass sie uns/mir hier erklären, ähm, wie Sie den LessonsLarned Prozess kennen, bisher erlebt haben und wie er von statten gegangen ist. Recht allgemein erstmal.

E(00:25): Ok, also dieser LessonsLearned Prozess ist jetzt nichts Neues in der Branche. Also wir praktizieren das, also meines Wissens nach, die letzten 5 Jahre. Dann so der Zeitraum in dem ich diesen LessonsLearned praktiziere, ja. Und das ist halt immer im Rahmen eines Projektes, nachdem ein Projekt aufgesetzt worden ist, nach der Implementierungsphase und hinterher nach dem Abschluss der Test und der Inproduktivnahme der Software, danach gibt's so eine Session LessonsLearned. Da setzen sich dann alle Beteiligten zusammen und man geht noch mal durch, was ist gut gelaufen im Projekt, was ist schlecht gelaufen im Projekt. Das wird mitprotokolliert. Es werden Ansätzegefahrendafür, was ist schlecht gelaufen, was hätte man besser machen können, gibt es irgendwelche Ideen, oder, ja, ist es halt einfach so etwas, was sich entwickelt hat und man kann halt einfach nichts ändern im Laufe der Zeit. Ja alsoich meine es gibt ja auch einfach gewisse Sachen die sich einfach im Projekt so entwickelt haben, die man nicht so voraussehen konnte, ja. Also das ist so wie LessonsLearned bei uns gelebt worden ist. Die letzten 5 Jahre.

I(01:26): OK, ähm Anhand von Literaturrecherche haben wir jetzt mal den Prozess, also dass ist mein Kollege der heute nicht dabei ist und ich, den LessonsLearned Prozess in vier Phasen unterteilt. Also, wir haben einmal die Sammlung, dass man sich zusammensetzt und die Erkenntnisse einfach mal, äh, zusammen sammelt oder auch alleine sammelt. Wir haben die Abspeicherung, d.h. man legt sie an irgendeinem Ort ab. Dann haben wir die Verteilung, also die Weitergabe der Erkenntnisse der LessonsLearned an die Kollegen, und zu guter Letzt die Wiederverwendung, dass man also aufgeschriebene Erkenntnisse auch wirklich einsetzt. Diese 4 Phasen haben wir ermittelt und anhand dieser vier Phasen möchte ich jetzt einfach noch mal ein bisschen zu ihrem Prozess ins Detail gehen wollen.

E(02:06): Das ist interessant, ja.

I(02:09): Fangen wir mal mit der Sammlung an. Sie haben schon gesagt sie haben sich zusammengesetzt und darüber gesprochen, was war gut, was war schlecht.

E(02:14): Ja, genau.

I(02:15): Können sie vielleicht noch mal ein bisschen genauer erläutern zu welchem Zeitpunkt des Projektes das stattgefunden hat und vor allen Dingen auch noch, welche Methodiken sie dafür verwendet haben, wie sie da vorgegangen sind

E(02:25): Also es hat ganz zum Schluss des Projektes stattgefunden. Also es hat nicht währenddessen eine Reflektion stattgefunden. Also, das wäre auch ein sinnvoller Ansatz oder so. Aber ich

mein so wie es bei uns bisher gelebt wurde ist das LessonsLearned wirklich der Abschluss des Projektes gewesen, ja. Also wirklich nachInproduktivnahme der Software, und nach Abgabe des Projektes an sich, ja, also wenn wirklich das Ganze beendet war, ja. Man hat ein Meeting halt einberufen, ja da hatte halt der Projektleiter eingeladen, alle Beteiligten, die in dem Prozess halt eben implemen.. äh involviert waren, ja also von der Fachabteilungsseite hin bis hin halt eben zu den Testsachen, sind dann alle halt eben eingeladen worden. Sie sind dann an einen runden Tisch werden die in der Regel eingeladen. Ja, mehr findet dann in der Phase jetzt erstmal nicht statt. Also es findet eine Einladung statt, und dann setzt man sich zusammen und dann wird über das Projekt gesprochen.

I(03:17): Wird das irgendwie, gibt's da Methodiken, dass man das irgendwie auf Flipcharts aufschreibt oder Karten?Wie werden die Erkenntnisse gesammelt oder protokolliert die einfach irgendjemand?

E(03:25): Es protokolliert jemand mit. Das ist eigentlichin der Regel das Vorgehen. Also der Projektleiter in der Regel protokolliert dann halt auch dieseLessonslearnedSession mit. Es wird halt im Rahmen eines Meetings wo halt eben ja ein Protokoll geschrieben wird. Und da wird, das wird festgehalten, im Rahmen eines Protokolls. Ich habe es ein einziges Mal erlebt, dass das in Form von so einem Flipchart gemacht wird. Dass jeder halt eben so einzelne Kärtchen bekommen hat, und alles was für ihn oder für sie halt eben gut oder schlecht war für sich erstmal niedergeschrieben hat. Das wurde dann halt eben irgendwo angepinnt, es wurde geclustert, was das für Sachen waren. Dann wurde daran, also anhand dieser Methodikdann weiter vorgegangen. Aber das ist eigentlich nicht das Übliche. Das Übliche ist eigentlich das, man setzt sich einfach wirklich, einfach am runden Tisch zusammen und was haben wir jetzt gelernt aus diesem Projekt. Was ist gut gelaufen, was ist schlecht gelaufen. Das sind eigentlich die Topics die dabei, unter denen das läuft, ja.

I(04:17): Und dieses „was ist schlecht gelaufen",ich sag mal Menschen neigen ja immer dazu sich dann zu rechtfertigen. Wird das dann vorher ausdiskutiert, ob das jetzt wirklich ein Punkt ist, den man wirklich als schlecht gelaufen oder gut gelaufen ansieht oder, ähm, ist das dann, man nimmt sie auf und bewertet sie vielleicht dann später. Wie funktioniert das?

E(04:35): Das wird eigentlich im Rahmen dieses einen Meetings - dadurch dass jetzt keine Reflektion kein Prozess über diese ganzen Sachen stattfindet oder so - läuft das innerhalb der Diskussion des Meetings ab. Das heißt also irgendeiner, der in dem Projekt halt irgendwie beteiligt war, was weiß ich, der Tester sagt, das ist mir besonders schlecht aufgestoßen, das hat im Test nicht funktioniert. So, Die Fachabteilung sagt, ich hab aber damals ein Konzept geschrieben, das ist bei euch aber nicht so angekommen, das ist bei mir schlecht gelaufen. Das ist ja immer eine Frage der Perspektive der Teilnehmer des Projektes, was jeder Einzelne sieht, was gut gelaufen ist oder auch was schlecht gelaufen ist. Das ist manchmal durchaus unterschiedlich. Das ist für mich furchtbar schlecht gelaufen. Da sagt der andere am Tisch halt, ja, also aus meiner Perspektive hatte ich damit überhaupt kein Problem, das ist eigentlich ganz wunderbar gelaufen.Also es wird halt einfach diskutiert darüber. Also es ist kein standardisiertes Vorgehen oder so, dass man sagt: Jetzt legt der eine mal seine Meinung dar und dann der Andere und dann wägen wir ab und dann ziehen wir Schlüsse draus. Also so wird das nicht gelebt.

I(05:34): OK. Dankeschön.

E(05:36): Also zumindest aus meiner Sicht nicht.

I(05:38): Ja. Wenn sie sich Gedanken darüber machen über den optimalen Fall. In welcher Art und Weise so wie welche Methodiken und wann sollten denn LessonsLearned erfasst werden. Was ist für sie da der optimale Fall.

E(05:52): Losgelöst von dem was in der Praxis derzeit gelebt wird?

I(05:57): Genau.

E(05:59): Losgelöst davon hätte ich es eigentlich, fände ich es sinnvoll, wenn die LessonsLearned an verschiedenen Projektmilestonesfestgemacht würden. Das man sagen würde, wenn einProjektmilestone erreicht wurde dann setzt man sich mit diesem Projektteilverantwortlichen zusammen und schaut, was ist da gut gelaufen. So dass man einen gewissen Lerneffekt schon innerhalb des Projektes hätte. Dass man sagen würde, ich, das was schlecht gelaufen ist,das versuche ich anders zu machen und werde auch im Laufe des Projektes eben das weiter aufsetzen entsprechend, dass das anders läuft, ja. Also das fände ich eigentlich optimaler. Ja, das diese Meetings wirklich anhand der Milestones des Projektes die ja auch, wo ja auch das Projekt getrackt wird sonst, ja. Dass da auch eben jeweils immer diese LessonsLearned stattfinden. Das setzt ja natürlich voraus, dass es ein großes Projekt ist mit vielen Teilnehmern. Wenn sie ein kleines Projekt haben ja, sieht das natürlich anders aus. Dann wär das ein großer Overhead aus meiner Sicht, ja. Da müsste man dann eine Größe festlegen, ab der Projektgröße ist es sinnvoll das genau an diesen Milestones zu tracken und ab der Größe ist es nur noch ein kleines Projekt, da reicht es, wenn man nur am Ende des Projektes sich noch mal zusammensetzt, also.

I(07:10): Und das Vorgehen würden sie so beibehalten, alle an einem Tisch und darüber diskutieren. Oder haben sie da vielleicht irgendwelche anderen Ideen wie man LessonsLearned erfassen kann?

E(07:20): Also, also ich denk mal was sinnvoll wäre, das wäre erstmal das absolut wertfreie Statement von jedem der Teilnehmer außerhalb, aus dem Projekt heraus. Und das zwar nicht am runden Tisch, wo das halt eben, je nachdem wie die Mentalität des einzelnen Teilnehmers ist niedergeredet wird oder hochgeredet wird. Oder ich mein auch je nachdem wie die Position desjenigen, oder die Rolle desjenigen in diesem Projekt war. Das ist halt immer, wenn man so ne große Runde am Tisch hat oder so, da ist das dann, ja, immer sehr schwierig, dass der ein oder andere sich da durchsetzt mit seiner Meinung, mit seiner Sicht. Also ich würde es für sinnvoller erachten, wenn man hinterher so ein, so was hätte wie ein standardisiertes Dokument ‚Lessonslearned' und dann würde jeder Teilnehmer des Projektes oder der da mitgearbeitet hat sagen: Aus meiner Sicht ist dies gut gelaufen, ist jenes gut gelaufen. Das würde man halt als Grundlage erstmal für so ein Meeting nehmen, das man das erstmal durcharbeiten täte, ja. Das man das also wirklich auch erstmal wertneutral nehmen würde und nicht sagen würde, ja das ist aber ganz wichtig, was die Fachabteilung sagt, oder das ist völlig unwichtig was da hinterher irgendein Programmierer erzählt. Sondern das man das erstmal mal wertfrei mal so nebeneinander hinstellt. Das ist eben die Sichtweise der Programmierer, das ist die Sichtweise der Fachabteilung, das ist die Sichtweise der Analysten, das ist die Sichtweise, ja, der Tester. Ja, also das fände ich schon eine sinnvolle Vorgehensweise. Und das man das auch sammeln täte, ja. Ich mein, man kann

dann gerne hinterher darüber diskutieren und kann auch ein Protokoll darüber machen, so wie es gemacht wird. Aber es geht halt letztendlich, die Einzelmeinung geht bei einer so einen Runden-Tisch-Variante unter, also finde ich jetzt, und das ist eigentlich schade.

I(08:50): OK. Ähm, wenn sie jetzt so ein bisschen an die Organisationskultur in der PSU denken, weil ich kenne mich da nicht so aus, gibt es da gewisse Formate, wie man LessonsLearned ablegen sollte? Es gibt ja verschiedene Dokumentationsweisen, es gibt Firmen die mögen es als Videoclip haben wollen oder Firmen, die das in Blogs lesen wollen oder Wikis oder einfach in einer schriftliche Dokumentation. Was denken sie, was in der PSU am besten passen würde?

E(09:20): Also bisher ist nichts implementiert. Also mir nicht bekannt. Also ich selber, ich arbeite in der PSU jetzt auch nicht so fürchterlich lange in dieser Organisationsstruktur, von daher kann ich jetzt auch nicht sagen, ob da jetzt schon mal früher was angedacht war oder so, ja. Aber so meines Wissens weiß ich auch nicht, ob da jetzt irgendwie was standardisiert ist, ja. Ich mein natürlichman bekommt, technisch kann man das wunderbar aufbereiten. Es gibt viele neue technische Möglichkeiten, ja. Also gerade so Wiki-mässigoder so, halte ich für sehr sinnvoll. Ist natürlich immer ne Frage ob man alle Sichten jetzt für alle Benutzer jetzt freigeben sollte. Oder ob man dann halt eben irgendwie ne selektive Sichtweise darauf macht, ich weiß nicht welchesMedium sich jetzt dafür eignet. Da habe ich mir jetzt noch nie so detailliert Gedanken gemacht. Da gibt es ja jetzt verschiedene Ansätze, ja. Also jetzt so was wo man sagt, das ist jetzt freigegeben. Ob man sich da jetzt den Aufwand betreiben solltesich diese Videoclips zu drehen und diese Videoclips festzuhalten. Ich wage zu bezweifeln, dass das auf Dauer irgendwie ein gangbarer Weg ist, weil das ja ne Masse an Informationen, wer soll das denn jedes mal wieder selektiv durchlesen?Ich mein, wir brauchen ja letztendlich eine Quintessenz dessen, was als LessonsLearned aus dem Projekt herausgezogen worden ist und das wär eigentlich im Grunde sinnvoll wenn man das ablegen täte. Also wenn man das für die Historie halt eben zugänglich machen täte, weil so Einzeldetails oder so. Ich mein keiner der so ein Projekt aufsetzen und irgendwie von seinen Vorgängern gelernt haben will oder so, der geht in Einzeldetails rein. Die Frage wie sinnvoll so was ist. Eher nicht.

I(10:54): Gut. Und wenn wir an die Inhalte denken und vor allen Dingen im Hinblick darauf, dass wir die LessonsLearnedja wiederverwenden wollen. Was für Inhalte sind denn wichtig ihrer Meinung nach in die LessonsLearned aufzunehmen, damit sie später wiederverwendet werden können?

E(11:12): Hmm, das ist etwas wo ich gerade schon gefahren habe. Also ich mein, man sollte erstmal grundsätzlich von allen Teilnehmern so ein LessonsLearned einholen, man sollte sich zusammensetzen, sollte am runden Tisch so eine Quintessenz daraus erzeugen in Form eines Protokolls oder wie auch immer und hinterher sollte halt eben schon etwas also festgelegt und abgelegt werden, dass halt eben für die Nachfolgenden halt eben zugänglich ist, wo man halt eben nachlesen kann, wie die Sichtweisen sind. Jetzt muss man dann halt schauen was man da selektiv hineinbringt, ja. Das ist schon die Frage, ja, nach welchen Kriterien geht man da vor, was, ja, was fließt da ein, also?

I(11:54): Halten sie Kontextinformationen, wie jetzt zum Beispiel Projektgröße oder wie viele Abteilungen teilgenommen haben für wichtig, die mit erfasst werden müssen?

E(12:02): Ja.

I(12:04): Können sie da vielleicht ein paar Kategorien nennen. Wo sie sagen, das sind ganz wichtige Kontextinformationen für ein Projekt, die auf jeden Fall mit dazu sollten? Fällt ihnen da was ein?

E(12:13): Ja, also ich würde sagen so Kontextinformationen - ja, das ist so ähnlich wie man es auch bei Aufwandsschätzungen oder so was hat, ich mein, da muss man ja auch irgendwie schätzen wie man jetzt in der Zukunft wie da irgendwie der Aufwand wird. Deswegen muss man aus der Vergangenheit lernen. Also, letztendlich bedingen die sich gegenseitig. Das sind so Kontextdinge, die man halt irgendwie braucht. Man braucht auch immer natürlich erst irgendwie die Projektgröße Mitarbeitern, von geplanten Manntagen. Man muss, ja, den Bildungsbackground der einzelnen Projektteilnehmer halt eben auch mit einfließen lassen, weil das ja sehr unterschiedlich ist, ob das eingearbeitete Mitarbeiter sind, oder Leute die halt eben fremd von außen in das Projekt reinkommen. Deswegen werden dann auch die LessonsLearnedhinterher halt anders aussehen. Das sind halt auch so Umfeldgeschichten. Dann halt auch das technische Umfeld, das sollte meines Erachtens auch rein, weil sich das ja auch sehr auf das Projekt auswirkt, halt eben wie ist dann die technische Implementierung hinterher. Ja, das sind so diese Randparameter, diese großen, die man auf jeden Fall festhalten sollte, ja.

I(13:20): Ok. Gibt es ihrer Meinung nach Gründe die definitiv für die Erfassung von LessonsLearned sprechen?

E(13:32): Naja, ja,sonst wär ich nicht hier. Ja, also ich denke das ist ein wichtiges Medium dafür, dass man aus Erfahrung, das sind erstmal Erfahrungswerte die diese LessonsLearned widerspiegeln. Das man aus Erfahrungswerten für die zukünftigen Projekte halt eben einen Input bekommt wie man es besser machen kann. Also ich mein, das ist so die Brücke würde ich sagen. Das eben der Erfahrungswert aus dem alten Projekt ist und der Input für das neue Projekt. Das ist praktisch so LessonsLearned, das würde ich so ähnlich wie eine Erfahrungsdatenbank sehen, wo man das sammelt um hinterher einen Input für neue Projekte zu haben. Das Problem an der ganzen Geschichte ist nur bei diesen LessonsLearneddas sind alles verbale Erfahrungen, die die Menschen halt da mitteilen oder so, man muss das natürlich jetzt dann irgendwie kategorisieren, man muss es irgendwie strukturieren, damit man es hinterher vergleichbar und auch effizient für zukünftige Projekte nutzen kann, ja, das ist der eigentliche Clue an der Geschichte. Weil das ist das was wir in der Praxis halt eben nicht haben. Wir haben nur eine verbale Niederlegung dessen, was halt existiert. Und ich weiß nicht, wie viel da noch nachgelesen wird, in Zukunft wenn neue Projekte aufgemacht werden. Das der Ein oder Andere hingeht und sagt ok, ich les mal nach was der Vorgänger da für Erfahrungen gemacht hat oder so. Das ist halt eben sehr aufwändige Sache, ne sehr schwierige Sache. Und ich weiß nicht was davon genutzt wird, ja.Das müsste man halt irgendwie in eine Form bringen. Da müsste man halt was haben, was man hinterher nutzen könnte.

I(15:11): Und können sie sich Gründe vorstellen oder auch Widerstände die gegen die Erfassung von LessonsLearned sprechen?

E(15:18): Persönliche Widerstände. Ich gehe davon aus das die im ganz individuellen Bereich eines jeden einzelnen Projektmitarbeiters liegen, weil jeder Projektmitarbeiter der hat gute und schlechte Erfahrungen. Und die schlechten Erfahrungen entweder kommt das auf Grund seiner Arbeitsweise, das er sich denkt, ok, das ist ein Fehler der von mir produziert worden ist oder er denkt, das ist ein Fehler im System oder ein Fehler vom Kollegen. Und diese LessonsLearned Geschichten, die laufen natürlich darauf hinaus, dassauch ne gewisse Schuldzuweisung da ist. Ist das die eigene Schuld, issesdie Schuld des Anderen. Und wenn das auf dieser Basis geführt wird oder so haben sie natürlich Widerstände in Projekten, die dann kein klares Aussagebild hinterher gibt, wie es wirklich gelaufen ist oder so, ja. Das wird ja dann immer wieder sehr individuell gehandhabt. Es gibt Menschen, die haben nie Schuld an irgendetwas, das sind immer die Anderen gewesen. Es gibt andere Menschen, die sagen, ok, das muss irgendwie immer an mir gelegen haben. Ja also, egal was für eine Situation war, das war wahrscheinlich schon bei mir der Fehler, ja. Also das sind so ganz unterschiedliche Mentalitäten zwischen diesen beiden großen Polen oder so bewegen sich die Menschen ja innerhalb des Projektes und die sind alle Varianten aus diesen beiden Typen, ja, und diese, und das ist halt eben ein bisschen schwierig einzufangen und deswegendenk ich mir auch sind Widerstände da diese LessonsLearnedhalt eben neutral und offen und am Ende zu führen, ja. Weil man will ja keinen, man muss ja in der Hierarchie zusammenarbeiten und muss auch im Projekten später zusammenarbeiten, man will keinen verletzen, das sind alles so Aspekte die da mit reinkommen also das ist so etwas, was die Sache ein bisschen schwierig macht.

I(17:02): OK, und gibt es andereFaktoren, vielleicht äußereUmstände, die die Erfassung von LessonsLearned einschränken. Wo man sagt, ich möchte eigentlich gerne LessonsLearned erfassen, aber es geht einfach nicht oder es fällt mir schwer auf Grund dieser Faktoren? Können sie sich da welche vorstellen?

E(17:17): Da gibt es verschiedene Faktoren. Ich mein der augenscheinlichste ist einfach Zeit.

I(17:21): Ja.

E(17:22): Es fehlt einfach Zeit zum Schluss des Projektes das noch mal aufzurollen und dann noch mal dadrüber nachzudenken oder so, weil bereits schon das nächste Projekt ansteht und die Leute alle schon verplant sind und jeder hat mit was anderem zu tun oder so und das Projekt läuft dann auseinander und dann ist sowas wie LessonsLearned einfach überhaupt gar nicht mehr so möglich,ja. Also das ist einfach der Zeitfaktor, ja. Dann ist auch die Frage wie die Unternehmenskultur gestrickt ist, ja. Wie viel lässt man da zu, wie viel möchte man wissen, wie viel, ja, wie wichtig ist das, wie standardisiert wird das dann ja in so einen Projektprozess eingebunden, ja. Das ist viele Sachen werden ja vom Unternehmen vorgegeben, wir haben ja gewisse Richtlinien nach denen wir arbeiten müssen, ja, wir müssen, QMS haben wir hier, und wir müssen hier in CMMI Konform arbeiten und so. Da muss man gewisse Sachen erfüllen. Wenn dieses LessonsLearned in so einen Prozess mit eingebunden wird oder so, hat’s ne relativ gute Chance, dass es sich etabliert. Wenn es nicht darin eingebunden ist wird es zwangsläufig hinten hinterfallen

I(18:21): Können sie sich jetzt auch vorstellen, dass die Verteilung der Teams an verschiedenen Lokationen ein einschränkender Faktor ist? Oder spielt das gar keine Rolle?

E(18:28): Für die LessonsLearned?

I(18:30): Für die LessonsLearned Erfassung, ja.

E(18:33): Viele andere Dinge ja, aber für die LessonsLearnedjetzt, würde ich jetzt nichts denken, dass das jetzt ein Problem ist. Ich mein, weil die Leute, die haben ja alle an diesem Projekt mitgearbeitet. Die haben natürlich, es kann natürlich auch eine Quintessenz aus LessonsLearnedhinterhersein, dass es schwierig ist miteinander zu arbeiten, wenn man an verschiedenen Lokationen sitzt, das mag schon sein, ja. Das ist ein Faktor mit, aus dem man lernen kann. Ob es gut oder schlecht ist für das ein oder andere Projekt. Aber für LessonsLearned an sich, nein, würde ich nicht sagen

I(18:59): Und dass man mit verschiedenen Abteilungen zusammenarbeitet oder vielleicht sogar mit Externen. Ist das auch kein Problem, also kann man sich dann auch gut zusammensetzen für LessonsLearned Erfassung oder kommen da schon Probleme auf?

E(19:11): Da kommen Probleme auf.Und da würde ich wieder diese Probleme, die ich vorhin gesehen hab, ja, ich mein das ist halt immer die Zusammenarbeit, wie arbeiten die Menschen zusammen, haben sie einen Externen Vendor jetzt da und arbeiten mit dem zusammen. Dieser externe Vendorder will weiterhin von ihnen engagiert werden. Die Leute die wollen weiterhinda mitarbeiten oder so. Die werden diese LessonsLearned niemals objektiv, die werden gestalten. Die werden aus den LessonsLearned immer nur das, was sie meinen was der andere hören will, das wird da reinfließen, weil ich mein das ist ein Teil ihres Marketings, da ist jetzt zum Beispiel eine Intern-Extern-Konstellation. Und ich mein in der intern-Konstellation haben sie natürlich auch viele verschiedene Varianten, ich mein ja, das ist facettenreich das Ganze, ja. Deswegen ist es immer schwierig, ja, bei diesen LessonsLearned ein wirklich objektives Bild da wiederzuspiegeln und wiederzugeben, ja.

I(20:02): Wunderbar, dann sind wir schon bei der zweiten Phase angekommen, nämlich bei der Ablage der LessonsLearned. Wo wurden denn bisher LessonsLearned abgelegt? Wo würden sie die heute suchen?

E(20:15): Also es gibt Projektverzeichnisse und in den Projektverzeichnissen, da haben sie halt eben diese Protokolle über diese LessonsLearned, die da abgelegt werden. Und da die Verzeichnisse eben eine gewisse Struktur haben, die halt eben übergreifend sind oder so, ja, schauen sie halt eben in dem Projektverzeichnis nach.

I(20:33): Wer hat Zugriff auf diese Projektverzeichnisse?

E(20:35): In der Regel haben nur die Zugriff, die in dem Projekt auch gearbeitet haben. Das ist nämlich genau der Knackpunkt, ja. Weil da nämlich hinterher, wenn ein Anderer mal auf das ein oder andere Projekt von dem er was gehört mal Zugriff auf das Laufwerk will oder so, dann, das ist immer eineaufwändige Geschichte. Das ist halt nicht so transparent. Also, das müsste eigentlich schon transparent irgendwo in einer zentralen Datenbank oder in einem zentralen Archiv, es gibt ja so Archivsysteme, wo man es ablegen könnte. Aber derzeit ist es nicht so. Also so wie es mir bekannt ist, ist es in den einzelnen Projektverzeichnissen mit drin.

I(21:07): OK. Können sie noch mal ihre „das könnte man in einem Archiv“ ein bisschen erläutern. Also, wo würden sie sie gerne ablegen? Was finden sie für sinnvoll die Ablage von LessonsLearned?

E(21:18): Also ich fände entweder ein zentrales Archivierungssystem ja, oder man kann auch SharedPoints einrichten, solche Dinge halt eben. Wo ein zentrales System da ist, auf dasAlle Zugriff haben. Sie können natürlich auch den Zugriff ein bisschen hierarchisieren, dass sie sagen, ok, jetzt nicht jeder externe Mitarbeiter, der mal sehen will was die in Projekt XY da gemacht haben oder so, der darf da reingucken oder so. Also das kann man ja auch irgendwo über Berechtigungen und Rollen kann man das ja - solche Rollenkonzepte kann man ja auch implementieren, das die Zugriffe da irgendwo ein bisschen strukturiert werden. Aber im Prinzip sollte es schon so ein zentrales System sein, wo man drauf zugreift.

I(21:54): Gut. Ist ihnen das schon mal vorgekommen, dass sie von LessonsLearned gewusst haben, weil es ihnen vielleicht ein Kollege erzählt hat, die gesucht haben und nicht finden konnten?

E(22:03): Ja.

I(22:04): Und woran lag das?

E(22:06): Ja, wie gesagt, das sind diese Projektverzeichnisse, wo ich Zugriffsberechtigungen, einfach Zugriffsberechtigungsprobleme hat. Man wird auch angeguckt, wenn man sagt, äh, ich würde gerne mal in dem Projekt XY, da würde ich gerne mal in ihre LessonsLearned reingucken oder so. Das stößt man durchaus intern auch auf fragende Gesichter.

I(22:26): Wieso, Können sie das noch mal vielleicht erläutern.

E(22:30): Naja weil immer diese LessonsLearned wird halt immer so als Abschluss des Projekts gemacht. Nach dem Motto, das müssen wir jetzt gemacht haben. Das wird dann auch abgelegt und so, ja. Und dann hinterher, also, das das auch einen Effekt haben sollte fürs Weiterlernen für zukünftige Projekte oder so, das ist halt in der Unternehmenskultur, mir bekannt halt noch nicht so etabliert. Deswegen stößt man halt eben auch auf fragende, ungläubige Gesichter. Was hat denn Derjenige oder Diejenige denn auf irgendeinem fremden Projektverzeichnissen zu suchen, was will er den da haben, wer gräbt denn da rum. Also, das ist ein Teil einer Unternehmenskultur, der noch nicht gewachsen ist würde ich mal behaupten, ja.

I(23:07): Ok. Gut. Glauben sie allgemein, dass man die LessonsLearned Speicherung verbessern kann, die Ablage?

E(23:13):Ja

I(23:14): Mit ihren..

E(23:15): Mit den Punkten die wir vorher besprochen haben.

I(23:17): Ich frag nur immer wieder, weil ich diese Frage hier drin hab.

E(23:20): Ja ich mein, da kommen wir immer wieder auf das Vorherige.

I(23:25): Gut, dann sind wir bei der LessonsLearned Verteilung. Wann, oder besser gesagt wie haben sie bisher von Erkenntnissen aus andern Projekten erfahren. Ist ihnen das überhaupt schon mal vorgekommen?

E(23:39): Ja, ich mein, ich hab's dann erfahren, wenn das Projekt im Rahmen einer Applikation Folgeprojekte waren. Wo man sozusagen immer wieder im selben Projektkontext gearbeitet hat, immer auf den selbenVerzeichnissen innerhalb derselben Abteilung. Dann habe ich auch schon mal darauf zugegriffen auf ehemalige Projekte, wo man da reingeguckt hat und hat gesagt, schaut mal, damals im LessonsLearnedhabt ihr schon vor zwei Jahren diese oder jene Erkenntnisse gewonnen, warum machen wir das heute immer noch so. Also, das ist schon passiert, ja. Aber außerhalb, über diesen Abteilungsrahmen hinaus oder so habe ich das noch nie gesehen, habe ich das auch noch nie gemacht und ich weiß, ich wüsste auch keinen Kollegen, der diesje durchgeführt hätte.

I(24:22): Haben Sie alleine gesucht oder sind von einem Kollegen an sie geschickt worden, hier gibts neue Erkenntnisse, die könnten interessant für sie sein?

E(24:30): Ne, also alleine gesucht. Also es wird nicht irgendwie verteilt oder sonst wie. Also das ist mir noch nicht so.

I(24:37) Und zu welchem Zeitpunkt haben sie nach diesen LessonsLearned gesucht, vom Projektverlauf mal her?

E(24:43): Zu Beginn eines Projektes.

I(24:48): Sehr schön, ähm, haben sie selbst schon mal LessonsLearned an ihre Kollegen verteilt, das sie Erkenntnisse an ihre Kollegen weitergegeben haben, wo sie dachten, das passt vielleicht zu ihnen, das könnten sie gebrauchen.

E(25:58): Nein.

I(25:00): Wenn sie es machen würden gibt es da Voraussetzungen? Wenn sie LessonsLearned verteilen würden… Gibt es denn Grundvoraussetzungen, die sie an ihre Kollegen sozusagen stellen, bevor sie an jemanden ihre Erkenntnisse weitergeben?

E(25:20): Also wenn ich das jetzt aktiv weitergeben sollte, dann müsste es ein gewisses Vertrauensverhältnis da sein und ich müsste genau wissen wie die Rolle desjenigen ist. Also das wäre so für micheigentlich das wichtigste Kriterium, wenn ich jetzt von mir aus so ein LessonsLearned jetzt weitergeben würde, was ausschließlich jetzt von meinen Erfahrung aus einer gewissen Perspektive berichtet, ja. Aber das ist eigentlich so nie in der Realität vorgekommen, von daher. Es gibt ja halt eben dieses zentrale LessonsLearned und das ist ja jetzt nicht individuell von mir oder sonst wie, sondern vom Gesamtprojekt, ne.

I(25:55): Ja, gut. In der Literatur gibt es zwei verschiedene Arten, wie man Informationen verteilen kann. Es gibt einmal den Push-Ansatz, bei dem man also regelmäßig vielleicht über einen Newsletter oder nen Feed oder so informiert wird, hier gibt es neue LessonsLearned, oder den Pull-Ansatz, das man selbst so mal sagt ich fange ein neues Projekt an oder ich habe

ein Problem, selbst sich in zentralen Datenbanken oder auf Laufwerken die LessonsLearned sucht. Welchen dieser beiden Ansätze würden sie bevorzugen?

E(26:21): Den Pull-Ansatz.

I(26:23): Den Pull-Ansatz – können sie das kurz begründen?

E(26:25): Weil ich denk mir einfach, wenn ich ne gewisse Frage und gewisse Probleme habe oder gewisse Ideen, wo ich denke da haben Leute schon mal Erfahrungen mit gemacht oder so, ja, dann würde ich gerne danach gucken können, ja. In einem zentralen Pool, wo das auch irgendwie gegliedert ist oder so, wo ich auch sehen kann was schon mal gemacht worden ist. Ich hätte jetzt irgendwie ein Problem damit, wenn ich irgendwie zugeschüttet würde. Wenn das jetzt irgendwie allgemeine Strategie würde und jeder würde seine LessonsLearned rumschicken und ich würde von hunderttausend Leuten mit LessonsLearned... herje, ich meine das ist ja ganz nett, aber A) man hat dann nicht die Zeit, das alles durchzuarbeiten und B)ist dann halt auch die Frage, wenn manselberein gewissesProblem hat, interessiert mich das jetzt überhaupt, was der da gemacht hat. Vielleicht ist das zum ganz anderen Thema und wenn man zum nächsten Zeitpunkt dann was sucht weiß man nicht mehr was man denn dann in der Vergangenheit bekommen hat oder so. Da muss man sich praktisch ein eigenes System nachher aufbauen, deswegen fände ich so einen Pull-Ansatz eigentlich den geschickteren.

I(27:20): Das macht Sinn. So, dann sind wir schon bei dem wichtigsten Punkt, nämlich der Wiederverwendung. Ähm, wie und wann, sie hatten es schon mal erwähnt, ich hab die Frage hier, haben sie LessonsLearned in neue Projekte eingebunden oder wiederverwendet?

E(27:35): Ja ich sag ja, in geringem Umfang, ja. In dem ich halt eben innerhalb der Abteilung in den Projekten, die vorher gelaufen sind, dass ich da mal reingeguckt habe, ja. Halt dann, um halt eben auch mal innerhalb der Diskussion, innerhalb eines Projektes das mal anbringen zu können, das man gesagt hat, das ich gesagt habe, aj, schaut, da gab es mal eine LessonsLearned über das Projekt von vor zwei Jahren, und da guckt mal rein, da haben wir genau die Problematik besprochen und schaut mal. Ja, also das ist schon vorgekommen, aber das ist halt schon eine vereinzelte Sache, das ist, sind auch Sachen, die ich dann auch wirklich gezielt gesucht habe, ja.

I(28:11): Ähm, können sie sich noch andere, oder wie häufig - machen wir es so rum - wie häufig sollten ihrer Meinung nach LessonsLearned in laufenden Projekten wiederverwendet werden, benutzt werden, um vielleicht Fehler zu vermeiden?

E(28:30): Ja, da gibt es keine Regel jetzt. Ich kann da jetzt nicht sagen, zweimal, dreimal, viermal, fünfmal, das wäre ein bisschen… Ich mein, es ist wahrscheinlich abhängig von der Projektgröße, das ist abhängig davon, wie das Projekt strukturiert ist. Das sind die ganzen Rahmenparameter, von denen wir vorher gesprochen hatten, die man eigentlich ja auch ablegen muss. Man muss ja erstmal ein vergleichbares Projekt finden. Und wenn man diese Vergleichbarkeit hergestellt hat oder so, dann kann man in den einzelnen Projektphasen durchaus auf diese LessonsLearned dann zurückgreifen, ja. Das kann man aber ja nicht quantifizieren in der Form, weil, ich mein das ist ja ein Erfahrungspool und aus dem muss

man etwas herausziehen, da kann man nicht von vornherein sagen, das muss man so und so oft machen, ja.

I(29:09): Wenn man es jetzt mal nach Projektphasen oder vielleicht bestimmte Situationen betrachtet. Gibt es da bestimmte Situationen oder Projektphasen wo sie sagen, da sollte man unbedingt LessonsLearned wiederverwenden, schauen was man findet und dem Team sozusagen bereitstellen?

E(29:23): Ja, das sagte ich ja ganz am Anfang. Je nachdem wie groß das Projekt ist. Also, bei einem großen Projekt würde ich das wirklich an diesen Milestones, Projektmilestones oder an den Projekt - oder, ja, die Milestones hängen die ja letztendlich an den Phasen des Projektes jeweils. Also daran würde ich es schon festmachen. Da würde ich sagen schaut wirklich innerhalb, wenn bestimmte Phasen angefangen werden, schaut dann wirklich mal in das LessonsLearned rein für die Phase, die ihr jetzt beginnt, ja. Also ob da jetzt schon Erfahrungen gesammelt worden sind oder Erkenntnisse. Aber es hängt von der Größe des Projektes wirklich massiv ab, ja. Also bei einem kleinen Projekt oder so würde ich sagen das reicht bestimmt, wenn man da am Anfang da mal reinschaut, was haben andere in ähnlichen Projekten für Erfahrungen gemacht. Da braucht man nicht das jetzt nicht im Laufe des Projektes immer wieder machen, weil es ist eben ein kleines Projekt. Und größeres sollte man halt schon.. je größer es ist desto öfter und desto dragularer???? würde ich mal sagen und häufiger sollte man das LessonsLearned eben konsultieren.

I(30:18): OK. Gut.Glauben sie, dass man LessonsLearned fördern sollte in der PSU. Die Wiederverwendung vor allem?

E(30:25): Ja. Auf jeden Fall.

I(30:27): Können sie sich vorstellen wie?

E(30:30): Ja in dem man so ein archivierendes System halt zum Beispiel anbietet. Wo man halt eben sagt wirklich alle Teilnehmer der, oder alle Mitarbeiter der PSU, die an Projekten teilgenommen haben, die stellen LessonsLearned in so ein Archivierungssystem rein Das muss man entsprechend strukturieren und das muss man entsprechend gliedern und dann könnte auch jeder darauf zurückgreifen, ja. Und es wäre auch ganz sinnvoll - innerhalb der PSU haben sie ja auch verschiedene Rollen. Ja, und das man das halt eben nicht unbedingt aus der global-gesamt Projektsicht halt eben da reinstellt. Sondern das man eben halt auch dann, eben auch rollenspezifisch in auf diesen SDF Strukturen das dann da auch da in dieses LessonsLearned Archiv einstellt, so dass man dann auch eben wirklich sehen kann, was hat ein anderer Projektleiter halt eben daraus gelernt aus seinem Projekt, was waren dem seine LessonsLearned, ja. Oder was hat ein anderer Functional Analyst oder Technical Spezialist oder so, was hat der da eingestellt und was waren dem seine Erkenntnisse. Das wäre schon eine sinnvolle Sache, ja. Das müsste man halt etablieren, ja.

I(31:34): Und denken sie das das Angebot, das reine Angebot, eines sagen wir mal vielleicht gut funktionierenden Archivierungssystems ausreicht als Förderung? Könnten sie sich vorstellen, dass das häufiger genutzt wird dadurch oder muss man noch andere… ?

E(31:46): Ja, man muss die Leute erstmal motivieren was reinzustellen da. Ich mein, wenn man nur das System hat ist das ja noch nicht befüllt. Den Sinn und Zweck der Geschichte, den erfüllt

es ja erst, wenn da Leben reingekommen ist, ja. Man müsste das halt wirklich das in die Unternehmenskultur einführen. Man müsste das halt dann auch wirklich dann sagen, wirklich am Ende eines Projektes oder so, hat jeder aus seiner Sicht da reinzuschreiben, es reicht nicht wenn ihr euch da all overim Projekt zusammensetzt, sondern jeder Einzelne schreibt seine LessonsLearned da auf. Und die müssten da eben jetzt auch, ja… Man kann's nicht ganz anonymisieren, ja, aber ich glaube wenn man so…. Ja, Teilanonymisierungen sind auch schwierige Sachen, ja, ich mein, man müsste sich irgendeine Strategie ausdenken, wo die Leute halt auch wirklich ehrlich was reinschreiben können, ohne dass es auf sie halt eben dann hinterher zurückfällt, ja. Man müsste das halt eben schauen, dass man so Sachen auch entkoppelt von anderen Beurteilungssystemen, ja. Weil die LessonsLearnedsind eine Beurteilung über das Projekt, ja, und dann, das schlägt halt schnell über in eine Beurteilung über DEN Beurteiler, ja, und das, dass müsste man dann halt irgendwie schauen, dass man das entkoppelt. Das ist ein schwieriges Geschäft also, ja, da müsste man sehr sensibel vorgehen dann, weil nur so wird man eine Datenbank, eine Datenbasishaben, die irgendwie aussagekräftig ist, für die Zukunft

I(33:00): Kommen wir noch zu einer sehr, ja, ich sag mal virtuellen Fragen, Phantasie-Fragen. Wenn Sie jetzt so mal an ihren privaten Lebensbereich denken, wenn sie jetzt Informationen suchen, gibt es da eine Methode, wie Sie zur Zeit Informationen erhalten, wie sie an sie herangetragen werden, wo sie sagen, dass könnte die Wiederverwendung von LessonsLearned verbessern, aktivieren? Ist schwierig die Frage, ich weiß.

E(33:26): Ist schon schwierig, ja. Naja gut, das ist immer ne Frage im privaten Bereich, für was man irgendwelche Informationen sucht. Ach klassisch, ich bereite im Moment ne Urlaubsreise vor, ja. Wenn ich jetzt Informationen über das Urlaubsland was ich dann bereisen will irgendwie suche oder so, dann ist mein erstes Ding das ich ins Internet gehe. Also das… Ich gehe erstmal zu Google hin und dann suche ich und dann gehe ich in die einzelnen Foren hin, und schaue in den Foren wo diskutiert wird dadrüber, was haben die Leute für Erfahrungen gemacht, was für Art von Reisen haben sie gemacht und wie und wo. Also das ist so ein Ansatz ja, für ein Problemfeld jetzt im privaten Bereich. Ich weiß nicht ob sich so was übertragen lässt hier auf so LessonsLearned Geschichten, ja.. Weil ich mein…

I(34:11): Denken sie ein Forum macht Sinn? Wo man sich zum Beispiel über bestimmte sag ich mal Erkenntnisse noch mal austauschen kann. Wo dann zum Beispiel man sagt, das lief bei uns total schlecht und ich hab leider keine Lösung da dafür gefunden und das könnte man dann in so eine Art Forum stellen und hoffen, das vielleicht irgendjemand anders eine Lösungsmöglichkeit hat. Denken sie das würde funktionieren hier?

E(34:33): Hm, für da, also ich weiß nicht wie viel, wie gut da so eine Prognose aussieht. Ich weiß es nicht, ja, weil es ist eine Kultur, die hier eigentlich bisher halt nicht so gelebt worden ist, ja. Wenn man so ein Forum einführt oder so, dann muss man eine gewisse Offenheit bei den Mitarbeiter haben und auch ne Bereitschaft sich in diesen Foren auszutauschen. Ja, das sind zwei Dinge. Ich mein einmalmüssten Leute da sein, die da Input geben und auf der anderen Seite müssten Leute auch da sein, die sagen, ok, ich trau dem Forum irgendetwas zu, dass es überhaupt eine Aussagekraft für mich jetzt hat, wenn ich was suchen und das sind zwei Stellen die da etabliert werden müssten, ja. Ich mein man kann's versuchen, aber ich hab's bisher jetzt noch nicht so erlebt, ja. Ich mein, es gibt immer wieder mal Ansätze, wo

so Sachen versuchsweise implementiert worden sind. Hier auch gerade im Rahmen der PSU - es sind ja verschiedene Tools und Möglichkeiten auch für so Foren und so Austausch-Geschichten sind ja implementiert worden, ja, aber ich also so richtig gelebt hab ich's noch nicht gesehen. Aber man muss halt einfach das in Zukunft versuchen, ja.

I(35:35): ja, wir haben uns ja im Vorhinein auch ein paar Methoden sage ich mal überlegt. Vielleicht können sie dazu kurz ihre Meinung äußern. Wir haben uns zum Beispiel überlegt, dass man zum Beispiel so ein Recommendation-System wie es bei Amazon gibt implementieren könnte, in der zum Beispiel jemand der LessonsLearned gesucht hat oder sucht dann sozusagen auch noch einen Hinweis dafür bekommt, so nach dem Motto „alle Teilnehmer die diese LessonsLearned für gut befunden haben, haben auch folgende LessonsLearned angeschaut". Was würden Sie dazu sagen? Ist das sinnvoll, oder würde das eher nerven?

E(36:10): Das ist durchaus sinnvoll. Oder ich mein dieses Sternchenvergabe-System, das ist ja das was bei Amazon ist. Also ich mein, klar, ich mein, wenn man heutzutage irgendwo einkauft oder so, ich verlass mich auch irgendwie auf dieses Sternchensystem muss ich ja ehrlicherweise auch sagen. Also ich gehe auch immer zu verschiedenen Produkten und schau, wie sind da die Sterne vergeben worden. Und dann guck ich mir halt an immer die Extreme, ja. Was haben die besonders guten Bewerter geschrieben und die besonders schlechten. Vielleicht sind das irgendwie Kriterien die mich eigentlich gar nicht interessieren, dann kann ich sagen, naja, die schlechte Bewertung interessiert mich nicht oder auch die gute interessiert mich nicht, also je nachdem, ja. So was wär durchaus sinnvoll, ja

I(36:46): Zur Bewertung…

E(36:47): Ja, das wär zur Bewertung bestimmt nicht schlecht. Das einzige man braucht halt Masse dafür. Sie brauchen halt viele Leute, ja, die daran teilnehmen. Weil die Aussagekraft steht und fällt damit. Wenn ich in ein Produkt reingehe und sehe das hat ein Einziger bewertet, das ist für mich keine Aussagekraft, dann interessiert mich das nicht. Aber Amazon hat ja ne ganz andere Kundenbasis. Die Frage ist ob die PSU, ich mein wie viel Leute sind wir. Wenn wir das hier alleine machen. Inwieweit das so ein sinnvolles Vorgehensweise wäre, ja.

I(37:16): Ja, dann haben wir noch so Punkte wie Newsletter oder Feeds, dass man Nachricht erhält „es gibt neue LessonsLearned", da hatten wir vorher schon mal drüber gesprochen. Das ist für Sie zu viel Information, wenn ich das richtig verstanden habe?

E(37:28): Finde ich jetzt eigentlich ein bisschen schwierig. Das Problem daran ist die Selektion, dass hatte ich ja am Anfang auch schon gesagt, ja. Wenn man zu viele Informationen bekommt oder so dann ist die Frage, wie soll man das selektieren. Das hat halt oft dann fällt das hinten runter, das hat dann einen gegenteiligen Effekt eigentlich.

I(37:44): Dann haben wir so Punkte wie zum Beispiel wie den Ausbau von Netzwerken, weil viele ja auch gerne über den persönlichen Kontakt kommunizieren. Das man vielleicht so eine Art Xing zum Beispiel einrichtet - ich weiß jetzt nicht inwieweit es das bei der [redacted] jetzt schon gibt – aber das man die Leute dann sozusagen auch mit bestimmten Projekten verknüpft und so als Ansprechpartner vielleicht für LessonsLearned sozusagen markiert. Halten sie das für sinnvoll?

E(38:09): Ja. Das halte ich für besonders sinnvoll, ja. Weil das sind so Sachen, wo man eben so auf einer privaten Vertrauensbasis mit den Menschen halt eben auch spricht und das ist nicht so unpersönlich. Also es wird nicht irgendwo hineingestellt und man weiß nicht wer es liest und wo es gelesen wird oder so, sondern man hat halt wirklich jemanden mit dem man spricht, wo man weiß, der hat damit schon Erfahrungen gemacht und so, das ist auf jeden Fall eine sinnvolle Geschichte.

I(38:32): Sind sie halt so der Networker, ja?

E(38:35): Der Befürworter, ja auch. Auf jeden Fall, ja.

I(38:39): Und dann haben wir noch einen Punkt gehabt, zum Beispiel regelmäßige Marketingaktivitäten von LessonsLearned. Dass man also vielleicht über ganz besonders wichtige Erkenntnisse, wo man sich vorstellen kann die passen zum Beispiel zu sehr vielen Projekten so eine Art, ja, Marketingaktivität startet. Also dass man da zum Beispiel so einen Newsticker irgendwo oder ein Plakat oder irgendwas in der Richtung dazu finden kann in der [redacted] können sie sich das vorstellen?

E(39:05): Naja, ich weiß nicht, das ist halt so ein Vorgehensweise die in der Bank jetzt öfters gelebt wird. Ja also, da hingen die Plakate überall oder sonst wie und man geht daran vorbei, ganz nett, ja. Und je mehr da hängen, irgendwie, umso weniger guckt man, das muss man auch ehrlicherweise sagen, ja. Gleiches gilt für Ticker, ja. Je mehr auf dem Ticker kommt, desto weniger guckt man da hin, ja. Am Anfang ist das so eine Neuheit, die wirklich ins Auge fällt, wo man drauf reagiert. Nur wenn dieses Instrument, das verliert halt leider seine Schärfe, wenn das halt in Massen produziert wird und von daher glaube ich, dass diesen Ansatz der in der [redacted] gelebt wird und der schon in vielen Bereichen gelebt wird, ich weiß nicht, wenn man das LessonsLearned irgendwie pushen will, ob das jetzt der richtige Ansatz wäre. Das geht dann nachher unter Umständen unter.

I(39:49): Gut dann bin ich mit meinen vorbereiteten Fragen fertig und habe noch eine Bitte an Sie. Nämlich, dass Sie noch einmal kurz für sich reflektieren und dann mir auch natürlich erzählen, ob wir hier Punkte nicht angesprochen haben, wo sie aber sagen, dass ist mir aber eigentlich total wichtig, da würde ich aber eigentlich gerne noch über LessonsLearned reden. Gibt es da noch Punkte, über die im Interview jetzt nicht besprochen wurden?

E(40:13): Tja, wir sind ja schon sehr umfangreich hier vorgegangen. Also von daher, überlege ich jetzt, was will ich unbedingt jetzt noch zu LessonsLearnedanbringen sozusagen, oder? Das ist ja jetzt das worauf es hinausläuft, oder? Ja, also ich finde den Ansatz ja erstmal gut, überhaupt, dass wir hier in der PSU überhaupt darüber nachdenken und versuchen das weiter zu etablieren. Ich glaube das das ein guter Weg ist, den auch gangbar machen sollte. Man sollte ihn vielleicht über die Grenzen der PSU hinaustragen, weil die PSU ist ja nur ein ganz kleiner Bestandteil der großen [redacted] ja, und dieses LessonsLearned, das steht und fällt damit, wie viele Leute daran teilnehmen, wie viele Leute da mitmachen und wie das sich weiter verbreitet. Wenn das nur im ganz kleinen Rahmen gelebt wird haben wir ein Problem damit. Wir müssen das einfach im Grunde in die Unternehmenskultur hineintragen, ja. Das muss eigentlich weiter verbreitet werden. Man kann sagen, gut, die PSU gibt's jetzt als Initiator oder wie auch immer, oder, aber es muss halt einfach hinausgetragen werden. So lange das nur in dem Rahmen der PSU läuft oder so, ist das ne Totgeburt

würde ich sagen. Dann ist es zwar eine gute Idee, aber man wird da hinterher nicht viel weiter mit leben können, ja. Weil bis jetzt gibt es ja auch das LessonsLearned. Das ist ja da, es ist der Abschluss eines jeden Projektes, aber es ist ja jetzt nicht irgendwie besonders fruchtbringend gewesen, ja. Und das, also wenn die PSU es schaffen würde das in die Unternehmenskultur hineinzubringen denke ich mir wäre es sehr sinnvoll und sehr gut.

I(41:38): Ok, dann habe ich noch eine Frage an Sie. Ich versuche ein Konzept zu entwickeln, wo wir also schon hoffen, dass wir diese Wiederverwendung dieser LessonsLearned irgendwie verstärken können. Wären sie bereit, dieses Konzept eventuell zu evaluieren in Form eines Interviews, dass sie dann also noch mal ihre Meinung zu dem Konzept äußern, ob sie das gut oder schlecht finden.

E(41:56): Gerne ja.

I(41:57): Das ist schön. Dann danke ich Ihnen recht herzlich.

Ende

KM022

I = Interviewer; E = Interviewpartner; A = Interviewassistent

I(00:00): Auf jeden Fall schon mal vielen Dank, dass wir Aufzeichnen dürfen. Haben Sie noch irgendwelche Fragen?

E(00:05): Nein, im Moment nicht.

I(00:07): Ok, wunderbar. Also erste Frage haben wir uns eigentlich so eine Einstiegsfrage überlegt, und zwar eigentlich eine Erklärung. Wir würde sie bitten, dass sie mal den Lessons Learned Prozess so wie er hier in der PSU abläuft erklären. Das heißt beschreiben.

E(00:21): Also so wie ich ihn bisher erlebt habe, das wird entweder in, mehr oder weniger in der Mitte in dem Projekt, nachdem man eine kritische Phase durchlaufen hat oder am Ende, wird man dann jetzt hier einbestellt von der Projektleitung und dann heißt es, jetzt machen wir mal Lessons Learned. So und ganz, meistens sogar recht themenübergreifend, so allgemein, was jetzt, woran das Projekt jetzt gekrankt hatte, was man besser machen könnte, was besonders gut gelaufen ist, nicht wirklich jetzt hier thematisch gerichtet auf einzelne Aspekte. So kenn ich das, naja, das ist auch. Also ich hab's bis dato noch nicht öfter als 1-mal in einem Projekt erlebt.

I(01:15): Ok, wie lange sind sie jetzt schon in der PSU, wenn ich das fragen darf?

E(01:18): Seit Bestehen der PSU. Aber bis dato halt auch nicht in sonderlich vielen Projekten. Bei mir war das recht konstant in den letzten Jahren.

I(01:30): Dann, wenn das dann sozusagen der Prozess ist. Würde wir in diesen Prozess einfach ein bisschen einsteigen. Wir haben den Prozess, ich habe es eben ja schon mal erwähnt, in Phasen eingeteilt. Und diese Phasen sind bei uns, haben wir nach der Literatur uns eben überlegt, die Sammlung von Lessons Learned, dann die Speicherung von Lessons Learned, die Verteilung und die Wiederverwendung von Lessons Learned. Und innerhalb dieser Phasen, würde ich sie einfach paar Fragen stellen und ja, dann würde wir die Phasen nacheinander sozusagen durchgehen. Die erste Frage gilt eben der Sammlung von Lessons Learned und zwar würde ich gerne von ihnen erfahren, wie und wann bisher in Projekten an denen sie teilgenommen haben sie Lessons Learend erfasst haben?

E(02:17): Entweder nach kritischen Projektphasen oder am Ende. Und wie? Das ist jetzt eine gute Frage. Da ich selbst nur gern dann den Input beigesteuert habe, aber mich nicht, selber das Ganze nicht abgelegt habe, das meine das würde auf irgendeinem Wiki oder Sharepoint landen.

I(02:41): Sie können auch einfach nur sagen, wie sie es jetzt in dem Fall gemacht haben. Also nicht wie es genau abgelegt wurde, sondern einfach…

E(02:47): Ne, das war jetzt auch im Prinzip ein Gespräch. Beziehungsweise ein normales Meeting.

I(02:54): Ok. Mit wem war das dann?

E(02:55): Das war dann mit dem Projektleiter, mit den anderen Projektbeteiligten.

I(03:00): War das zusammen oder eher…?

E(03:01): War zusammen. Das war schon zusammen. Wie und wann sollten dann im optimalen Fall diese Lessons Learned erfasst werden? Also entspricht das dem, von dem sie glauben, das ist am sinnvollsten, am optimalsten?

I(03:15): Jaein. Nach kritischen Projektphasen würde ich sagen ja. Das Problem, wo ich mich halt ein bisschen schwer mit tue, ist, dass das Ganze eher ein sehr, sehr unspezifischer Prozess ist. Ich weiß nicht, ob dass das richtige Wort ist. Man, „wir setzen uns dann mal hin und jetzt machen wir mal Lessons Learned und was fällt uns dann alles ein?“ Das ist nicht wirklich themenbezogen, das ist halt mehr oder weniger alles, was so raussprudelt.

I(03:59): Das heißt, wenn ich das so interpretieren darf, sie würden das vielleicht einfach konkreter machen, die Lessons Learned?

E(04:05): Ja. Konkreter themenbezogen. Würde ich das Ganze eher machen.

I(04:11): Wie ist das von der Zeit her? Wie sollte das im optimalsten Fall erfasst werden? Sie hatten jetzt angesprochen die kritischen Punkte…

E(04:22): Wenn man es wirklich themenbezogen macht, wäre das optimalste möglichst halt so zeitnah wie möglich, finde ich. Und dann auch, jetzt, außerhalb von einem, zu dem Thema aufgesetzten Meeting, sondern self-driven. Wenn man, Klammer auf, dazu Zeit hat und daran denkt Punkt Punkt, Klammer zu.

I(04:47): Ok. Was denken sie denn wie sollten Lessons Learned erfasst werden, damit sie einfach aufzufinden sind? Das heißt, wenn wir den Fokus darauf legen wie kann man sie einfach wiederverwenden?

E(05:01): Das ist eine Frage, die sehr herausfordernd ist für eine 80.000 Mitarbeiterorganisation.

I(05:08): Definitiv ja.

E(05:09). Die auch aus meiner Sicht aus vielen kleinen Inselchen besteht.

I(05:14): Dann nennen sie uns die doch einfach, die Inselchen.

E(05:20): Ja, GTO ist ja eine, schon ein Archipel da drin. Daneben schwimmt noch IES, der Infrastrukturbereich, innerhalb von GTO.

I(05:30): Können sie die Abkürzungen kurz ausformulieren, weil wir die nicht kenne meistens?

E(05:33): Group Tech. IES ist unser Infrastrukturbereich, die stellen Anwendungen, jetzt sehr übergreifende Anwendungen, zum Beispiel Autorisierungs- und Legitimationssystem, die E-Mail Infrastruktur, das stellt sich für die meisten, für mich immer schon seit Jahren als eine ganze eigene Welt, mit eigenen Problemchen und Themen dar. Dann der Bereich in dem ich tätig bin, von GTO der PWC IT, das ist ein Bereich für die Kundenbereiche arbeitet und auch der ist, daneben gibt’s noch, gibt nicht nur PWC IT, sondern auch noch für andere Geschäftsbereiche. Auch jetzt hier ähnliche Bereiche, die teilweise, oder mittlerweile in weiten Teilen gleich organisiert sind wie wir, auch mit einer PSU. Und wo es dann auch Überlappungen gibt, aber im Prinzip sind es dennoch hier, wenn man das Organigramm anschaut, einzelne

separate Säulen. Mehr oder weniger. Und gefühlt gibt es auf Arbeitsebene zwischen diesen Säulen keine wirkliche Kommunikation und Interaktion. Das sind komplett einzelne Inselchen, man weiß wo die liegen, aber wirklich zu tun hat man mit denen nicht. Ab und an kommt mal ein Kanu rüber gerudert.

I(07:10): Die befinden sich aber jetzt nicht alle in der PSU, oder?

E(07:13): Die haben teilweise eine eigene PSU.

I(07:17): Ok, wenn wir jetzt nur den Teil der PSU jetzt betrachten. Gibt es da eine Möglichkeit wie man das vielleicht verbessern könnte, diese Lessons Learned? Oder vielleicht auch nur den Teil, wo sie jetzt arbeiten.

E(07:30): Ist für meine Rolle als technischer Spezialist bisschen schwierig, weil zu Lessons Learned gehört halt auch immer jetzt hier ein Konsument, finde ich. Weil ansonsten produziert man für den luftleeren Raum Papier, weil's in jedem Prozess so vorgeschrieben ist oder weil man so Lust hatte. Da für technische Spezialisten oder andere techniknahe Berufe, Funktionen ist dann halt auch wieder sehr sehr stark darauf fokussiert mit welcher Technik, mit welchem Produkt man arbeitet. Und wie viele andere Leute jetzt hier auch in der eigenen Organisationsstruktur gibt, die auch damit arbeiten. Das ist in meiner Rolle und auch mit den Themengebieten, mit denen ich unterwegs bin, in der Regel ein bescheidenes Publikum. Das bin ich und 2 andere, in den meisten Fällen. Für andere Produkte oder Techniken sind das schon durchaus mehr. Wenn man jetzt zum Beispiel an die Leute denkt, die im SAP Umfeld unterwegs sind. Für andere Rollen, die ein bisschen allgemein gehalten sind, wie zum Beispiel Projektmanager, Business Analysten oder funktionale Analysten, sehe ich das schon anders. Da die dann einen größeren Umfang an gemeinsamen Themen und Aufgaben haben.

I(09:17): Ok. Das heißt dann ihr Rahmen sozusagen an Menschen mit denen sie wirklich diese Informationen teilen, ist einfach begrenzt.

E(09:23): Ist begrenzt. Das hängt wie gesagt sehr sehr stark davon ab, wie viel, ich nenn es jetzt einfach mal Nutznießer man jetzt hier damit erreicht.

I(09:35): Ok. Und dann sind sozusagen die Nutznießer bei ihnen einfach so gering, dass man die auch so selbst überschauen kann.

E(09:43): Ja. Beziehungsweise sich mit denen dann direkt austauschen kann. Oder… sich auf externe Quellen verlässt, oder jetzt gegeben falls noch Kollegen aus anderen Geschäftsbereichen hat, von denen man dann noch aus der Vergangenheit weiß, dass die Expertise haben.

I(10:04): Das heißt also eher dieser Netzwerk Gedanke.

E(10:05): Ja, das ist dann eher Networking an dieser Stelle.

I(10:10): Dann kehren wir doch zurück zu den Lessons Learned an sich. Was denken sie denn, wie sollten Lessons Learned erfasst werden, damit sie dann später einfach aufzufinden sind in Bezug auf deren ihren Inhalt. Und zwar von Inhalt haben wir uns einfach vorgestellt, diese typischen Lessons Learned hat ja immer Projektgröße vielleicht oder was war gut, was war schlecht, Kontext oder einfach die Erklärung wie das Projekt generell lief. Gibt's da irgendwas

von dem sie glauben, das muss eine Lessons Learned enthalten? Oder irgendwas, was ihrer Meinung nach überflüssig ist?

E(10:42): Es muss auf jeden Fall Informationen haben und auch so abgelegt werden, dass man halt gezielt reingreifen kann und etwas findet und nicht erst mal gezielt suchen muss, so das schlechteste was ich mir da vorstellen kann, ist irgendein Order mit so und so viel Word Dokumenten oder ähnlichen. Und, es müsste halt, wie auch immer es abgelegt wird und enthält, es muss strukturiert sein nach Themen und es muss durchsuchbar sein.

I(11:28): Ok. Und von den Inhalten konkret jetzt, was drin steht, das ist dann in dem Sinne eher nebensächlich, sondern eher dass man es findet.

E(11:35): Das ist zu themen… find ich jetzt hier zu themenspezifisch. Weil wenn man sich jetzt hier nur auf IT Themen beschränkt, hat man da eine, es muss, wie man es abstrahieren könnte. Das Problem, eine Problemstellung muss gegeben sein und die muss über Kategorien zuordenbar sein zu verschiedenen anderen Themen. Das man halt es jetzt hier ein bisschen gliedern kann das Ganze, zum Einsortieren.

I(12:22): Ok, wunderbar. Gibt es denn ihrer Meinung nach Gründe die für die Lessons Learned Erfassung sprechen?

E(12:30): Wissensverlust und Verhindern des Neuerfindens des Rades.

I(12:34): Das heißt, Wissensverlust, wenn man's nicht macht. Das spricht dann dafür, dass man's macht.

E(12:39): Ja. Das bedingt jetzt hier schon fast das eine das andere. Weil Wissen, dass jetzt die anderen Leute wieder neu aufbauen ist auch hier verloren. Das war nie da, an der Stelle, an der es gebraucht wäre.

I(12:58): Dem entgegen, gibt es dann Gründe gegen die Lessons Learned Erfassung wirklich, bestimmte Widerstände?

E(13:05): Zeit. Zeit. Ich würde Motivation bedingt. Der Arbeitsdruck, dass man jetzt zu schnell wieder auf anderen Themen, also Projekten ist. Das man in seinem Arbeitsumfeld nicht die benötigte Stabilität und Ruhe hat, sich auch mal mit so einem Thema zu beschäftigen. Was vielleicht auch noch ein Aspekt wäre, zum Thema Wissensverlust, ich weiß jetzt noch nicht genau wie ich es einsortieren soll. Die Bank hat ja gerade in ihren IT Bereichen sehr viele externe Berater, die von außen für sehr kurze Zeiträume reinkommen und die die Bank mit ihren Prozessen und Tools und anderem was sie haben, erstmal nicht kennen und später auch nur recht unzureichend, die auch teilweise dann ihre komplett eigene Methodik mitbringen. Das sehe ich an der Stelle auch als Herausforderung. Weil durch solche Sachen kann halt auch das Rad sehr oft neu erfunden werden, also Fehler wiederholt.

I(14:38): Das ist eigentlich auch vielleicht auch ein Punkt dann für die nächste Frage. Das wäre dann, ob es wesentliche Faktoren gibt, die der Erfassung von Lessons Learned einschränken. Sehe ich das dann richtig…

E(14:50): Organisationsgröße und Struktur der Organisation. Also ich finde dann eine Matrixorganisation ist dafür nicht wirklich fördernd, denn eine Matrixorganisation sehr sehr stark, auch be-

dingt dass die Leute jetzt hier zwischen Themen dann springen und sehr oft das Projekt wechseln, in meiner Sicht. Und halt die wie homogen jetzt die Belegschaft ist, wie viele externe Dienstleister hier noch dabei sind, wie lange die schon, die Dienstleistung, die Leute, die für die Dienstleister reinkommen schon mit dem Haus arbeiten und wie lange die drin jetzt hier im Haus verbleiben.

I(15:37): Ok. Wir haben uns da auch noch ein paar Gedanken gemacht. Faktoren, die möglicherweise das einschränken, den Zeitdruck haben sie eigentlich schon genannt genauso wie diese Teams aus unterschiedlichen, ich nenn's mal, Bereichen, ob das jetzt Bereiche sind oder interne und externe Mitglieder, ist in dem Sinn ja dann ja relativ ähnlich. Genauso auch örtlich verteilte Teams, könnten mögliche vielleicht Faktoren sein oder auch fehlende Incentives. Würden sie sagen, das könnte auch eine Rolle spielen?

E(16:02): Fehlende Incentives würde ich weniger machen, weil wenn man das ganz mit Incentives belegen würde, wäre es ein Anreiz zwar zu produzieren, aber nicht wirklich sie zu nutzen. Es müsste halt ein, wenn Incentive, dann müssten die eher damit verkoppelt sein, dass man ein Benefit durch Lessons Learned jetzt hier gewonnen hat. Ansonsten… es ist sehr schwer, finde ich, eine Organisation von dieser Größe und damit auch feingliedrigen internen Struktur so zu vernetzen, dass es wirklich eine Golden Source für so was gibt. Dafür ist die Bank zu groß und zu verteilt. Es…

I(17:25): Kann ich das dann einfach so interpretieren, dass der Rahmen für eine Lessons Learned einfach kleiner sein muss. Das man nicht einfach die ganze Bank betrachten muss, sondern immer kleinere Teile.

E(17:36): Jaein. Im Prinzip müsste man die ganze Bank betrachten, aber das im Prinzip geht es nicht, da die zu groß ist, zu verteilt und auch die ähnlichen Bereiche untereinander zu sehr abgeschottet. Es gibt halt nicht, jetzt hier eine IT Abteilung, sondern diverse. Wenn man ehrlich ist.

I(18:13): Dann kommen wir doch einfach zu der nächsten Phase. Und zwar der Unterschied jetzt von der Sammlung zur Speicherung von den Lessons Learned konkret. Wie werden oder wurden denn bisher Lessons Learned abgespeichert?

E(18:23): Die Bank benutzt im Moment für Dokumentenablage in Projekten ein Produkt von Microsoft, dass nennt sich Sharepoint. Und in diesem wurde die abgelegt, soweit ich weiß. In Bereichen die dafür reserviert sind, für Lessons Learned. Ich meine, es gibt auch, jedes Projekt hat da seine eigenen Bereiche und mit so einer default Ordnerstruktur, die da mitkommt. Ich glaube da gibt es auch so ein Bereich. Ist sehr stiefmütterlich, glaube ich.

I(19:00): Ja ok. Ja dann doch einfach der Soll-Zustand, würde es irgendwas geben, von dem sie meinen, sie würden das gerne dort oder woanders ablegen? Also irgendeine Struktur, die sie da vielleicht bevorzugen gegenüber Sharepoint?

E(19:14): Ja im Prinzip wäre dann ein Wiki dafür recht gut geeignet. Da man dort die Möglichkeit hat zu verlinken, zu kategorisieren und sehr gut auch zu suchen.

I(19:30): Wenn wir bei den Wikis bleiben, gibt's dann irgendeine Struktur innerhalb der Wikis, von der sie glauben, dass könnte auch die Speicherung, besser gesagt die Speicherung in Bezug

auf die Wiederverwendung verbessern? Oder einfach das typische Wiki, was man so kennt, sozusagen so instrumentalisieren, dass es für Lessons Learned ausgelegt ist?

E(19:49): Also wie ich's mir vorstellen würde, wäre es schon ein bisschen angepasst. Das man besser Möglichkeiten hat durch die Kategorien die drin sind durch zu navigieren. Und auch unterstützt wird, gegebenenfalls dabei in welche Kategorien man was einzusortieren hat. Ist jetzt vielleicht ein bisschen weit hergeholt als Beispiel, wenn man bei Ebay irgendein Produkt einstellt, ein Nokia Handy und ich dann darein schreibe bei Produktbeschreibung „Nokia E51", zeigt er, tut er mir sofort im nächsten Schirm die passenden Kategorien zuordnen. So etwas wäre förderlich, aber das setzt halt auch wieder einen hohen administrativen Aufwand hier voraus, um so eine Struktur wieder einzurichten.

I(21:00): Klar. Aber ist auf jeden Fall eine interessante Idee. Haben sie denn schon mal von Lessons Learned gewusst, also irgendwo wurden Lessons Learned gemacht und auch abgespeichert und sie haben sie dann gesucht und konnten sie nicht wiederfinden? … einfach so als Beispiel.

E(21: 18): Nein. Nein, aber das liegt eher da dran, dass ich bis jetzt in keinem, kein Problem hatte, wo ich jetzt entweder die Hoffnung hatte dazu eine hausinterne Lesson Learned zu finden oder die Frage ist, ob es dazu schon eine Lesson Learned gibt. Da auch wieder angemerkt, dass da der technische Bereich mit Sicherheit nicht so repräsentativ ist, für solche Sachen.

I(21:51): Das heißt, wenn ich dann nach den Gründen dafür frage, wären das dann einfach nur, dass sie einfach nicht gesucht haben sozusagen, weil sie geglaubt haben, es gibt dafür keine Lösung.

E(22:01): Ja. Ja das hat noch keiner, das Problem hat noch keiner in jetzt hier im Dunstkreis von mir gehabt und hat es niedergeschrieben. Da bei technischen Themen, wenn sie hier jetzt nicht sehr sehr bankspezifisch sind, ist man da, find ich, mit Google meistens besser aufgehoben.

I(22:31): Das heißt, eher unternehmensextern.

E(22:33): Genau. Aber da würde ich da jetzt eher den Nutzen bei bankspezifischen Themen, Bankprozessen oder Produkten und Prozessen, die die Bank sich selber aufgesetzt hat, sehen.

I(22:51): Glauben sie denn, man könnte die Speicherung von Lessons Learned verbessern, so wie sie aktuell abläuft? Vor allem, wie? … Ich mein, sie hatten ja schon…

E(23:05): Ja das mit dem Wiki. Ist dann allgemein eher die Sache, dass die Bank von dem Sharepoint wegkommen sollte, in Richtung Wiki.

I(23:21): Ok. Das heißt allgemein diese Ordnerstruktur verlassen sollte und das allgemein halten? Oder jetzt, also was ich mein, die gesamte Bank bezogen auf die Lessons Learned wirklich oder auf das gesamte Projektgeschehen?

E(23:35): Das Projektgeschehen, da man, also ich finde in, wenn ich jetzt eine Seite aus eine Wiki verlinke, hab ich eine viel höhere Möglichkeit also wenn ich jetzt ein Sharepoint, jetzt hier Folder verlinke auf den 90 % der Empfänger von dem Ding gar nicht berechtigt ist, was sehr sehr oft vorkommt. Ich kann auch dann im dem Dokument, das ich verlinkt habe, kann ich wieder sehr sehr gut und ohne Problem, in Sachen Berechtigung, auch wieder auf andere

Dokumente verlinken. Und wieder übergreifend suchen, ich bin nicht mehr dokumentgebunden. Das sehe ich da als den großen Nachteil. Solange ich jetzt hier in einem Dokument, jetzt hier bin, und dadurch in dem keine gescheite Verlinkung zu anderen Dokumenten habe, sei es dadurch dass es das Dokument an sich nicht hergibt oder, dass ich jetzt eine hohe Gefahr hab, dass ich auf Berechtigungsbarrieren laufe, bringt das nichts.

I(24:51): Gibt es denn dann aber nicht auch vielleicht den Nachteil bei einem Wiki, dass man gar nicht so viel teilen kann? Grade von Berechtigungen hat man ja im Projekt meistens schon welche, dass nicht jeder darauf zugreifen kann. Wenn ich in einem Wiki alles veröffentliche, würde ja jeder darauf zugreifen können? Das vielleicht dann am Ende weniger einfach geteilt wird, in dem Wiki weniger drin stehen würde, als es jetzt vielleicht in Sharepoint steht? Sehen sie das als Gefahr?

E(25:18): Ich würde sagen, viele Leute würden es als Gefahr sehen. Ich sehe es erst mal nicht als Gefahr. Da das Wissen, ich habe es noch nicht gesehen, erlebt, gesehen oder gehört, dass wirklich die Leute sich einfach mal durch andere Sachen durchgewühlt haben, die sie nichts angehen oder bloß weil sie darauf gestoßen sind. Audit würde sich sicher da über so ein Thema freuen und daraus eine Monite machen, aber ich würde jetzt, sehe jetzt da drin hier erst mal keinen so großen Nachteil.

I(26:07): Ok. Das ist eigentlich auch schon die Phase der Lessons Learned Speicherung. Wenn wir jetzt da weitergehen, zur Lessons Learned Verteilung. Wie erfahren sie denn für gewöhnlich von Lessons Learned oder von Erkenntnissen allgemein aus anderen Projekten? Also Projekten, an denen sie nicht teilgenommen haben? Gibt's dann für gewöhnlich ein Weg oder eine Art und vor allem wann sie dann auch das erfahren?

E(26:35): Eher nicht.

I(26:38): Ok. Eher nicht heißt dann immer verschieden oder total zufällig?

E(26:43): Das ist dann eher zufällig, dass man das dann von anderen Kollegen oder in einem Teammeeting dann mitbekommt, dass da etwas war. Oder wenn man halt auf die entsprechenden Seiten im Sharepoint oder ähnlichem dann geht. Ich bin halt nicht so der Sharepoint Fan.

I(27:06): Ist ja auch nicht verwerflich.

E(27:08): Es gibt da jetzt hier keinen, nicht irgendwie so etwas, dass da ein Newsletter, der a la Twitterfeed dann rumkommt und sagt so und so viele Lessons Learned zu den und den Themen wurden eingestellt. Und ich meine dafür, es gibt da auch nicht so den hohen Durchsatz an neuen Lessons Learned, bilde ich mir zumindest ein.

I(27:38): Ok. Vielleicht dann noch zu dem Zeitpunkt, wann, wenn sie dann mal davon erfahren, zu welchem Zeitpunkt ist das im Projektverlauf? Oder ist das auch dann zufällig in dem Sinn?

E(27:46): Wenn ich davon erfahre, dann hat das dann meistens nichts mit dem eigenen Projektverlauf zu tun. Sondern eher was mit Teammeetings oder jetzt hier Networking. Dass man davon wieder was erfährt.

I(28:03): Sie haben es eben schon mal, eine Art von Verteilung angesprochen. Und zwar gibt es ja generell immer die Unterscheidung zwischen dem Push und dem Pull Weg sozusagen. Ent-

weder man pushed diese Informationen eben raus, wie in einem Feed oder in einem Newsletter, man bekommen die Informationen, die aktuellen Lessons Learned zugeschickt oder man sucht eben selber danach in einer Datenbank. Gibt's da einen Weg, den sie bevorzugen würden? Also eine Art einfach, die ihnen besser, vielleicht besser gefällt? Oder die ist am sinnvollsten für die PSU?

E(28:25): Also ich würde schon, also ich würde schon sagen, dass man sich die Informationen dann halt selber beschaffen soll, beziehungsweise aus dem System rausziehen soll, allerdings dann halt auch auf der, im Eingangsbereich des Systems mal auch jetzt hier Übersichten auch schon konkrete Möglichkeiten auf die einzelnen Kategorien zu navigieren. Und neu eingestellte Themen jetzt hier zu sehen. Bei einer Benachrichtigung sehe ich halt wieder, seh ich persönlich die Gefahr, dass da irgendwann dann Leute das im Prinzip unter SPAM einsortieren und dann löschen, abbestellen, was auch immer.

I(29:31): Wegen der Informationsflut dann.

E(29:35): Ja. Dass das dann irgendwann als irrelevant aussortiert wird.

I(29:40): Ok. Vielleicht von dem, wie ist es bei ihnen dann passiert zu dem aktiven, haben sie vielleicht mal aktiv Lessons Learned an ihre Kollegen verteilt?

E(29:50): Zu einigen technischen Themen, ja. Allerdings war da auch keine großartige Resonanz dann dazu.

I(30:00): Das heißt, das ging dann von ihnen aus, sie wollten den anderen einfach das mitteilen, es kam aber nichts zurück.

E(30:10): Andere Themen, jetzt hier also Features, die ich als sehr interessant und nützlich erachtet hatte und die andere noch nicht so in der Form noch nicht kannten, im Prinzip kein großartiges Feedback bekommen.

I(30:21): Ok. Gibt es denn irgendwelche Voraussetzungen unter denen sie sagen, nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, würde ich denn diese Lessons Learned an meine Kollegen verteilen?

E(30:45): Kann ich schwer beantworten, weil bloß weil man es im Moment kein Nutzen draus ziehen kann, heißt ja nicht, dass das auch in der Zukunft so sein wird oder für Dritte, die noch gar nicht involviert sind auch nicht so sein wird.

I(31:05): Ok. Wir haben uns nur konkrete oder abstrakte Überlegungen gemacht, dass so Sachen einfach wie vielleicht der Netzwerkgedanke, man muss denjenigen kennen, den man das mitteilt, oder man muss demjenigen vertrauen, dem man eine Lessons Learned übergibt. Gibt es da irgendwelche Punkte, die für sie relevant sind? Oder würden sie sozusagen jedem ihre Lessons Learned weitergeben?

E(31:25): Nein, würde ich schon sagen jedem.

I(31:28): Dann kommen wir auch schon eigentlich zur letzten Phase, der Wiederverwendung von Lessons Learned, wo wir auch unser Augenmerk sozusagen drauf liegt. Wie und wann haben denn sie Lessons Learned wirklich in Projekte eingebunden? Das heißt, eine Lessons Learned,

die sie irgendwann vorher gemacht haben oder auch von der sie erfahren haben, wiedereingebunden in ein Projekt.

E(31:51): Das ist dann meistens zum Projektstart gewesen, wenn man Themen, beziehungsweise vor Problemen, Aufgaben gestanden hat, und schon im Prinzip ein bewährtes Rezept in petto hatte, um das Ganze, wie man das Ganze aufsetzen oder lösen konnte. An der Stelle war's halt auch eher aus dem persönlichen Umfeld, oder Erfahrungsschatz, wo ich draus geschöpft hab. Weil es einfach nicht genug, speziell es sind schon sehr sehr spezifische Themen, dann wieder bei den technischen Sachen.

I(32:39): Das heißt das „Wie" ist dann einfach damit beantwortet, sie haben einfach selber nachgedacht und haben ihre Erfahrungen miteinlaufen lassen.

E(32:45): Wenn wir jetzt hier auch jetzt wieder, versuche jetzt mal ein Beispiel zu konstruieren. Wenn wir jetzt hier Microsoft wären und, oder Apple und Apple macht alle seine internen Sachen mit Sprache XY und Tool XY. Und man nicht als wirklich als eine große Linie durch den ganzen Konzern ziehen würde, dann würde ich da eher die Chance sehen, solche Lessons Learned und Best Practices auch auf technischer Ebene wirklich in großem Umfang zu haben. Je mehr jetzt die Leute unterschiedliche Themen haben und die die dann doch durch Zufall das gleiche Thema haben und weiter auseinander sitzen, umso weniger sehe ich da realistische Chancen für so etwas.

I(33:51): Und vielleicht auch zu diesem Soll-Zustand, ihrer Meinung nach wie häufig sollten Lessons Learned wiederverwendet werden? Also immer wenn man irgendwas neu anfängt oder immer nur am Projektbeginn? Vielleicht auch bei jedem Meilenstein? Oder nur wenn man auf ein Problem stößt?

E(34:07): Ich würde sagen, auf ein Problem und zu Beginn. Wobei ich dann auch wieder sagen würde, dass die Lessons Learned und Best Practices jetzt schon vorgegebene Entscheidungen oder wirklich als Best Practice unbefangen akzeptiert werden sollten. Da es auch durchaus sein kann, dass die Sachen, in dem eigenen Kontext, in dem man jetzt hier ist, nicht so 100% treffen oder dass das Thema, also die Lessons Learned gerade im technischen Bereich veraltet ist, schon. Oder was noch auch sein kann, ist dass sie mit ganz anderen strategischen Entscheidungen kollidiert. Zum Beispiel jetzt hier eine Lessons Learned Datenübertragung von dem Systemtyp zu dem anderen Systemtyp kann man wunderbar so und so machen. Aber, und der der das vorschlägt, findet das auch ganz toll, weil er mit, die Technik eh schon kann, aber die, und auch toll findet, aber die strategische Entscheidung die Bank jetzt gesetzt hat sieht vor, dass es ganz anders passiert. Und da kommt es dann halt auch zu Konflikten und je nachdem, wer die Befürworter sind und welche Rolle die innerhalb des Projektkontextes haben. Kann dann wird dann auch durchaus von Lessons Learned oder solchen strategischen Entscheidungen, die ich in der Form hier an der Stelle mal gleichsetzen würde mit einer Lessons Learned, wird dann jetzt hier teilweise sehr bewusst und vehement abgewichen. Und das Ganz verneint.

I(36:20): Ok. Dann kommen wir nochmal zu einer anderen Frage und zwar der Förderung von Lessons Learned. Glauben sie, dass Lessons Learned gefördert werden sollten? … In welcher Form auch immer, das ist dann auch die Frage danach sozusagen, wie sie gefördert werden sollten ihrer Meinung nach?

E(36:30): Tue ich mich ein bisschen schwer hier mit der Beantwortung der Frage. Denn bei ähnlichen Themen und Sachverhalten hat die Bank im Moment, oder nicht im Moment, seit Beginn der PSU sehr sehr stark sich der Open Source Welt und an Communities, wie es dann immer so schön heißt, orientiert. Und das Ganze auf eine in Anführungszeichen freiwilligen Mitarbeitsbasis gefördert, wobei das freiwillig dann auch in der Regel immer so heißt „man habe bitte an mindestens einer oder mehreren dieser Communities teilzunehmen". Und von daher fürchte ich, wenn die Bank so was, etwas so fördern würde, würde es in dieselbe Richtung laufen und das hat halt für mich immer den Nachgeschmack des Zwangsfreiwilligen, weil das kommt dann immer sehr sehr schnell wieder in die Kategorie rein, dass das Ganze dann in die Zielvereinbarungen mit reingeschrieben bekommt.

I(37:55): Ok. Und durch irgendwelche anderen Aspekte, dass man das fördert, vielleicht durch die Organisationskultur an sich, das man eben nicht gezwungen wird, sondern das es bestärkt wird, dass man selber davon ein Nutzen hat und jeder sozusagen freiwillig das machen möchte und wer das halt nicht macht, der macht's halt nicht. Könnte man das so vielleicht fördern?

E(38:12): Ja. Dann, dafür müsste es aber jetzt hier einen weniger formalen Rahmen haben, finde ich. Oder gegeben falls die Plattform, das System für die Lessons Learned nicht bankspezifisch sein, sondern außerhalb stehen, dass eine gewisse Distanz dazu besteht und auch damit dann ein Anreiz, dass mehrere Parteien oder Unternehmen eben auf dieser Plattform wären, wie zum Beispiel, wie Wikipedia. Die Bank hat zwar ihr eigenes Wiki, aber das ist trotzdem nicht Wikipedia. Damit würde man dann halt zum einen einen höheren, die Leute jetzt hier mental ködern können, also einen emotionalen Incentive geben, dass es jetzt hier auch gegebenenfalls einer unbekannten Anzahl an Dritten hilft. Und zum anderen würde man den Kreis an Interessenten und Leuten, die einem die Beiträge liefern, erhöhen.

I(39:25): Ok. Dann habe ich noch eine letzte Frage, die relativ generell ist. Können sie sich irgendwelche Methoden vorstellen, die die Wiederverwendung von Lessons Learned in der PSU verbessern? Sie hatten vorhin mal, glaube ich, Twitterfeeds angesprochen. Irgendwelche solche Dinge, eigentlich von dem Beispielen her egal, sie können es auch aus ihrem täglichen Leben oder privaten Leben nehmen, und sagen „ok, wenn man sowas vielleicht für Lessons Learned benutzen würde, das könnte eigentlich das verbessern". Gibt's da irgendwas?

E(40:07): Ja, es formt sich jetzt grade so eine Art Bild in meinem Kopf. Mir kam jetzt spontan eine Mind Map in den Sinn. Die Frage ist dann natürlich allerdings, wo existiert diese Mind Map, wo wird sie abgelegt. Wird sie, ist sie irgendwo ausgedruckt und hängt sie irgendwo an einer Wand oder ist das auch wieder nur ein Dokument auf irgendeinem Laufwerk oder Wikipedia. Darin sehe ich halt den Knackpunkt. Es heißt zwar immer Papier ist geduldig, aber wenn man ein Dokument auf irgendeinem Laufwerk oder in einer ungelesenen Mail, Twitterfeed, ein Hyperlink, den man nicht anklickt, ist, oder wenn es irgendwo in seinen Bookmarks schlummert, der ist genauso geduldig, wenn nicht sogar noch geduldiger, weil der macht, der liegt nicht auf seinem Schreibtisch. Für, würde es schon fast sagen, dass es papierhaft sein sollte, weil dann hat man es wirklich vor sich.

I(41:13): Ok. Das heißt, gar nicht so in die technische Lösung gehen, wir hatten…

E(41:18): Zumindest für eine Übersicht. Oder man, eine grobe Übersicht oder ein Anreiz. Wäre vielleicht sogar was Materielles besser. Wobei man dann auch wieder das Problem hat, dass das Ganze sehr schnell veraltet ist natürlich. An der Stelle wüsste ich jetzt hier keine wirklich optimale Lösung, außer vielleicht jetzt irgendwie so eine Art Infoterminal aufstellen, wo man sich dann jetzt hier durchklicken kann.

I(41:53): Das heißt dann so eine Art wie im Kaufhof oder unten, wo man dann suchen kann.

E(41:58): Ja genau.

I(42:00): Ist auch eine interessante Idee. Wir hatten noch andere Ideen, so was wie zum Beispiel ein Recommendation System a la Amazon oder Facebook, ob das jetzt nur mit Mögen oder nicht Mögen von alten Lessons Learned, die schon mal gemacht worden ist oder auch richtige Skalen, dass man sagen kann „ok, diese Lessons Learned hat mir so viel weitergeholfen“ oder auch wirklich da Comments zu schreiben. Wir hatten dann eben auch an diese Newsletter, Feeds über das Herauskommen von neuen Lessons Learned nachgedacht, Lessons Learned Marketingaktivitäten, da geht’s schon fast in die Richtung von dem Infocenter.

E(42:38): Diese Recommendation würde ich sagen ja, wäre gut. Allerdings ist das denke ich mal auch erst, greift das erst, wenn man wirklich mal in dem System drin ist. Das Problem ist, die Leute müssen über das System, auf das System quasi erst mal zukommen, drüber stolpern am besten.

I(43:00): Das heißt man muss erst mal in Kontakt treten mit dem…

E(43:02): Ja.

I(43:04): Klar, wenn’s nicht genutzt wird, dann bringt auch die Bewertung davon nichts. Wenn’s keine gibt.

E(43:10): Ja, das meinte ich. Da jetzt den first contact eher als den Knackpunkt sehen.

I(43:16): Gut. Dann wär das mit den festen Fragen eigentlich auch schon am Ende. Dann bleibt für uns dann immer noch die Frage übrig, gibt es irgendwas, was sie sich vielleicht im Vorfeld überlegt haben, irgendwas wichtiges, was wir jetzt vielleicht vergessen haben, von dem sie vielleicht auch sich gedacht haben „ok, ich werde eingeladen für das Interview, das werden sie mich bestimmt fragen, da habe ich schon mal eine Antwort oder das würde ich gerne zu Lessons Learned einfach mal loswerden“.

E(43:43): Im Prinzip hatte ich das schon erwähnt, dass ich finde, dass die Bank einfach zu groß und nicht homogen genug ist um für so etwas wirklich. Hier in Eschborn, das sind insgesamt am Campus mehrere Tausend Leute, davon aus meinem Geschäftsbereich, beziehungsweise, sind das mehrere Hundert und selbst die sitzen dann verteilt über mehrere Gebäude, haben einen komplett, viele unterschiedliche Rollen. Sind dann durch die Matrixstruktur auch wieder in vielen unterschiedlichen Projekten unterwegs. Mit auch einem ständig wachsendem Anteil an externen Dienstleistern. Man, im Prinzip ist man hier ständig ein bisschen in der Diaspora, finde ich.

I(44:40): Spricht das dann generell gegen Lessons Learned? Also das man das Konzept in dem Sinn einfach gar nicht einführt. Oder sollte man es trotzdem in einem gewissen Rahmen machen, wenn es möglich ist.

E(44:48): Man sollte es trotzdem in einem gewissen möglichen Rahmen machen. Ich sehe es halt eher als eine, die Rahmenbedingungen, die durch die Organisationsstruktur gegeben sind, da als das große, die große Herausforderung. Und wenn es nicht die Matrixorganisation ist, dann ist es, wenn man halt die weglassen würde, dann könnte man es schon fast auf ein Massenträgheitsphänomen dann reduzieren.

I(45:23): Ok. Wenn sie nichts Weiteres noch haben, dann würde ich mich auf jeden Fall schon mal bedanken und noch eine Frage stellen. Und zwar wir werden ja ein Konzept entwickelnm würden sie da eventuell auch einem Folgeinterview zustimmen, dass wir einfach dieses Konzept, wir stellen es dann ja in der PSU vor, dass wir sozusagen das mit ihnen dann nochmal evaluieren können. Ob das vielleicht in etwa ihren Erwartungen entspricht. Würden sie da zustimmen?

E(45:45): Wäre ich interessiert.

I(45:47): Ok, wunderbar. Hast du noch Fragen?

A(45:50): Ich hab keine Fragen. Doch eine hab ich. Fällt mir jetzt grade so ein. Weil sie sagten, sie sind A jetzt kein großer Sharepoint Freund und haben ja trotzdem erwähnt, es gibt ein Wiki. Also, ist das ein Sharepoint Wiki, oder?

E(46:03): Nein, das ist ein MediaWiki, was in der Bank genutzt wird. Dieses DB Wiki. Es gibt da, das ist dann mehr oder weniger bankübergreifend. Aber da gibt es jetzt keine direkte Verbindung zu dem Sharepoint rein, weil die Nutzung von Sharepoint und die Bereiche in Sharepoint sind halt auch schon wieder sehr sehr abteilungs- und geschäftsbereichsspezifisch.

A(46:32): Weil ich wunder mich halt darüber ein bisschen, weil grade Sharepoint ja auch die Option eines Wikis bietet, wo man es pflegen kann, wo man die Dokumente verlinken kann.

E(46:40): Hab ich bis jetzt noch nicht persönlich gesehen, dass das irgendwer genutzt hat. Wenn dann ist das meistens in diesem DB Wiki gelandet oder einzelne Gruppen, Abteilungen haben sich dann nochmal auf irgendeiner Kiste ein komplett eigenes Wiki hochgezogen.

A(46:58): Ok. Also ich merke schon, es gibt eine Toolflut, die irgendwie auch nicht wirklich auf einander abgestimmt wirkt, auf mich. Also, ich hab auch letztens, ist jetzt schon eine Weile her, Kollegen von mir waren hier in Eschborn an der [redacted] und haben sich da das selbstentwickelte Twitter zeigen lassen. Ja also, das ist auch, sag ich mal, neu entwickelt wurde. Also ich habe ein bisschen das Gefühl, auch in den Zellen wird das Rad mehrfach erfunden.

E(47:23): Ja, ja.

A(47:25): Es ist also, es fehlt an Lessons Learned. Kann man das so sagen, weil unter Wegen der Kommunikation der Weiterreichung, was gibt es eigentlich schon.

E(47:34): Die Kommunikation gibt es zwar schon, aber meistens, oftmals hört die dann auch schon an den Grenzen der Abteilung oder des Geschäftsbereichs dann wirklich auf.

A(47:48): Kennen sie einen Spezialisten, der für das Sharepointverwaltung in der [redacted] oder hauptsächlich in der PSU verantwortlich ist?

E(47:57): Der Herr Jürgen Unruh, der macht oder hat mal die Sharepointadministration für uns gemacht. Der sitzt in Hamburg, meine ich. Aber den kriegt man auch telefonisch.

A(48:08): Ja. Ich bräuchte irgendwie ein Ansprechpartner, dass ich mal einen Einblick drauf erhalte, was da geplant ist.

E(48:12): Der hat das gemacht und … jetzt fällt mir der Name nicht ein.

A(48:28): Aber wir können das Aufnahmegerät ja schon mal abschalten.

I(48:30): Ja.

Ende

KM023

I = Interviewer; E = Interviewpartner; A = Interviewassistent

I(00:00): Dann danke ich Ihnen für die Aufzeichnungserlaubnis. Nein, ich hätte dann mitpinseln müssen, wenn sie es mir nicht gestattet hätten. Das hätte ich dann versucht schon irgendwie, weil die Erkenntnisse sind mir mehr wert als die Aufzeichnung, das muss ich gleich dazu sagen. Haben sie denn noch Fragen bevor wir anfangen? Nicht, gut.

E(00:16): Dann legen sie einfach mal los.

I(00:18): Dann legen wir einfach mal los und ich würde sie bitten zum Eingang einfach mal zu beschreiben wie sie den Lessons Learned Prozess hier in der PSU bisher kennengelernt haben. Wie wird da verfahren, wenn es um Lessons Learned geht?

E(00:27): Also ich kenn es bisher eigentlich aus 2 Projekten in der Vergangenheit, wo man am Ende des Projektes einfach dann mal eine große Runde einberufen hat, alle Projektbeteiligten. Und wo eigentlich dann, sagen wir mal, jeder dann sammeln konnte, was er gut fand, was er weniger gut fand. Das dann nachher dann geclustered wurde, also jeder hat es dann auf so kleine Zettel geschrieben, wurde dann geclustered und wurde dann diskutiert. Und ja, das Ganze dann zusammengefasst.

I(01:03): Gut. Im Rahmen der Literaturrecherche, die ich schon vorab durchgeführt habe, haben wir den Lessons Learned Prozess in 4 Phasen unterteilt, nämlich die Sammlung, die sie jetzt schon kurz angesprochen haben, dass man sich hinsetzt und sagt, was war gut, was war schlecht, die Ablage, einen bestimmten Speicherort dafür zu finden, dass vielleicht auch mehrere Leute darauf zugreifen können, dann natürlich auch die Verteilung, an Teammitglieder oder vielleicht auch Abteilungsmitglieder, und zu guter Letzt auch die Wiederverwendung, dass man sie jetzt wieder hernimmt für neue Projekte. Diese 4 Phasen haben wir als Ansatzpunkt genommen den folgenden Interviewleitfaden aufzubauen. Deswegen würde ich sagen, beginnen wir mit der Sammlung. Sie haben es schon kurz erwähnt, dass am Ende des Projektes sich zusammengesetzt wurde und auf Kärtchen geschrieben wurde, können sie vielleicht nochmal ein bisschen genauer diesen Prozess beschreiben. Wie wurde eingeladen, wie ist diese Motivation stattgefunden, dass man sich dann sozusagen äußert, ist das offen, ist das frei. Also dass sie da noch mal bisschen detaillierter drauf eingehen.

E(01:58): Also beim einen Projekt wurde eigentlich eingeladen zu einer Art Projektabschlussveranstaltung, wo also nicht nur ein Lessons Learned Runde gehalten wurde, sondern auch andere Themen besprochen wurden. Im anderen Fall haben wir uns konkret für eine Lessons Learned Runde getroffen. Da haben wir es dann so gemacht, dass jeder tatsächlich von vorne herein auf Kärtchen aufgeschrieben hat, was er gut fand, was er nicht so gut fand. Das wurde da nicht drüber gesprochen erst mal, das fand ich eigentlich ein bisschen schade damals. Also ich hätte es eigentlich lieber gehabt, wenn man erst mal drüber spricht und dann vielleicht sammelt. Weil ich hatte … ja obwohl, zweischneidig. Also, es kam damals dann so raus, dass dann alles ein bisschen beschönigt wurde, komischerweise. Wobei ich mir jetzt grade überleg, dass das eigentlich fast in schriftlicher Form fast noch einfacher ist, ist nicht zu beschönigen. Aber damals ist das ist das darauf rausgelaufen. Das eigentlich die echten Probleme nicht so angesprochen wurden, komischerweise. In dem anderen Projekt, also wo wir das in

einer größeren Runde dann gemacht haben, da hatten wir glaub ich erst mal drüber geredet und dann hat jeder nochmal aufgeschrieben, was ihm persönlich betroffen hat. Das fand ich eigentlich vom Outcome her besser. Also weil dann wirklich sehr offen angesprochen wurde.

I(03:46): Und da saß man dann zusammen in einer Runde und hat sich dann… und gab es dann so was wie ein Moderator? Oder wer hat die Moderation übernommen?

E(03:51): In der großen Runde gab es ein Moderator, der extra dazu eingeladen wurde. Also der hatte damit gar nichts zu tun. In der anderen Runde, wo es meiner Meinung nach nicht so gut lief, da waren nur Projektmitarbeiter anwesend und moderiert hat, würde ich mal sagen, der Projektleiter.

I(04:12): Und denken sie, dass der Moderator ein Grund dafür ist, dass das besser lief in der großen Projektrunde? Oder war das sehr unabhängig davon?

E(04:22): Ich glaube eigentlich war es unabhängig. Glaube, ja, Grund war wahrlich mit auch der, dass der Moderator anwesend war. Da waren wirklich alle Projektmitglieder anwesend. Während in der zweiten, kleineren Runde, da waren ohnehin nicht alle anwesend. Es war auch die Räumlichkeit sehr beengt, was insgesamt das Ganze ein bisschen irgendwie bedrückend gemacht hat. Ja.

I(05:01): Ja, verstehe ich. Gut, und wenn sie jetzt über den Optimalfall nachdenken; wie und vor allem auch wann sollten denn Lessons Learned erfasst werden? Können sie sich da was vorstellen?

E(05:15): Ich mein im Prinzip, bietet sich es natürlich an am Projektende, unter Umständen, je nachdem wie lang das Projekt läuft, könnte man es natürlich zwischendrin auch mal machen. Aber ich würde ohnehin erwarten, dass man regelmäßig Jour Fixes mit seinen Projektleitern hat, wo man ohnehin, wie soll ich sagen, ansprechen kann, wenn irgendwas nicht richtig läuft. Oder vielleicht auch, wenn was gut läuft.

I(05:39): Und das Vorgehen, sollte man es im Team machen oder vielleicht auch individuell? Oder…?

E(05:49): Also diese Jour Fixes kenn ich bisher nur in 4-Augen Gesprächen eigentlich. Könnte man sicher auch in einer größeren Runde machen. Wobei es… unter Umständen, wenn man es öfters macht, weiß ich nicht, ob die Leute da so offen sind. Denn am Ende, wenn ohnehin schon alles passiert ist, da fällt‘s wahrscheinlich leichter nochmal ein paar Punkte anzusprechen. Also, wenn man’s unter der Zeit des Projekts macht, könnte ich mir schon fast vorstellen, dass es leichter fällt es in 4-Augen Gesprächen zu machen. Könnte ich mir vorstellen.

I(06:35): Gut, sehr schön. Die Lessons Learned müssen dann ja auch irgendwie dokumentiert werden. Wie könnten sie sich vorstellen, wäre es am sinnvollsten Lessons Learned zu dokumentiern, damit sie dann natürlich auch gut wiederverwendet werden können?

E(06:51): Schwierig, weil ich das nun eigentlich noch gar nicht erlebt hab bisher.

I(06:54): Die Dokumentation hat bisher übernommen, wer? In Projekten?

E(06:58): Es gab eigentlich nicht wirklich eine Dokumentation der Lessons Learned. Die wurden zwar aufgeschrieben und gesammelt, und wie in einem normalen Projektmeeting dann anschlie-

ßend nochmal verteilt. Aber die wurden nie danach noch wirklich zentral genutzt oder… ich wüsste auch nicht, wo die jetzt noch zentral gesammelt irgendwo stehen. Also es war wie bei einem normalen Projektmeeting, wo man danach dann nochmal eine kurze Zusammenfassung gehört hat.

I(07:28): Und wenn sie sich vorstellen, dass sie selber vielleicht auch irgendwann mal Erkenntnisse für ihre Kollegen haben wollen, die vielleicht nicht in der gleichen Rolle sind wie sie, wie müssten sie denn dokumentiert sein, damit sie sagen „oh da hätte ich jetzt Lust mich näher zu informieren".

E(07:41): Schwer, also wüsste gar nicht ob ich auf die Idee kommen würde, sagen wir mal, Dokumente zu durchsuchen, wo so was schon steht. Oder ob ich nicht einfach die Kollegen einfach befragen würde. Also eine direkte Befragung wäre für mich eigentlich naheliegend, um ehrlich zu sein.

I(08:01): Ok, gut. Und inhaltlich, wenn wir jetzt trotzdem mal bei der Dokumentation bleiben. Gibt es bestimmte Inhalte, die für Sie wichtig sind, dass man Lessons Learned wiederverwenden kann. Informationen, die sie benötigen dafür? Ist mir nützlich?

E(08:19): Ja. Also ich denk mal, wenn's wirklich mal größere Vorkommnisse gab, die in Lessons Learned besprochen wurden, die also außergewöhnlich sind, da wär's sicherlich praktisch die mal zu dokumentieren, um weitere andere Projekte vor diesen Gefahren, ja oder wie auch immer, schon im Vornherein zu schützen. Da gibt bei uns glaube ich sogar Communities, vor allem bei den Projektleitern, die sich das, wie soll ich sagen, eigentlich drehen. Und die das dann auch dokumentieren. So die sprechen dann eben über solche Vorkommnisse in ihren Projekten und dokumentieren das auch. Die werden glaube ich auf unserer Sharepoint Plattform gesammelt, auf deren Community Website. Aber wirklich oft guckt man da auch nicht nach als Außenstehender der Community.

I(09:23): Und sind solche Faktoren, wie der Hintergrund des Projektes von Relevanz, um Lessons Learned wiederzuverwenden? Also braucht man so was wie Informationen über die Projektgröße, wer daran teilgenommen hat oder ob es externe Vendoren gab? Sind das wichtige Fakten, wo sie denken, das brauche ich, damit ich hinterher die Lessons Learned vielleicht in dem richtigen Kontext verbinden kann und dann auch wiederverwenden kann?

E(09:50): Kommt vielleicht darauf an in welcher Projektrolle ich bin. Also für Projektleiter stelle ich mir das vielleicht schon sinnvoll vor. Obwohl, naja zum Teil auch Teilprojektleiter, also wenn's wirklich um große Projekte handelt, die dann auch in Teilprojekte aufgeteilt sind, wo wahrscheinlich ein Teilprojektleiter ohnehin kein Einfluss darauf hat wie viele externe Vendoren da mit beteiligt sind oder wie groß das gestafft ist. Also ich weiß nicht, mal könnte es zwar lesen, aber ich weiß nicht, ob es einem was bringen würde. Man hätte zwar die Erkenntnisse „ach, das gab's schon mal", aber… ich wüsste nicht, ob's wirklich was bringen würde.

I(10:35): Und wie ist's mit ihrer Rolle? Könnten sie sich das vorstellen, was das für …

E(10:44): Ich könnte vielleicht sehen „ah, es hatten schon mal welche das gleiche Problem", aber ob man wirklich was draus mitnehmen könnte…

I(10:55): …sind sie skeptisch?

E(10:57): Richtig.

I(10:58): Ok! Gut. Können sie mir Gründe nennen, die für die Erfassung von Lessons Learned sprechen?

E(11:06): Ja wie gesagt, wenn's ganz außergewöhnliche Vorkommnisse oder Ereignisse in einem Projekt gab, die in anderen Projekten möglichst nicht wiederholt werden sollten. Dann würde das sicher Sinn machen. Dann könnte man eventuell die Sachen sich auch in einem Newsletter sich vorstellen.

I(11:32): Ja und können sie sich auch Gründe vorstellen, die dagegen sprechen? Oder vielleicht Widerstände?

E(11:44): Widerstände? Naja, wäre jetzt vielleicht zu hart. Aber stellenweise, dass man manchmal nicht unbedingt in der Rolle ist, wo man was dagegen tun könnte. Wenn's irgendwo Incidents gab, gut beim nächsten Mal ist mal halt in einem anderen Projekt. Andere Projektzusammensetzung und man kann vielleicht nicht wirklich was dagegen tun. Schwierig.

I(12:16): Ist das dann auch ein Grund für sie, gar nicht erst ihre Erkenntnisse bekanntzugeben? Also sich dann an diesem Lessons Learned Prozess zu beteiligen, also weil sie sagen „ich kann sowieso nichts ändern"?

E(12:27): Wahrscheinlich noch nicht mal. Also ich könnte mich durchaus vorstellen, dass das man trotzdem an dem Lessons Learned Prozess teilnehmen sollte, um andere potentiell dann davon zu benachrichtigen. Aber ich wüsste jetzt nicht, ob ich es wirklich selber dann auch, mich da schlau machen würde. Ob es solche Fälle vorher schon mal gab, weiß ich nicht, ob ich solche nutzen würde.

I(12:55): Ok. Abgesehen von diesen Gründen, die gegen Lessons Learned sprechen, gibt es auch noch andere Fakten, wo sie sagen „ok, ich würde vielleicht gerne Lessons Learned erfassen, aber es gibt Faktoren, die machen es mir einfach schwer". Können sie sich da was drunter vorstellen? … Ein allzeit beliebter Faktor, der da erwähnt wird, ist gerne Zeitdruck, ich habe keine Zeit.

E(13:20): Ja, also wenn dann würde ich's mir auch nur im Projektrahmen wünschen, in einer speziellen Lessons Learned Runde. Es zusätzlich noch zu machen, ja ist tatsächlich dann noch ein Faktor dagegen. Weil da wahrscheinlich nicht unbedingt jeder dazu Lust hat. Dann sollte man wirklich institutionalisieren, dass es eben regelmäßig stattfindet im Projekt.

I(13:50): Ok. Kommen wir zu dem zweiten Punkt, der Lessons Learned Speicherung. Sie hatten es schon mal erwähnt, ich muss es trotzdem nochmal fragen. Wie wurden denn bisher Lessons Learned abgespeichert. Ich befürchte, ich kenne die Antwort…

E(14:04): Eigentlich fast nur per Mail danach als Verteiler dann danach. Ich wüsste, wie gesagt wirklich vielleicht nicht ob die noch auf dem Sharepoint Verzeichnis des Projektes dann noch abgespeichert wurde. Denn das Projekt war ja zu diesem Zeitpunkt ohnehin schon beendet.

I(14:22): Ja ok. Gibt es da bekannte Vorgaben, kennen sie Vorgaben, Regeln, die da mal von oben irgendwann mal besprochen wurden? „Da sollte man es hinlegen"? Gar nicht. Gut. Können sie sich einen Ort vorstellen, wo es vielleicht am besten geeignet wäre? Wo sie sagen, das ist

ein guter Ort, da haben die Leute, die es brauchen, Zugriff drauf. Wo man Lessons Learned ablegen könnte.

E(14:48): Also wenn es eine Projektübergreifende Plattform gäbe, auf der Lessons Learned vermutlich auch anonymisiert dann abgelegt wären, vielleicht dann auch thematisch gruppiert. Könnte ich mir vorstellen, dass wir so eine Sharepointplattform wählen, die wir ohnehin schon haben. Könnte mir schon vorstellen, dass man da mal reinguckt. Die sollte möglichst auch durchsuchbar sein, das ist es ja mit Sharepoint. Ja.

I(15:22): Gut. Ist Ihnen das schon mal vorgekommen, dass sie von Lessons Learned gewusst haben, vielleicht weil ihnen ein Kollege davon erzählt hat, sie das nicht mehr ganz im Kopf hatten, wollten das nochmal nachlesen, haben es gesucht und konnten sie nicht finden? Woran lag das?

E(15:38): Ich hab noch nie gesucht. Ich hab mal… Also, durch die Unterschiedlichkeit der Projekte habe ich mir eigentlich noch nie wirklich die Frage stellen müssen „ok, gab es sowas in einem anderen Projekt auch schon mal?“. Ne, ich glaub auf die Idee wäre ich nicht gekommen „hatte tatsächlich genau das gleiche Problem schon mal jemand“.

I(16:01): Ok. Kommen wir zum Punkt der Verteilung. Sie haben ja schon mal erwähnt, dass sie Lessons Learned per E-Mail zugeschickt bekommen haben. War das in Projekten, an denen sie dran teilgenommen haben oder aus anderen?

E(16:13): Nein.

I(16:13): Aus anderen Projekten, sind da schon mal Lessons Learned an sie herangetragen worden? Gar nicht… Also gibt’s auch keinen Zeitpunkt… Also ist die Frage auch obsolet zu welchem Zeitpunkt sie von Lessons Learned erfahren. Gut. Haben sie selbst schon mal Lessons Learned an ihre Kollegen verteilt? Das sie gesagt haben „hey, hier ich hab voll die tolle Erkenntniss, das ist eine tolle Technologie, das hat mir geholfen, das Projekt besser zu machen.“ Haben sie das schon mal gemacht?

E(16:36): Also ich hätte es in dem Moment nicht explizit als Lessons Learned bezeichnet, aber das man wenn man mit Kollegen, mit denen man ohnehin schon länger zusammenarbeitet, sich ständig austauscht, auch über neue Technologien und Erfahrungen, das passiert ohnehin. Wobei das interessanterweise eigentlich jetzt in der Organisationsform, wie wir sie momentan haben, nicht mehr so oft stattfindet wie vorher. Also vorher, wo man eben wirklich noch in Teams zusammengearbeitet hat, da ist das Gang und Gebe, da ist das jeden Tag passiert. Während jetzt, wo man eben in verschiedene Projekte aufgeteilt ist und die Leute, die eigentlich das gleiche machen wie man selber, wo ganz anders arbeiten und auch an völlig anderen Themen arbeiten, da tauscht man sich dann eigentlich nur noch dann aus, wenn man die Leute trifft. Ich kann mich schlecht mit jemandem austauschen, in meinem Projekt, der eine ganz andere Aufgabe ausführt. Das macht keinen Sinn.

I(17:42): Ja. Gibt es da aber Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, dass sie an ihre Kollegen ihr Wissen, ihre Lessons Learned weitergeben?

E(17:51): Ich würde mal sagen hauptsächlich persönliche Sympathie.

I(17:55): Ist auch ein Grund… So was wie Vertrauen, ist das auch…

E(18:00): Ja.

I(18:01): Ja, also müssen dem Kollegen vertrauen, dass sie ihm…

E(18:02): Ja gehört auch dazu.

I(18:03): Gut. Es gibt ja im Wesentlichen für die Verteilung von Information und von Lessons Learned 2 Ansätze wie in Teams die Lessons Learned weitergeben kann. Zum einen haben wir den Push-Ansatz, also die Fragestellung: man verschickt des, die Lessons Learned, per Newsletter oder per E-Mail an die Kollegen und informiert sie „hier gibt's neue Erkenntnisse". Oder der Pull-Ansatz, dass also der Mitarbeiter sich eigenständig diese Informationen sucht. Welchen dieser Ansätze würden sie bevorzugen und warum?

E(18:33): Ganz kurz noch eine Rückfrage, sie sagen „in Teams". Was verstehen sie an der Stelle unter Teams? Die Teams, die ich früher unter Teams kannte, existieren momentan nicht.

I(18(44): Ja ja. Ich würde sagen, das Wort „Team" würden wir dann vielleicht mal ein bisschen rausnehmen. Weil es jetzt allgemein jetzt dann schon eher um die PSU geht. Um diesen kompletten Mitarbeiterkreis.

E(19:00): Was würde ich bevorzugen? Also einfacher ist sicher die Push-Methode. Aber die könnte wahrscheinlich mit der Zeit ein bisschen abstumpfen. „Ah, schon wieder Neues, ok ich guck's gar nicht an". Und die Pull-Methode, ok. Die wird man wahrscheinlich nur dann anwenden, wenn man tatsächlich selber ein konkretes Problem hat. Und dann ist es meistens schon fast zu spät. Es wäre natürlich praktischer, zufälligerweise vorher schon mal von einem ähnlich gelagerten Problem gehört zu haben, um es gleich von vornherein zu vermeiden. Also von daher, wäre wahrscheinlich insgesamt die Push-Methode praktischer. Aber dennoch eine zentrale Ablage, wo man sich's auch selber abholen kann, sollte dann auch möglich sein.

I(19:59): Ja. Sehr schön. In Punkto Wiederverwendung, haben sie schon mal Lessons Learned in ein neues Projekt mit eingebunden. Dass sie vielleicht aus einem vorhergehenden Projekt eine Lessons Learned für sich herausgefiltert haben, die sie dann sofort in ein neues Projekt mit eingebunden haben.

E(20:19): Also nicht bewusst. Also ich hab's nicht bewusst als Lessons Learned mitgenommen. Einfach als persönliche Erfahrung. Ob ich die jetzt wirklich als Lessons Learned wahrgenommen habe oder ob ich die einfach nur in meiner täglichen Arbeit wahrgenommen habe, das passiert natürlich ohnehin ständig. Aber nicht das ich es bewusst als Lessons Learned Punkt betrachtet hätte.

I(20:43): Auch nicht, irgendwie sie in so einer Lessons Learned Session saßen und dann so eine Erkenntnis aufgekommen ist, dass sie, sag ich mal, in einem neuen Projekt dann diese Erkenntnis noch einmal mit reingebracht haben und dann gesagt haben „hier in meinem vorhergehenden Projekt haben wir festgestellt, dass wir hier aufpassen müssen".

E(20:56): Ja es gab vielleicht einen Punkt. Wir haben mal in einem Projekt festgestellt, dass bei Projektmeetings oft nur ein kleiner Kreis der Betroffenen eingeladen wurde. So was habe ich dann schon auch mal in einem Nachfolgeprojekt dann auch angebracht. Wo ich dann gese-

hen habe „ok, da läuft's ähnlich, das hätte ich gerne anders". Das wär eigentlich jetzt so spontan der einzige Fall.

I(21:25): Zu welchem Zeitpunkt haben sie das angebracht?

E(21:30): Zum Zeitpunkt der Erkenntnis. Dass es da ähnlich läuft wie in dem Vorgänger.

I(21:39): War das dann recht am Anfang des Projekts oder schon in der Mitte.

E(21:40): Ne, doch schon am Anfang.

I(21:43): Am Anfang. Also sozusagen mit dem Aufsetzen des Projektes, wo sie dann erfahren haben „so läuft's ab", das ist der …

E(21:50): Das ist jetzt zu früh, aber, sondern mal nach ein paar Wochen, wenn man merkt, ok es gibt Meetings zu denen wurde ich nie eingeladen, wäre aber ganz praktisch. Ja, dann trägt man so was an. Weil ganz am Anfang des Projektes weiß man ja noch gar nicht, was alles läuft. Man weiß auch nichts konkret über die Projektplanung dann Bescheid. Wie Meetings aufgesetzt werden. Grade wenn man eben zu einem Meeting nicht eingeladen ist, weiß man ja auch nicht gar nichts davon. Das kriegt man ja nur zufällig mit.

I(22:22): Ja, das ist natürlich ungeschickt. Ok. Im Idealfall, wenn sie denken, ok, ich hab jetzt irgendwo, gibt es eine Datenbank oder einen Ort, wo Lessons Learned zentral abgelegt sind, die vielleicht auch Ihnen helfen könnten. Wann würden sie denn aktiv nach diesen Lessons Learned schauen und gucken, ob es da was gibt, wo sie Erkenntnisse rausziehen könnten, im Projektverlauf? … Was wäre der optimale Zeitpunkt für sie?

E(22:54): Optimal ist schwer zu sagen, weil zu dem Zeitpunkt wo man's merkt, ist es wahrscheinlich schon nicht mehr optimal, dass es dann fast schon ein bisschen zu spät ist. Und früher merkt man es selber einfach gar nicht. Das heißt, den optimalen Zeitpunkt wird man wahrscheinlich automatisch verpassen.

I(23:15): Ja, richtig. Würden sie es für sinnvoll erachten, wenn ich, sag mal, der Projektleiter zu Beginn eines Projektes sich über bestehende Lessons Learned in allen Rollen, die da beteiligt sind, informieren würde und wenn dann so eine Art Input-Session, alle Mitarbeiter darüber informiert. Und sagt „hier ich hab das jetzt mal gelesen. Mitarbeiter X, ich hab folgende Lessons Learned für dich. Sieh mal zu, ob das irgendwas nützlich für dich ist, ob du diesen Stolperstein möglichst umschiffen kannst oder es vielleicht auch gar nicht relevant für dich". Halten sie das für sinnvoll, so eine Session zu organisieren oder würden sie das eher als Zeitverschwendung ansehen?

E(23:53): Ich stell mir das schwierig vor. Ich mein es gibt ja sicher sehr sehr viele Lessons Learned. Also, welche der Lessons Learned würde sich der Projektleiter rauspicken und an wen adressieren? Ich mein, soll er würfeln? Stell ich mir schwierig vor.

I(24:12): Ja ok. Dass er die Arbeit verteilt, kann man sich das vorstellen? Dass er jetzt sagt „hier du als Vertreter der Functional Analyst, such mal nach Lessons Learned. Du als Vertreter der Technical Specialist, such mal nach Lessons Learned die für unser Projekt relevant sein könnten." Und dann setzt man sich zusammen und redet da mal drüber, in der jeweiligen Rolle.

E(24:39): Ich weiß nicht, ob man das am Anfang des Projekts wissen kann. Ich mein, ich weiß nicht, das kann man ja eigentlich für jede Lebenssituation sich vorstellen. Man geht doch nicht erst mal hin und überlegt sich, was kann denn alles schieflaufen, was muss man da alles angucken. Also wenn ich jetzt in den Urlaub fahre, dann les ich mir ja auch nicht das Gesundheitslexikon durch „boah, was kann alles passieren", das macht man ja nicht.

I(25:05): Ja… aber sie schauen sich vielleicht Bewertungen an und sagen „ok dieses Hotel ist im Allgemeinen ganz schlecht bewertet worden oder diese Rundreise wurde als total spannend bewertet". Da schaut man doch schon mal nach und versucht die Erkenntnisse anderer mit einzubinden.

E(25:20): Guter Punkt. Aber das sind ja eigentlich sehr konkrete Punkte, die dann bewertet werden. Hotel oder was auch immer. Während im Projekt, naja, es gibt ja nie was konkretes, das genauso schon mal da war. Also zumindest würde mir jetzt auf Anhieb kein Beispiel einfallen, aber vielleicht fällt ihnen da eins ein. Sind ja jetzt schon mehrere Kollegen vor mir gewesen.

I(25:57): Das ist richtig, aber ich versuche immer noch ein Einblick darin zu bekommen, wie ich mir ein Projektablauf überhaupt vorstellen kann. Also da fehlt mir momentan wirklich auch noch der Einblick darüber. Weil es doch ganz offensichtlich sehr verschiedene Projekte gibt, die auch ganz unterschiedlich ablaufen, wo auch die Projektmanager ganz unterschiedlich ticken. Ja, und da ist es jetzt schwierig für mich zu sagen, das ist jetzt notwendig, das Projekt muss so gestaltet werden. Wenn die alle so extrem unterschiedlich sind. Aber ich versuche da immer noch das herauszubekommen. Kommen wir zu der nächsten Frage: Glauben sie, dass Lessons gefördert werden sollten? Das Lessons Learned Verwendung und auch die Auf, also Dokumentation der Lessons Learned in irgendeiner Form gefördert werden sollten?

E(26:40). Also sofern es das momentan noch nicht gibt, eine zentrale Dokumentation der Lessons Learned, denke ich schon, dass man das fördern sollte. Das man mal anlegen sollte. Aber ich hatte ja vorhin schon mal angesprochen, dass man das wahrscheinlich dann möglichst anonymisieren sollte, denn in Projekt Lessons Learned weiß man meistens noch wer was gesagt hat. Und naja, zum Teil sagt man ja schon sehr direkt, was einem nicht gefallen hat. Dafür müsste man ja eigentlich jemand abstellen, der dann so was macht. Ich weiß nicht, ob jeder Projektleiter da am Ende des Projektes die Aufgabe übernehmen will, könnte man natürlich auch andenken. Aber muss ihm zumindest die Zeit dafür geben.

I(27:25): Ja, das ist richtig. Ok. Dann als abschließende Frage noch, können sie sich in ihrem Privatleben einfach mal Gedanken darüber machen, wie ihnen Informationen zugetragen werden. Also ich meine jetzt, wir leben in einer Informationsgesellschaft, wir werden mit Informationen sozusagen überhäuft und da gibt es ja verschiedene Ansätze, wie man Informationen bekommt. Gibt es da einen Ansatz, wo sie sagen, der ist vielleicht praktikabel in Bezug auf Wiederverwendung von Lessons Learned in der PSU? Können sie sich da einen vorstellen?

E(28:10): Naja, eine Durchsuchbarkeit von so einem Lessons Learned Tool wär für mich so eine Sache. Also wenn ich konkret nach Informationen suche, naja Google. Ja, weil also ohne eine Durchsuchbarkeit fällt man da glaube ich kein Erfolg, weil man setzt sich nicht hin und sucht einfach mal aufs kalte Wohl nach irgendwas oder befragt aufs kalte Wohl mal Leute, ob sie vielleicht davon Erfahrung haben.

I(28:48): Wir haben uns im Vornhinein ein paar Methoden überlegt, wie zum Beispiel, dass einfach so ein Recommendation System, a la „ich hab nach einer Lessons Learned gesucht und kriege dann eine Empfehlung, von wegen, die Kollegen, die sich das angeschaut haben, haben sich auch für folgende Lessons Learned interessiert“. Oder ein Bewertungssystem, also von wegen, dass ich hinter sagt, ich fand die Lessons Learned hilfreich oder hat mir gar nicht geholfen. Was man auch machen kann, sind so was wie Newsletter oder Feeds, dass es neue Lessons Learned gibt. Was wir uns noch überlegt haben sind Punkte wie der Ausbau von Netzwerken, da ja sowieso, ich geh mal davon aus, dass jeder Mitarbeiter zumindest mit einigen anderen vernetzt ist, das man dieses Netzwerk sozusagen dann so gestaltet, dass man jedem Mitarbeiter so eine Art Ohrenmarken gibt. Experte in Bezug auf Sharepoint, hat Lessons Learned dazu erfasst oder so. Dass man sofort weiß, dass ist der richtige Ansprechpartner, wenn ich jemand suche. Sind das Ansätze, die funktionieren könnten oder sehen sie da kritische Aspekte drin?

E(29:42): Also das mit den Bewertungen und das mit den zusätzlichen Recommendations finde ich eigentlich einen guten Ansatz. Allein aus der Erfahrung heraus, dass mir das bei Amazon auch schon oft weitergeholfen hat, was ganz Neues zu entdecken, das man vorher noch nicht kannte. Also die Idee finde ich eigentlich ziemlich gut. Das mit den Ohrenmarken… wär ein bisschen skeptisch. Ja. Es kommt manchmal vielleicht nicht so gut an, wenn man klar sehen kann, wer hat mehr, wer hat weniger. Weil das dann automatisch zu einem Ranking von Mitarbeitern führt. Das ist glaube ich nicht so doll.

I(30:42): Ok, versteh ich. Sehr schön. Mit den vorbereiteten Fragen sind wir jetzt durch und würde sie eigentlich zum Abschluss nochmal bitten, dass sie ganz kurz nochmal Revue passieren, als sie zum Interview eingeladen wurde, haben sie sich vielleicht Gedanken darüber gemacht, was sie so zu Lessons Learned sagen wollen. Gibt es da ein Punkt, den wir hier in dem Interview jetzt noch nicht angesprochen haben, wo sie sagen, dass liegt mir noch auf dem Herzen.

E(31:07): Eigentlich, dachte ich jetzt sehr spontan. Hey komm… Das einzige was man vielleicht in die Richtung sagen könnte, dass ich es eigentlich schade finde, dass Lessons Learned nicht mehr auf natürlichem Wege verbreitet werden. So wie vielleicht in der vorherigen Organisation, wo man eben in echten Teams zusammengearbeitet hat. Da fand ich das eigentlich sehr viel einfacher und natürlicher, wie Lessons Learned verbreitet wurde. Nicht nur jetzt am Projektende, sondern auf jeglicher Art, auch technischer Art. Technische Erkenntnisse ist das jetzt in meiner Rolle auch naheliegend. So was findet zur Zeit einfach nicht mehr statt und das finde ich schade, dass man so was offensichtlich nicht bedacht hat. Auch auf das eigentlich soziale Netzwerke durch diese Organisation eigentlich, ja eigentlich zerstört wurden. Weil, also ich finde eigentlich soziale Netzwerke für Lessons Learned jeglicher Form sehr sehr wichtig und hilfsreich. Ich mein, es gibt ja künstlich aufgesetzte soziale Netzwerke mit diesen Communities, aber die bringen lange nicht das, was man vorher jeden Tag hatte.

I(32:38): Ja, versteh ich. Ich suche noch nach Partnern, die sozusagen mit mir zusammen das komplett, was ich entwickelt habe evaluieren. Mir also sozusagen Tipps geben, das war gut, das war schlecht, einfach mal die Meinung da dazu Kund tun. Könnte ich sie für ein Folgeinterview gewinnen? Dass ich sie vielleicht einfach nochmal anfrage, ob sie Interesse haben dieses komplett einfach mal zu bewerten, einfach ihre Meinung dazu Kund zu tun?

E(33:02): Wie viele haben denn schon ja gesagt?

I(33:07): Es sind schon einige. Um genau zu sein, hat noch keiner nein gesagt. Es ist jetzt auch wirklich erst mal nur die Frage der Interessenbereitschaft. Also es ist, ich weiß noch gar nicht inwiefern ich da jetzt dann wieder auf jemanden zugehe. Nur brauche ich auf jeden Fall Menschen, die sagen „ok ich erkläre mich bereit, einfach mal meine Meinung zu diesem Konzept abzugeben, ob das funktionieren könnte“ und dann bin ich natürlich auch besonders daran interessiert, von den wenigen Technical Specialists und Functional Analysts, die ich hier auf meiner Liste habe, ich habe ja sehr viele Projektmanager, da auch ein paar zu gewinnen, dass man da auch mal von der Seite her ein bisschen was sieht. Weil ich schon festgestellt habe, dass die Antworten dann ganz anders sind, als die Projektmanager. Also das ist extrem unterschiedlich. Und da wäre es für mich von Interesse auch ein paar von zu gewinnen. Könnte ich sie…?

E(33:50): Auch mein ja.

I(33:52): Wunderbar. Das ist sehr nett von ihnen. Dann danke ich ihnen herzlich für das Interview. Wir sind fertig, ich mach kurz das Interview aus.

Ende

KM024

I = Interviewer; E = Interviewpartner

I(00:00): Vielen Dank. Dann danke ich ihnen für Aufzeichnungserlaubnis. Und wenn sie jetzt keine Fragen haben, würde ich dann einfach mal beginnen, dass wir schnell und zügig durchkommen. Ja?

E(00:08): Mmmh.

I(00:09): Gut. Zum Eingang lasse ich mir immer ganz gerne von dem Befragten den Prozess der Erfassung oder Überhaupt den Umgang mit Lessons Learned hier in der PSU von den Befragten einfach mal von sich aus erklären. Was haben sie für Erfahrungen bisher gemacht? Wie werden Lessons Learned erfasst? Wie wird damit umgegangen?

E(00:26): Also, im Prinzip ist das so ein letzter Task oder Aktivität so in den Projekten, die ich jetzt hier seitdem die PSU existiert, waren das zwei, wo das wirklich relevant war. Am Ende des Projektes im Prinzip alle relevanten Projektteammitarbeiter zusammen – entweder in einem Meeting oder in separaten – gesessen haben und im Prinzip durchgesprochen haben, was ist gut gelaufen, was ist weniger gut gelaufen, was sollten wir in Zukunft besser machen. So, im Rahmen dieser Agenda wurde dann jeder aufgefordert reihum sozusagen seinen Beitrag abzuliefern. Dann wurde das irgendwo neutral im Prinzip festgehalten und dokumentiert und abgelegt und der Punkt abgehakt, so nach dem Motto: Das Deliverable haben wir das jetzt auch erledigt.

I(01:15): Okay. Gut. Im Rahmen der Literaturforschung, die ich bisher betrieben habe, habe ich jetzt mal den Prozess der Lessons Learned in vier Phasen unterteilt. Nämlich einmal dass wir die Erkenntnisse sammeln, die im Projekt entstanden sind. Die dann irgendwo abspeichern, ablegen, dann vielleicht an einzelne Kollegen oder viele Kollegen verteilen und das Wissen dann in der vierten Phase wiederverwenden. Zu diesen einzelnen Phasen haben wir uns dann verschiedene Fragen überlegt und ich würde dann einfach mit der Sammlung an sich mal beginnen, dass sie noch einmal ein bisschen genauer darauf eingehen, wie sie denn bisher die Lessons Learned erfasst haben. Wie das von statten gegangen ist?

E(01:49): Ja. Okay, soviel ich weiß, gab es da ein Template. Ich habe mir das jetzt von einem anderen Projekt kopiert. Ich weiß auch nicht, ob wir im CMMI so etwas haben. Da standen eben so ein paar Beispielfragen drauf und ich habe als Projektleiter zum Beispiel, das das ich moderiert habe, habe ich im Prinzip jetzt konkret auf das spezielle Projekt, zu dem die Lessons Learned Meetings da durchgeführt wurden, habe ich dann auch konkret noch einmal bei einigen Punkten nachgefragt. Dass ich den Kollegen wähle: Was ist denn aus deiner Sicht gut gelaufen – also aus Sicht von Business Analysten zum Beispiel – konkret dann an einigen Punkten noch mal nachgefragt. Aber ansonsten haben wir jetzt sag ich mal keine weiteren Guidelines dazu als Basis zu Rate gezogen.

I(02:30): Heißt das sie haben die jetzt selbst erfasst, die Lessons Learned nur so in Rücksprache mit einzelnen Kollegen?

E(02:31): Na das wurde dann so dokumentiert.

I(02:34): Nicht im Team so miteinander bediskutiert, sondern einfach, sie haben sie erfasst?

E(02:38): Nee, Lessons Learned habe ich im Projektteam gemacht und dann hat einer das Ganze mit protokolliert so das Feedback von dem einzelnen und das wurde dann auch entsprechend so dokumentiert.

I(02:46). Okay.

E(02:48): Ich habe zum Beispiel auch hier vor drei, vier Jahren hier dieses New-Data-Center-Projekt, wo die Rechenzentralen umgezogen sind, hatten wir ja ganz viele Teilprojekte. Also jeder Umzug war ein eigenes Projekt. Da wurde nach jedem Umzug so ein Lessons Learned Meeting gemacht. Und das war aber außerhalb der PSU. Da gab es die PSU noch gar nicht. Und die Erkenntnisse, die da in den einzelnen Lessons Learned sag ich mal dokumentiert wurden, die fanden dann Einfluss in die Folgeprojekte. Ich sag mal, so wurde das in den Folgeprojekten auch umgesetzt. Da war das auch wirklich sag ich mal so, dass die Lessons Learned dann auch auf fruchtbaren Boden gefallen sind. Das heißt, das wurde dann auch entsprechend beim nächsten Mal dann anders gemacht.

I(03:22): Ja. Gut. Und sie haben jetzt gesagt, am Ende des Projektes haben sie das immer gemacht. Können sie sich vorstellen, ist das ein optimaler Zeitpunkt? Und ist auch das Vorgehen optimal? Oder haben sie sich schon mal gedacht: Boah, eigentlich würde es mir anders lieber fallen, aber wenn die Vorgabe es so sagt, dass ich das so machen soll.

E(03:40): Ich würde sagen, höchstens dass man das nach den einzelnen Phasen macht.

I(03:43): Nach den einzelnen Phasen.

E(03:45): so nach Requirements-Phase, Design-Phase, Test-Phase und so weiter

I(03:47): Ja. Und die Methodik auch so im Team besprechen, diskutieren, ist auch für sie der optimale Weg?

E(03:52): Man könnte natürlich auch so Fragebogenaktionen machen oder so. Aber ich find das besser, wenn das im Team diskutiert wird, was da hochkommt oder so. Damit jeder Einzelne, der in dem Projekt mitgearbeitet hat, auch ein bisschen was davon hat, als wenn man das dann so anonym mit Fragen macht.

I(04:05): Ja. Das klingt sinnvoll. Ja, wenn wir uns überlegen, in welchem Format man solche Lessons Learned vielleicht ablegen sollte oder wo man diese Erkenntnisse hinschreiben sollte, da gibt es ja verschiedene Versionen. Ich schreibe das als Text auf und mache das in ein Word-Dokument oder ich tue es als Storytelling sozusagen in einer Art Zeitschriftenartikel oder Blog veröffentlichen, als Wikipedia oder Wiki-Seite. Was können sie sich vorstellen, was hier in der PSU am besten passt. Wie sie sich am wohlsten damit fühlen würden?

E(04:36): Also, was hier so gemacht wird, ist dieses Best Practices, dass man sagt: Okay, für die einzelnen Projektphasen überlegen wir, wie geht man am sinnvollsten vor bei bestimmten Situationen. Das es also losgelöst jetzt von den Projekten die in der Historie ja gewesen sind und dass man sich bei den einzelnen Projekten sich jeweils anguckt, ja was haben die denn da jetzt für Erkenntnisse, sondern dass man die Lessons Learned schon ein bisschen eher

kategorisiert so nach den Phasen zum Beispiel oder so und dass man das unter Best Practices ablegt. Zum Beispiel.

I(05:02): Und das Format wäre dann einfach nur Text? Ein Text-Dokument, oder so zum lesen?

E(05:07): Das sollte sicher so verbale… Oder ich weiß jetzt nicht, was haben sie da jetzt gedacht?

I(05:13): Ja, wie gesagt, es geht wirklich so um das Format an sich. Also, dass ich jetzt ein Word-Dokument habe oder dass ich es als eine Webseite aufbereite oder...

E(05:21): Also das wäre für mich jetzt zweitrangig. Ja für mich wäre es wichtig, dass ein Bezug zu einer bestimmten Aktivität, die regelmäßig im Projekt hochkommt – also zum Beispiel die einzelnen Phasen – dass man dazu dann nachschauen kann, was wir da an Vorgehen… wie man vorgehen sollte.

I(05:36): Ja, aber kann man das sagen, dass sie Inhalte gerne kategorisiert haben wollen, ein Kontext hinterlegt werden sollte, damit man sie leichter suchen und auffinden kann?

E(05:44): Mmmh, dass man zum Beispiel ein Stichwort hat „Requirements-Phase PRD-Bereitstellung“ oder so „Business Analyst“ und dass man, wenn man diese Stichworte eingibt, dass man genau sieht, ja bitte die und die Punkte beachten und das sollte man auf keinen Fall tun. Was in der Richtung nach dem Motto: Was ist gut, was ist weniger gut. Ja.

I(06:00): Okay. Gut. Gibt es ihrer Meinung nach Gründe, die gegen die Erfassung von Lessons Learned sprechen?

E(06:10): Nö, fällt mir nichts ein.

I(06:14): Fällt ihnen nichts ein. Gründe die dafür sprechen?

E(06:16): Ja, ein Grund der dafür spricht, das wäre auf jeden Fall, dass man aus Fehlern lernen sollte. Ja? Auch wenn man irgendwie das – also bezogen auf das allgemeine Lernen... Also, ich persönlich muss jetzt sagen, ich bin von Projekt zu Projekt als Projektleiter habe ich mehr Erfahrung gesammelt und die Projekte liefen immer besser. Ja? Bezogen jetzt auf die Organisation oder die Community an sich – ob das jetzt PSU ist oder wir arbeiten ja auch mit anderen Bereichen, die nicht PSU sind zusammen – kann ich das nicht so nachvollziehen. Ja? Oder auch. Ich war jetzt vorher – ich weiß nicht zwanzig, dreißig Jahre bin ich jetzt in Projekten und ich habe jetzt in meinem Berufsleben nicht festgestellt, dass die besser laufen wie vor zwanzig, dreißig Jahren. Von daher gesehen, kann ich sagen, Lessons Learned irgendwie ist das jetzt in der Breite nicht umgesetzt.

I(06:55): Sie ziehen also eher den persönlichen Nutzen draus, indem für sich selber lernen?

E(06:58): Ich sehe höchstens, je erfahrener die Projektleiter sind und wenn die gut sind und für den Job geeignet sind, dann werden die immer besser. Die einzelnen Personen – subjektiv gesehen. Objektiv gesehen, kann ich jetzt nicht feststellen, dass die Projekte ihre Termine besser halten, dass die Budgets eingehalten werden oder so. Das läuft nach wie vor nicht so, wie es eigentlich sein könnte oder sollte.

I(07:18): Also nicht wirklich projektübergreifendes Lernen?

E(07:20): Nein.

I(07:22): Okay. Was sind denn das für Faktoren, die genau diese Art von Lessons Learned einschränken ihrer Meinung nach, dass man also projektübergreifendes Lernen ermöglichen kann?

E(07:33): Ja, indem ich sag mal traditionell so ist, wie gesagt, das gehört als Deliverable zum Projekt, wird irgendwo abgelegt und jeder hat das mal zur Kenntnis genommen, jeder liest das. Das wird ja auch verteilt in der Regel das Dokument, also was erstellt wird hier in diesem Workshop oder in dieser Diskussionsrunde. Jeder liest es sich durch, nimmt es zur Kenntnis und dann ist gut. Wird aber jetzt nicht weiter irgendwie nachgehalten, so in den Folgeprojekten. Auch, wenn das nicht wieder die gleichen Beteiligten sind, dass das dann entsprechend umgesetzt wird. Ich meine, wenn das jetzt immer das gleiche Projektteam wäre, ja? Wir haben ein Projekt zu Ende, die Fehler haben wir gemacht, jetzt macht das gleiche Team ein nächstes Projekt, dann werden die Fehler wahrscheinlich nicht mehr gemacht werden. ja?

I(08:12): Ja. Wahrscheinlich nicht. Und haben sie Faktoren erkannt, wo es ihnen schwer fällt, diese Lessons Learned zu erfassen? Also jetzt sich wirklich da aktiv hinzusetzen und zu sagen, jetzt machen wir das?

E(08:24): Nö, eigentlich nicht. Wie gesagt, ich habe jetzt zwei Projekte gemacht, seitdem es die PSU gibt und das wird auch von allen akzeptiert und das ist höchstens so, dass dann Sachen hochkommen, die man selber nicht ändern kann. Ja? Wenn gesagt wird: Okay die und die Aktivität im Rahmen eines Projektlebenszyklus das wird outgesourced, das wird jetzt mit einem Provider gemacht und da hat man plötzlich viele Dinge – Kommunikation und ja was schwierig ist. Das sind Dinge, da muss man sehen, die kann man so und so nicht ändern. Und da kann man sagen, okay in Zukunft muss man halt darauf achten, dass man mehr Zeit einplant und man muss mehr Budget einplanen und so. Und das wären dann die Lessons Learned. Ja.

I(09:01): Ja. Okay, sehr schön. Und wenn sie dann die Lessons Learned erfasst haben, wie haben sie die dann abgespeichert und wer hatte Zugriff dann hinterher darauf?

E(09:10): Also, die letzten jetzt hier… zwei… Wie gesagt ein Projekt, das es im Rahmen von einem großen, mandatorischen Programm gab. Dann wurden die halt abgelegt gemäß CMMI im Rahmen des Projektverzeichnisses in einem bestimmten Ordner und auf diesen Ordner hatten alle entsprechend Zugriff, die generell auf das Laufwerk von dem Projekt Zugriff hatten. Und das waren auch sämtliche Stakeholder waren auf dem Verteiler und konnten auch immer sehen, was wir – das Projektteam…. Die Stakeholder waren ja teilweise auch an den Lessons Learned Meeting mit aktive Teilnehme, also wirklich die Kollegen, die mehr oder weniger direkt am Projekt mit beteiligt waren.

I(09:47): Und finden sie, das ist optimal, diese Art des Zugriffs im Hinblick wirklich darauf, dass wir ein organisationsweites Lernen erreichen wollen?

E(09:56): Also, in dem Fall wäre das nicht optimal.

I(09:59): Nicht. Also, das ist wirklich auch nur Zugriff für die Projekte?

E(10:01): Weil das nur begrenzt ist. Ich denke mal jedes Projektteammitglied hat ein Recht darauf aus dem Projekt zu lernen und davon zu profitieren, was man hier sag ich mal im Team auch festgestellt hat im Rahmend des Feedback-Gespräches. Aber es bleibt dann wie gesagt jedem einzelnen überlassen, ob er das mitnimmt oder nicht und ob er beim nächsten Projekt daraus gelernt hat oder nicht und ob er das umsetzt oder nicht. Wie gesagt beschränkt auf das einzelne Projektteam.

I(10:23): Und, können sie sich Alternativen vorstellen, die vielleicht besser wären?

E(10:27): Ja, ich denke mal der Ansatz, den die PSU da fährt mit den Best Practices. Ich bin jetzt nicht in dieser Community oder Wissensmanagement. Dass man sich da überlegt, wie man das im Prinzip loslöst von einem einzelnen Projekt oder mehr auf die Phasen abstimmt zum Beispiel eines Projektes und auch allgemein zugänglich macht, relativ simpel zugänglich macht, ohne dass man da jetzt lange da irgendwo rumsuchen muss.

I(10:52): Ja, macht Sinn. Gut. Ist es ihnen schon einmal passiert, dass sie Lessons Learned im Kopf hatten. Sie wussten irgendwie ist das mal aufgekommen, das Thema und haben das vielleicht irgendwann auch mal abgelegt, aber haben die einfach nicht wiederfinden können oder konnten einfach nicht wieder drauf zugreifen?

E(11:09): Nö.

I(11:10): Das ist ihnen also noch nie passiert. Also das heißt, immer wenn sie nach Lessons Learned nach bestimmten gesucht haben …

E(11:13): Also, ich habe noch nie nach welchen gesucht. Weil ich habe ja gesagt, ich mach das schon sehr lange und ich habe meine eigenen und ich habe sehr, sehr viel Erfahrung und wenn ich irgendwie wissen will, wie muss ich hier vorgehen oder wie sollte man es machen, habe ich mein Netzwerk oder so. Ja?

I(11:27): Also, das Netzwerk nutzen sie dann aber?

E(11:29): Ja, natürlich.

I(11:32): Das heißt also, sie versuchen also, Kollegen zu fragen: Weißt du da was, wie man das machen kann? Ob es da eine Lösung gibt? So nach dem „Hey-Joe-Prinzip“?

E(11:39): Genau.

I(11:42): Sehr schön. Ja. Ist es ihnen schon einmal passiert, dass sie auch Lessons Learned von anderen Kollegen bekommen haben? Und wie?

E(11:52): Nö.

I(11:56): Gar nicht? Also, ist noch keiner auf sie zugekommen und hat gesagt: Hier das ist… Vorsicht, das ist eine Stolperstelle oder…

E(12:00): Der Kollege hat von mir mal eine Lessons Learned angefragt, weil er dann eben auch in dem Programm gearbeitet hat, wollte wissen wie habt ihr da so im Test-Management was habt ihr da so für Punkte aufgedeckt. Aber ich selber habe das jetzt nicht konkret, weil meistens ist das so, man kriegt… es wird ein neues Programm aufgesetzt. Ein riesen Thema und in

dem, wo ich jetzt war, das war… Wir hatten also einmal den Rechenzentrumsumzug. Da gab es nichts Vergleichbares. Da lag dann wieder ein neues Programm mit der Abgeltungssteuer mandatorisch. Also es gab da keine Vorerfahrung, wo ich da jetzt hätte reingehen können. Und ich sag mal rein objektiv, so wie ich mich als Projektleiter verhalte oder vorgehen muss. Jetzt unabhängig davon habe ich genug Erfahrungsschatz ohne dass ich da jetzt viel mich fragen oder rumfragen muss oder so.

I(12:52): Aber ist es ihnen – jetzt noch mal auf den Punkt gebracht – nicht passiert, dass einer ihnen schon einmal Informationen geliefert hat, Erkenntnisse geliefert hat, wo sie jetzt gesagt haben...

E(13:00): Von sich aus? Oder?

I(13:01): Genau.

E(13:02): Ohne dass ich aktiv, dann…?

I(13:03): Genau.

E(13:04): Nein.

I(13:04): Das nicht. Sie müssen immer aktiv danach fragen?

E(13:05): Wenn, dann ja.

I(13:07): Okay. Und wann machen sie denn das? Wann suchen sie aktiv nach Lessons Learned? So zeitpunkttechnisch?

E(13:17): Also Lessons Learned im Sinne von Lessons Learned eigentlich so gut wie gar nicht. Und wenn ich das jetzt mal reflektiere auf das Projekt, was ich jetzt habe, es ist komplett alles neu, weil ich sag mal, das hat es hier bis jetzt noch nie gegeben. Es wird hier ein großer Teil der Bank umgestellt auf eine neue Software oder so. Es ist alles komplett anders. Es ist ein riesen Programm. Das ist ganz anders strukturiert. Da sind ein paar hundert Leute drin. Da gibt es im Prinzip nichts, wo… Ich sag mal höchstens noch in dem Sinne, man sagt… Aber das hat mit Lessons Learned nichts zu tun. Das man feststellt hier das Projekt ist im Prinzip aufgebaut wie eine Bürokratie. Es funktioniert wie eine Linie. Es sind mindestens acht Hierarchiestufen drin. Und die Linie bestimmt wie das Projekt läuft. Von daher gesehen, läuft es nicht wie ein Projekt oder so. Ja? Weil das sind für mich Erkenntnisse, die ich habe. Das wäre halt für mich Lessons Learned, die ich aber im Prinzip nicht tatsächlich aufschreiben würde, so nach dem Motto: Was läuft gut, was läuft weniger gut. Wo ich aber dann nicht in der Lage wär, das beim nächsten Mal umzusetzen, weil ich nie in die Lage kommen werde, so ein riesen Programm aufzusetzen.

I(14:25): Ja. Aber wenn sie jetzt ein Projekt beginnen oder während des Projektes sind sie nicht dabei, dass sie jetzt sagen aktiv: Oh, ich habe hier glaube ich ein Problem und ich könnte ja mal gucken, ob jemand anders das Problem auch hatte und wie er es gelöst hat. Oder?

E(14:42): Wie gesagt, weil ich… für viele Probleme oder Konflikte, die ich habe, weiß ich selber, wie ich vorgehe. Da brauche ich niemanden fragen. Weil wie gesagt, ich mache wirklich seit über zwanzig Jahren arbeite ich in Projekten und ich habe in unglaublich vielen Stufen in ei-

nem Projekten angefangen von der Business Analyse bis zum Programm Manager gearbeitet. Also ich fühle mich da ziemlich sicher eigentlich im Umgang mit Problemen oder so. Und die sind jetzt losgelöst davon, dass da auch bestimmte Sachen geschehen sind oder so. Ich habe immer meine individuellen Lösungen. Ich bin da nicht auf sehr viel Unterstützung angewiesen oder so. Ich bin da ziemlich selbständig.

I(15:14): Ich merke es. Wenn sie jetzt doch mal auf Unterstützung angewiesen wären – mache wir das mal so rum. Es gibt ja im Wesentlichen zwei Ansätze, wie man ja solche Informationen bekommen kann. Entweder halt über das Pull-Prinzip, dass ich merke, ich habe ein Problem. Ich suche nach einer Lösung und muss sie mir dann selbständig aus einem bestimmten Ort oder einen bestimmten Pool suchen. Oder nach dem Push-Prinzip, dass ich in regelmäßigen Abständen oder bei bestimmten Events sozusagen mit dieser Information versorgt werde unabhängig davon, ob ich sie jetzt gerade brauche oder nicht. Welches dieser Prinzipien würden sie denn bevorzugen für sich?

E(15:47): Also, dass ich selber aktiv mir etwas suche.

I(15:49): Selber suchen.

E(15:50): Also wie gesagt. In erster Linie ist das so, dass ich mein Netzwerk da aktiviere. Ja? Dass ich sage, es gibt da ein Dokument, mir fällt das jetzt gerade nicht mehr ein. Ich weiß nicht, wo ich suchen soll und dann rufe ich eben Kollegen aus der PSU an und entweder wissen die es oder die sagen mir jemanden anders, der es weiß. Das ist eigentlich die übliche Vorgehensweise.

I(16:09): Und das ist auch ihre Begründung, dass sie sagen: Weil ich mein Netzwerk habe und da möchte ich darauf zugreifen. Okay. Und sie selbst? Haben sie schon mal Erkenntnisse in die Hand genommen und von sich aus die auch an jemanden verteilt so eine Lessons Learned? Dass sie gesagt haben: Hier schauen sie sich das mal an, das könnte für sie und ihr neues Projekt vielleicht interessant sein.

E(16:28): Ich weiß nicht, wie es den anderen Projektleitern aus der PSU geht. Ich bin da sag ich mal, ja abgesehen von vor zwei Jahren, da hatte ich mehrere Projektleiter in der PSU, die an mich berichtet haben, hatte ich einen engen Kontakt mit denen. Und in den letzten zwei Jahren, war es so, dass ich da sag ich mal ziemlich allein auf weiter Ebene war. So geht es glaub ich vielen anderen auch. Ich habe externe Mitarbeiter im Projekt und ich habe Kollegen aus der Domäne, also nicht aus der PSU. Das sind im Prinzip also komplett andere Bereiche. Und ich habe außerhalb sag ich jetzt mal von den Jour Fixen oder Communities oder so, relativ wenig Kontakt mit anderen Projektleitern. Und das heißt keine Berührungspunkte.

I(17:09): Und im Team? Also, das müssen ja nicht immer nur Projektleiter sein, die von ihren Erkenntnissen profitieren.

E(17:14): In dem Projektteam, wo ich jetzt bin, ist kein einziger in der (?) sondern nur ich, Business Analysten und so. Wir haben uns… Ich sag mal so, wir verstehen uns sehr gut. Ich habe so ein High-Performer-Team, wo sehr wenig aber sehr gute Leute sind. Das kann ich echt so sagen nachdem ich jetzt so zehn Jahre in der Bank bin. Das hat man relativ selten und wir tauschen uns regelmäßig aus und ich sag mal, es gibt da kein oben und kein unten hier-

archiemäßig im Gegensatz zum Projekt mit den acht Ebenen ungefähr gefühlt. Und das funktioniert reibungslos.

I(17:45): Und dann tun sie sich gegenseitig befruchten?

E(17:48): Ja. Ich frage und die fragen mich oder so. Das ist ganz normal.

I(17:53): Sehr schön. Und was sind denn die Grundvoraussetzungen dafür? Sie haben jetzt High-Performer erwähnt. Ist das eine Grundvoraussetzung, wann sie ihr Wissen an jemanden weitergeben?

E(18:02): Nein, überhaupt nicht. Auch ein High-Performer kann mal eine Frage haben, wenn er zum ersten Mal vor so einer Situation steht, die er noch nicht hatte oder so.

I(18:08): Was sind Voraussetzungen, dass sie ihre Erfahrungen an jemanden weiterreichen?

E(18:12): Keine. Entweder werde ich gefragt oder ich bin der Meinung, hier dem könnte ich jetzt mal einen Tipp geben, das wird den weiterbringen oder so. Ich meine, ich habe auch kein Information-Hiding oder so Strategie oder was weiß ich. Ich bin da ziemlich offen. Ich habe auch keine Angst, dass irgendwer anders mal mehr wissen könnte wie ich oder das Wissen, was ich weitergebe irgendwie ausnutzen könnte, um sich zu profilieren oder so. Da bin ich vollkommen…

I(18:32): Aber dass man sie fragt ist ja eine Voraussetzung.

E(18:35): Ja, klar.

I(18:36): Okay, schön. Ja. Wenn wir uns jetzt die Wiederverwendung von Lessons Learned anschauen. Zu welchem Zeitpunkt haben sie bisher solche Erfahrungen verwendet in Projekten?

E(18:52): Eigentlich permanent. Also nicht in dem Sinne, dass ich jetzt bewusst irgendwie mir Lessons Learned aufgeschrieben habe. Sonder ich habe ja gesagt, also ich persönlich als Projektleiter ich habe eine ganze Menge gelernt in den letzten zwanzig Jahren von anderen oder durch Fehler, die man gemacht hat oder Fehler, die man bei anderen beobachtet hat, so dass man gesagt hat: Um Gottes Willen so etwas möchte ich nie in meinem Projekt machen. Oder zum Beispiel eine Projektleiterin, die absolut keine Beziehung zu ihrem Team hatte und ziemlich autoritär aufgetreten ist oder so. Ja? Und das habe ich beobachtet und ich habe gesehen, wie das Team reagiert hat. Ich war ihre Stellvertreterin. Und das sind so Sachen, da lernt man automatisch. Das sind Lessons Learned. Wie gesagt, da musst du drauf achten. Ich meine abgesehen davon, dass ich nicht so eine Persönlichkeit bin, die so ein Team leiten würde. Da habe ich eine ganze Menge Lessons Learned, auf jeden Fall.

I(19:36): Und. Ja. Dann ist aber auch die Frage, wie häufig sie es tun sollten, eigentlich obsolet. Oder? Wie häufig sie es tun würden, wenn sie sagen, wir machen es ja permanent und ziehen ständig aus ihrem reichen Erfahrungsschatz ihr Wissen daraus.

E(19:52): Genau.

I(19:53): Ja. Gut. Meinen sie aber jetzt, wenn man jetzt mal abgesehen vielleicht von ihnen allgemein auf die Projektleiter oder Projektmitarbeiter betrachtet, dass man die Wiederverwendung von Lessons Learned fördern sollte, damit sie auch mehr verwendet werden?

E(20:06): Ja. Ich denk mal auch so. Es ist ein Unterschied, ob man das selber erfahren hat oder so. Ja? Erfahrung sollte man nicht unterschätzen. Man kann jetzt ne Menge nachschlagen, ne Menge nachlesen. Aber das sind so viele Sachen, die da zusammenkommen und wenn ich mir da jetzt vorstelle, dass da jemand neu ist als Projektleiter, und wenn der überall liest, worauf er achten muss oder wie er sich verhalten sollte oder was er nicht machen sollte, dann… Ich sag mal, eine gewisse Basis sollte auf jeden Fall da sein, aber man muss natürlich aufpassen, dass man die Kollegen dann nicht überfrachtet oder so. Das ist alles irgendwie noch… Es ist ein Unterschied, okay wenn ich einen Anfänger habe ist es wahrscheinlich schwieriger. Ein erfahrener Projektleiter, wenn der jetzt eine schwierige Projektsituation hat und dann gucken kann, ja wie soll ich da jetzt vorgehen oder so, das ist natürlich wieder etwas anderes. Spezielle Themen, die in den Projekten hochkommen oder eben allgemeiner Natur. Ja? Wie muss ich… In welcher Phase, worauf muss ich achten? Oder wie sollte ich mich in bestimmten Situationen verhalten? Allgemein.

I(21:00): Also die Förderung wohl eher so mit Bedacht, dass man den einzelnen nicht überschwemmt?

E(21:04): Ja. Ich meine, man kann natürlich ein ganz dickes Vorgehensmodell und… Ich war zum Beispiel der G-Bank. Das ist jetzt schon vierzig Jahre her. Da gab es so eine Art Kochbuch für Projektleiter. Ja da stand zum Beispiel drin: Kick-off-Meeting machen,Warm-up-Phase und so. Darauf achten, dass die sozialen Spannungen und so nicht so groß werden, sollte man zum Beispiel ab und zu mal Brötchen mitbringen oder mit dem Kollegen mal irgendwohin gehen. Ja? Und so. Das sind so allgemeine Hinweise, die da so drin standen. Aber auch nicht all zu viel. Also nur so als kleiner Tipp. Aber ich denk mal, manche denken da halt gar nicht dran. Solche Kleinigkeiten, die aber ne ganze Menge auswirken oder bewirken können.

I(21:39): Ja. Dann sind wir eigentlich schon fast bei der letzten Frage. Können sie sich vorstellen, was für Methoden, Algorithmen oder Konzepte, diese Wiederverwendung aktivieren könnten? Also, wie man dafür sorgen kann, dass jemand, der ein neues Projekt beginnt wirklich aktiv sagt: Oh, ich fange jetzt mal an und suche nach Erfahrungen anderer, damit ich nicht die gleichen Fehler mache.

E(22:05): Das ist schwierig zu sagen, weil ich persönlich… Wie gesagt, wenn man mich vor zwanzig Jahren gefragt hätte, wäre ich wahrscheinlich total neugierig darauf gewesen. Aber wenn man selber schon so viel… Ich gehöre ja im Prinzip zu der Generation, deren Wissen irgendwann nicht mehr da ist. Ja? Aber ich sag mal, mir persönlich würde diese Neugier jetzt fehlen, weil ich… Zum Beispiel als Anfänger, so ich weiß nicht in den ersten zehn Jahren in Projekten war es für mich unwahrscheinlich wichtig, dass ich in allen möglichen Meetings – auch da, wo ich gar nicht benötigt bin so Managementmeetings – dass ich da mitgehen kann, damit ich so viel wie möglich mitkriege, was die da machen, was die da besprechen und habe versucht da überall mitzugehen. Das war auch sehr gut. Hab ich ne Menge gelernt, aber diese Neugier, diesen Drang habe ich jetzt gar nicht mehr. Ja? Wie gesagt, okay wir brauchen jetzt eine Entscheidung, da muss ich nicht unbedingt dabei sein. Ich will die

Entscheidung haben, wie ich mein Projektziel erreichen kann. Ja? Von daher gesehen, bin ich da eigentlich ziemlich relaxt mittlerweile.

I(23:02): Okay. Gut. Sehr schön. Dann habe ich nur noch eine einzige Frage an sie. Nämlich – und die ist sehr offen – gibt es Punkte, über die sie noch zum Thema Lessons Learned reden möchten, die aber jetzt im Rahmen dieses Interviews nicht angesprochen wurden? Wo sie jetzt sagen: Das ist mir wichtig, dass das vielleicht in dem Kontext umgesetzt wird, dass darauf geachtet wird?

E(23:26): Ja. Für mich wär halt wichtig, dass das, was in den Lessons Learned auch drinsteht, sag ich mal umgesetzt wird in dem Sinne wie ich gesagt habe… Wir haben jetzt ein riesen Projekt und eigentlich ist ein Projekt ein Projekt, weil es eben keine Linie ist. Wenn ich aber sehe, was da jetzt in diesem Projekt aufgesetzt ist, es im Prinzip funktioniert wie eine Linie. Ja? Ich bin zum Beispiel Projektleiter. Ich habe bestimmte Aufträge. Ich soll Risiko und Issues und so weiter Listen führen und so. Ich sag mal, das wird aber auf einer Ebene höher wie in einer Hierarchie wird das wieder zensiert. Da werden Risiken wieder rausgenommen, werden umformuliert. Die Fakten werden anders. Dann sage ich mir, ist das eigentlich kein Projekt mehr. Und ich sag mal, das würde Sinn machen, dass man ein Projekt wie ein Projekt führt und nicht wie eine Linie. Also, das sind für mich so Sachen, das könnte man eigentlich besser machen. Das ist halt alles… Und Entscheidungswege und so weiter… Das sind Dinge… Oder wie man das Projekt aufgesetzt hat. Ja? Wie eine Linie. Also im Prinzip so die erste Ebene und das sind aber so Dinge wo ich sage: Okay, selbst wenn ich da jetzt was sagen würde, würde da nichts passieren. Das nächste Thema würde man genauso aufsetzen, weil diejenigen, die die Projekte aufsetzen, sind nicht die Projekte oder Projektmanager. Also es ist nicht die PSU. Die hat ja nicht den Rang zu sagen: Wir machen jetzt hier ein riesen Projekt mit fünfhundert Leuten, setzt mal ordentlich so gemäß euren Lessons Learned das Projekt jetzt auf, damit das aus funktionieren kann. Sondern das Projekt wird irgendwie auf Vorstandsebene wird das aufgesetzt. Ja? Ich fühl mich und die PSU viel zu wenig…

I(25:01): Also das heißt schon, dass da die Kultur und auch die Projektkultur eine ganz wichtige Rolle für sie spielt?

E(25:03): Ja. Dafür gibt es ja ein Projekt. Sonst hätte man ja das Projekt… das wird dann in einer Linie umgesetzt. Dann läuft es genau so wie in einer Linie. Jetzt hat es aber in meinem Projekt das läuft aber wie in einer Linie. Ja?

I(25:25): Ja. Wunderbar. Das war es von meiner Seite. Ich habe noch eine Frage. Da ich ja ein Konzept entwickeln würde mit dem Versuch, wirklich die Lessons Learned zu aktivieren, die Wiederverwendung zu aktivieren, suche ich natürlich auch im Rahmen dessen, Personen, die sozusagen das Konzept mir evaluieren. Und sie haben ja nun einen sehr reichen Erfahrungsschatz, dass man da vielleicht ihnen das Konzept kurz vorstellt und sie dann noch mal eins, zwei Fragen dazu beantworten. Würden sie sich dazu bereit erklären?

E(25:42): Gern.

I(25:44): Wunderbar. Das ist sehr nett von ihnen. Dann danke ich ihnen herzlich und dann haben einen herrlichen Schnelldurchlauf gemacht.

ENDE

KM025

I = Interviewer; E = Interviewpartner

I(00:00): Okay, dann danke ich ihnen ganz herzlich, dass ich das aufzeichnen darf. Und ich würde eigentlich schon mit dem Interview beginnen. Haben sie noch Fragen vorher?

E(00:09): Nein. Fangen wir mal an.

I(00:10): Fangen wir mal an. Okay. Aus ihrer Sicht würde mich jetzt interessieren, wie sie den Lessones Learned Prozess hier in der PSU jetzt kennen. Wie er bei ihnen… Also wie er für sie jetzt aussieht.

E(00:19): Okay. Okay. Der Punkt ist eben das, was ich gerade gesagt habe. Ich glaube, wir haben extrem viele Lessons Learned, weil viele Probleme in den Projekten sind gleich und in jedem Projekt vorhanden und werden gelöst. Aber man fängt immer wieder an, das Rad neu zu erfinden in einem Projekt und sich selbst eine Lösung herbeizuführen. Das heißt, das eine ist der praktische Nutzen von Lessons Learned ist noch beim Projekt. Im Projekt gehören eigentlich Lessons Learned. Jetzt bespreche ich Lessons Learned im Team, in meinem Projektteam. Das können offene Diskurse, kann eine Projektveranstaltung sein. Dann lege ich die in eine Schublade und dann sind sie weg. Und das ist eine Reflexion, für die die am Projekt mitgearbeitet haben. Ja? Nach dem Motto: Alle haben etwas gelernt und vielleicht können wir das auch nutzen. Wenn sie das nächste Projekt machen. Aber es ist glaube ich nicht so, dass diese Informationen sehr stark in andere Projekte vernetzt wird. Und ich glaube man kann... Also, was wir hier in der PSU probieren, ist genau das. Ja? Also, dass wir uns da gegenseitig unterstützen, diese Informationen zu nutzen und damit Projekte nicht wieder in die gleiche Falle laufen zu lassen.

I(01:46): Sehr schön. Wir haben anhand der Literatur ja auch schon ein bisschen gelesen, wie der Lessons Learned Prozess aussieht. Und nach der Literatur wird der in vier Phasen unterteilt, nämlich die Sammlung der Lessons Learned – dass man darüber spricht, was war gut, was war schlecht – die Ablage der Lessons Learned , die Verteilung an die Kollegen und dann zu guter Letzt dann auch die Wiederverwendung. Zu all diesen vier Phasen haben wir ein paar Fragen vorbereitet und deswegen würde ich jetzt gern mit der Sammlung dann anfangen. Wenn sie über Lessons Learned nachdenken – ich weiß jetzt nicht, ob sie schon selber welche mitgemacht haben…

E(02:16): Mmmmh.

I(02:17): Wunderbar. Wie wurden denn Lessons Learned bisher erfasst? Jetzt halt der reine Erfassungsprozess. Zu welchem Zeitpunkt fand der statt und wie war da die Erfassungsmethode?

E(02:24): Das ist total unterschiedlich.

I(02:26): Total unterschiedlich? Können sie…

E(02:27): Ja, ich habe in dem Projekt vor vielen Jahren ein großes Programm gemacht. Da haben wir quasi alle vier Wochen Lessons Learned gemacht. Und zwar mit den Vendoren, mit denen wir gearbeitet haben. Wir haben uns alle vier Wochen mit dem Programmmanagement zusammengesetzt und haben quasi überlegt, was funktioniert nicht. Wir haben darüber ge-

sprochen, was funktioniert und was funktioniert nicht und wie müssen wir jetzt an diese Themen herangehen. Und daraus haben wir dann wieder Initiativen aufgesetzt, um dieses „was funktioniert nicht“ dann wieder zu drehen und nach vorne zu bringen. Das war also ein permanentes Lessons Learned. Das geht durch das ganze Projekt durch. Das ist meiner Meinung nach eine Hauptaufgabe des Projektleiters – also eine permanente Reflexion.

I(03:16). Und ist das…

E(03:18): Das ist eine Form. Es gibt auch noch andere. Die andere ist die, die ich vorhin genannt habe. Es wird am Ende des Projektes gemacht. Man setzt sich zusammen, man guckt einfach noch mal auf die Historie und überlegt: Okay, was wie nicht und was haben wir daraus abgeleitet und wie würden wir es jetzt machen, wenn wir es noch mal machen würden – eintüten würden.

I(03:36): Bei dieser ersten Form würde mich noch interessieren, ist das fest vorgegeben, dann zu sagen: Alle vier Wochen. Oder ist ein bestimmter Meilenstein gewesen oder ein kritischer Punkt?

E(03:45): Wir haben das einfach als eigenes… Man kann das auch alle zwei Wochen machen. Man kann es alle acht Wochen machen. Wir haben das alle vier Wochen gemacht, weil wir gesagt haben: Es gibt immer genug Punkte, an denen wir uns verbessern können. Ich glaube wichtig an der Stelle ist, weil es gab am Ende ähnliche Projekte, da haben wir es auch gemacht, nur kam man da zu keinem Ergebnis mit diesen Lessons Learned. Ganz bewußt, ganz fokussiert auf gewisse Themen, wo man sagt: Da… An den Stellen müssen wir jetzt was verbessern und genau das tun wir jetzt. Und dann kann man das auch das nächste Mal hernehmen und sagen: Okay, hat es denn gezogen, hatten wir eine Wirkung oder müssen wir wieder etwas – unseren Plan verändern? Und so sind wir eigentlich vorgegangen. Und das wird glaube ich… Also diese permanente Lessons Learned, die werden… Ich weiß nicht, ob die gemacht werden.

I(04:31): Wie ist das im Team? Also wird das dann im Team gemacht oder individuell oder wie werden die Lessons Learned zusammengetragen?

E(04:36): Auch das ist jetzt wieder unterschiedlich. Man kann es auf einer Management-Ebene machen. Damals haben wir es auf einer Management-Ebene gemacht. Man kann es aber letztendlich auf jeder Ebene machen. Ich kann es im Teilprojekt – auf einer Teilprojektebene. Ich kann es auf einer Managementebene machen oder ich kann es in der Gesamtorganisation machen. Ich kann es mit mir alleine also als interner Mitarbeiter machen, im Team, ich kann es mit den Vendoren machen und ich kann den Anfordernden – mit der Businessseite zum Beispiel – machen. Es gibt total verschiedene Konstellationen. In allen Konstellationen gibt es Lessons, die man learnen kann.

I(05:11): Stimmt. Okay. Wenn sie über den Optimalfall drüber nachdenken. Was wäre für die der optimale Fall von Zeitpunkt und dem methodischen Vorgehen für die Erfassung von Lessons Learned?

E(05:23): Permanent. Das sehe ich als Hauptaufgabe von einem Projektleiter. Lessons Learned… Meine Aussage war immer, wenn ich ein Lessons Learned mache und das Kind liegt im Brunnen, dann ist es zu spät. Und deswegen ist ein Lessons Learned ein permanenter Prozess im

Projekt. Und nicht, dass ich es erst zum Schluss mache oder dann machen muss, weil das Kind in den Brunnen gefallen ist.

I(05:45): Ja. Und von dem methodischen Vorgehen? Finden sie dann eher individuell oder sagen sie, einfach ein Misch aus allem, dass man individuell und im Team oder im Team besprochen wird – die Lessons Learned erfassen sollte?

E(05:59): Im Team. Also man muss, man sollte möglichst viele Stakeholder mit dazu nehmen. Aber man muss auch gucken, dass man wirklich eine… Also von der Methode her muss man es so aufsetzen, dass man eine gewisse Klarheit reinkriegt. Dass es kein ich sag jetzt mal Kaffeekränzchen wird, wo sich jeder dann ausheult und zum Schluss geht man raus und sagt: Das war jetzt toll, aber eigentlich haben wir nichts erreicht. Und das gibt es sehr oft. Ich meine, das ist sehr oft, dass eigentlich keine Initiativen rauskommen, die wirklich auch getrackt werden, die wirklich auch umgesetzt werden. Und erfolgreiche Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass sie diesen permanenten Prozess implementieren. Und von beiden, von allen Seiten – es können ja sehr viele Seiten sein: Business, Vendoren, viele, interne Mitarbeiter - von allen Seiten dieses Kommitment eben auch an diesen Themen dann zu arbeiten.

I(06:52): Und wenn sie jetzt sich die PSU als Überblick – sie haben ja jetzt glaube ich den besten Überblick mit – vorstellen. Wie würden sie die PSU-Mitarbeiter einschätzen, in welchem Datenformat sollten Lessons Learned abgelegt werden, damit sie auch gut wiederverwendet werden können?

E(07:09): Also ich glaube, dass heutzutage keiner mehr irgendwie versucht, in irgendwelchen Dokumenten irgendwas zu finden. Also sagen wir mal so, zu finden schon noch, aber es liest keiner mehr irgendwie zwanzig Seiten durch, um vielleicht irgendwie einen Absatz zu finden, den er noch nicht kennt. Das ist ein Problem. Das ist ein… Das Ganze an sich ist wahrscheinlich das Problem. Das ist ein Problem, was wir heutzutage haben, dass wir nicht zu wenig Informationen haben, sondern zu viel Informationen, aber ich kein Buch lesen will, um nur die Stelle zu finden, die mir jetzt ein Stück weiterhilft, und die dann auf Seite zweihundertvierzig steht. Weil die ersten zweihundertdreißig Seiten kann ich mir sparen. Und da haben wir auch keine Zeit dafür. Und das ist nämlich die Gretchenfrage. Wie kommen wir an die Informationen jetzt? Und diese Lessons Learned? Ich glaube, was da immer noch hilft, ist die direkte Kommunikation. Ja? Also, egal wie man das aufsetzt… Wenn ich jetzt hergehe und sage: Ich nehme… Ich habe zwei Projekte und ich will dass diese Informationen aus den Lessons Learned aus dem Projekt in das Projekt übergehen, dann glaube ich nicht, dass es jetzt viel Sinn macht, dass man das jetzt alles aufschreibt – tagelang – und denen das gibt. Weil die werden jetzt sagen: Ich habe nicht die Zeit dafür. Meistens sind die sowieso auf gelb-rot. Und dann sowieso im Task-Force und hat keine Zeit das zu lesen und daraus sich dann was abzuleiten. Sondern ich glaube eine direkte Kommunikation, dass man einfach hergeht und sagt: Okay, wir setzen uns zusammen, wir überlegen, wir fokussieren. Und das muss man auch gut organisieren. Ja? Auch selbst wenn ich mich zusammensetze, kann es dann wiederum sein, dass ich zwei Stunden lang zusammen sitze und die gehen dann raus und sagen: Schön, was ich noch alles machen muss. Und sonst was. Das muss man gut organisieren und strukturieren.

I(08:56): Okay. Sind da gewisse inhaltliche Punkte wichtig, dass man genau frühzeitig feststellen kann, die Lessons Learned aus diesem Projekt, passen zu unserem Projekt? Was würden sie da für inhaltliche Punkte vielleicht als wichtig erachten?

E(09:10): Inhaltlich meinen sie jetzt Problemzonen? Issues? Oder was meinen sie jetzt?

I(09:16): Schon allgemein inhaltlich. Also ich habe mir jetzt ihre Erzählungen oder Beschreibung so vorgestellt, dass man sozusagen Lessons Learned erfasst, damit ein Projektleiter sieht, okay hier sind Faktoren für mich relevant. Jetzt möchte ich mit diesem Projektleiter aus diesem alten Projekt gerne darüber reden, um festzustellen, wo sind Fehler. Dafür muss ich aber vorher halt erst mal wissen, ist das für mich relevant. Also brauch ich da vielleicht erst mal so ein paar Ohrenmarken, dass ich sagen kann: Okay, das könnte meinem Projekt sehr ähnlich sein, ich könnte die gleichen Fehler haben. Gibt es da irgendwie inhaltliche Punkte, die das wichtig sind?

E(09:54): Ein Projekt ist so komplex. Das ist schwierig zu sagen. Ja? Weil das kann in den verschiedensten Ecken sein die Problematik. Ja? Also, was jedenfalls hilft, ist wenn es in einer sehr ähnlichen Konstellation ist das Projekt. Also wir haben jetzt verschiedene – ich sag mal – Operatingmodelle aufgesetzt wie wir Projekte machen. Es gibt zum Beispiel Projekte, die sehr stark auf der Vendorenseite. Da sind wir nur noch in der Governancefunktion. Andere sind sehr stark bei uns. Mischungen. Und so weiter. Jetzt könnte man hergehen und gucken: Okay, in welches Konstellation ist so ein Operatingmodell gelaufen. Passt das, was die machen? Oder, was auch Merkmale sind: Standardsoftware vs. Individualsoftwareentwicklung. Das ist auch eine gute Unterscheidung, weil das Vorgehen anders ist. Also man muss sich an dem Vorgehen orientieren. Und man kann, glaube ich, da am meisten ableiten. Also, wenn ich jetzt ein Projekt habe, was eine Standardsoftware eingeführt hat und die gewisse Erfahrung gesammelt hat und Lessons Learned hat und diese jetzt halt mit einem Projekt, was man vor sich hat, dann kann das sehr hilfreich sein. Es sollte nicht was ganz anderes sein. Das wäre schon schwierig.

I(11:00): Also, wäre es schon sinnvoll, die Lessons Learned mit einer Art Kontextinformation zu versehen. Was war das für ein Projekt? Was für eine Größe hatte das? Und so?

E(11:10): Ja. Wissen sie was nicht sein darf? Es darf nicht zu viel Formalität sein. Wir werden hier überrannt mit Formalität. Also, wenn ich jetzt zu den Mitarbeitern gehe und sage: Hier, wir haben hier ein neues Buch entwickelt, da stehen jetzt dreihundert Seiten Lessons Learned von Projekten – die müsst ihr jetzt durchlesen. Das liest kein Mensch, keine Socke. Noch nicht mal die erste Seite wird gelesen.

I(11:32): Okay. Ja, das kann ich mir vorstellen. Gibt es ihrer Meinung nach Gründe, die definitiv für die Erfassung von Lessons Learned sprechen?

E(11:40): Gründe für?

I(11:41): Genau.

E(11:41): Ja, klar, das Rad nicht noch einmal zu erfinden und nochmal zu erfinden und nochmal zu erfinden. Also, wir machen immer wieder gleiche Probleme oder gleiche Fehler. Wir haben

laufend die gleichen Probleme. Das ist das allergrößte Thema. Also, es wäre uns viel geholfen, wenn wir diese Informationen vorher hätten.

I(12:05): Und im Gegenzug dazu? Gibt es Gründe, die gegen die Erfassung von Lessons Learned sprechen? Oder vielleicht auch Widerstände?

E(12:13): Naja der Hauptwiderstand ist... Also der eine, der dagegen spricht, wenn sie mal mit den Projekten reden, ist so jeder sein eigener Herr. Ja? Also ich will jetzt erst mal mein Ding machen. Projektleiter sind sehr fokussiert auf ihre Projektziele und gucken auch nicht überall hin – nach links und rechts. Die gucken schon, aber nicht überall hin. Interessanterweise, merkt man das oft bei den Key Projektleitern, die dann wirklich absolut in die Zielrichtung streben. Und die sagen: Okay, ich habe jetzt mein Ding und ich mach mein Ding und ich gucke jetzt erst mal nicht nach links und rechts. Ist meiner Meinung nicht richtig. Weil das Projektleben und das links und rechts gucken kann helfen, eventuelle Probleme zu vermeiden. Aber dazu muss man auch die Seniorität haben, den Leuten… Also, was auch ein interessanter Aspekt ist, so ein Senior Programmmanger der wird sich natürlich auch nicht von irgendeinem Projektleiter irgendwie etwas erklären lassen wollen. Das ist schon psychologisch glaube ich geht das nicht. Weil dann sagt: Naja okay, ich mache jetzt seit zwanzig Jahren Projekte und ich habe hier Seniorität. Was will denn der mir erzählen. Und der hat ja vielleicht sogar recht. Was soll denn da kommen? Das heißt, das muss man auch… da muss man auch den richtigen Level treffen, die richtige Höhe haben. Das kann auf allen Ebenen sein. Das muss die richtige Ebene haben.

I(13:41): Und gibt es ihrer Meinung nach wesentliche Faktoren, die die Lessons Learned Erfassung einschränken? Wo man sagt: Ich würde ganz gerne erfassen, aber ich kann leider nicht aufgrund dieser Faktoren?

E(13:50): Zeit. Also, viele Leute… Wir sind von der Delivery getrieben. Die Delivery steht im Vordergrund. Das heißt, ich muss mein Projekt abliefern in Zeit, in Budget und alles was dazu gehört. Qualität. Und das treibt die Projektleiter und die Projektleiter treibt nicht die Lessons Learned. So und damit hat er Priorität zwei. Und wenn Priorität zwei ist und man weiß wie in IT Projekten manchmal die Taktrate hoch geht, wenn es nicht funktioniert und IT Projekte funktionieren per Definition erst mal nicht, dann kann man sich vorstellen, wie die unterwegs sind. Und ich sehe es auch. Ja? Was da passiert und was da abgeht. Und unter welchem Druck die Projekte stehen. Dann auch zu liefern. Und dann geht so ein Thema relativ schnell unter, weil man sagt: Okay, ich liefere jetzt erst mal und dann muss ich es mir raussuchen. Ja? Und ich mein, wir müssen die Lessons Learned unter… Die haben ja zwei Aspekte. Einmal zum Schluss mache wie ich das gesagt habe oder ich mache die permanente Lessons Learned. Die permanente Lessons Learned das ist meiner Meinung nach – das gehört zu einem Projekt dazu. Das machen wir vielleicht nicht immer, aber es gehört zu dem Projekt, zu der Projektsteuerung mit dazu. Und die am Schluss, das ist wie gesagt der Review, die Reflexion auf das Projekt.

I(15:12): Und, ich meine ich hatte jetzt schon einige Projektmanager aus Hamburg und Düsseldorf da. Düsseldorf? Ja. Und meinen sie, dass so diese Verteilung der Teams auch irgendwie problematisch ist für die Erfassung der Lessons Learned?

E(15:25): Für die Erfassung der Lessons Learned? Nö. Was meinen sie denn mit der Erfassung. Ich meine…

I(15:32): Dass man sich hinsetzt und sagt: Wir schreiben jetzt mal die Lessons Learned im Team auf. Oder wir reden mal über Probleme. Was ist passiert?

E(15:40): Also die Thematisierung der Lessons Learned. Ob die in Düsseldorf, dass… ?

I(15:46): Ist das ein Problem, wenn man verteilte Teams hat?

E(15:49): Nee. Wir sind… Wir sollten das nicht als Problem sehen. Es ist natürlich immer besser, wenn man alle um einen Tisch rum sitzt, aber eigentlich arbeiten wir übergreifend. Also wirklich wie die Story, die ich vorhin erzählt habe mit diesen vierwöchentlichen Lessons Learned, die haben wir mit Indien zusammen gemacht. Und zwar Bangalore. Und da sind die von Bangalore hergekommen oder wir sind nach Bangalore geflogen. Also so viel Wert wurde da drauf gelegt und das hat auch wirklich das Projekt nach vorne gebracht.

I(16:17): Ja, kann ich mir vorstellen. Glauben sie, dass ein Faktor – ich habe mir noch so etwas überlegt wie Incentives oder fehlende Incentives – ein einschränkende Faktor für die Erfassung von Lessons Learned in der PSU sind?

E(16:29): Es hat nichts mit der PSU zu tun. Es ist generell. Aber das ist… da könnte was dran sein. Die Frage ist immer: Was habe ich davon? Jeder will ja von dem was er tut auch etwas haben. Und was habe ich jetzt davon, wenn ich jetzt jedem sage, wie toll ich das gemacht habe und wie ich meine Probleme gelöst habe. Das ist ein Aspekt

I(16:54): Okay. Da haben wir schon die Erfassung der Lessons Learned durch und kommen zu dem zweiten Punkt nämlich die Ablage oder Speicherung von Lessons Learned. Wie werden oder wurden bisher Lessons Learned abgelegt? Wenn sie in der Firma erfasst wurden?

E(17:06): In der Schublade.

I(17:07): Nur in der Schublade?

E(17:10): Es gibt bestimmt ein paar zentrale Directories oder so etwas, wo Lessons Learned stehen. Aber mir ist nicht bekannt… Also, wir haben ja zum Beispiel diese Critical Incidence… Kennen sie ja wahrscheinlich. Das sind ja auch Lessons Learned in dem Sinne. Es gibt viele Möglichkeiten… Lessons Learned, die man in solchen Communities macht, es gibt ja auch welche, die dann irgendwo auf so einem Laufwerk stehen: Aber es gibt keine zentral Lessons Learned Datenbank oder so etwas. Ist mir nicht bekannt. Und wenn es die gäbe, dann wäre da auch wieder dieser Aspekt, wie nutze ich die. Weil das ist auch wieder nur alles Informationen. Informationen an sich will ich ja nicht, ich will ja die, die ich brauche.

I(17:50): Gibt es Vorgaben ihrer Meinung nach wo man Lessons Learned ablegen sollte?

E(17:53): Nein. Ist mir keine bekannt.

I(17:54): Sind ihnen keine bekannt.

E(17:55): Also es gibt aus dem QMS heraus bestimmt irgendwo. Aber es gibt jetzt keinen Speicherort, wo man sagt man sollte jetzt Lessons Learned irgendwo abstellen.

I(18:01): Okay. Können sie sich einen Speicherort vorstellen, der ihrer Meinung nach optimal wäre?

E(18:06): Der Kopf von vielen Leuten.

I(18:09): Der Kopf von vielen Leuten? Aber da kann man nicht so gut drauf zugreifen, oder?

E(18:12): Nee, aber die Frage ist glaube ich nicht, die Lessons Learned irgendwo abzustellen, sondern die Frage ist die: Wie schaffe ich es die Bereitschaft der Leuten zu… Oder wie schaffe ich es die Motivation der Leute zu nutzen. Ich glaube, die Dokumentation der Lessons Learned, das würden wir hinkriegen, aber ich glaube nicht, dass… Selbst, wenn wir das schön dokumentiert haben und abgelegt haben und kein Mensch nutzt es, brauchen wir keine ablegen.

I(18:40): Okay. Ist ihnen das schon mal vorgekommen, dass von Lessons Learned wussten, weil sie ihnen vielleicht ein Kollege erzählt hat, diese gesucht haben und nicht finden konnten? Oder hatten sie bisher immer Zugriff auf Lessons Learned, von denen sie wußten?

E(18:57): Gar keine.

I(18:58): Gar keine. Woran liegt das?

E(19:00): Meine Lessons Learned nehme ich mit, indem ich mich mit anderen zusammensetze und sage: Wie habt ihr das gemacht? Das ist keine schriftliche Kommunikation. Wenn ich heute ein Projekt mache und jetzt nehmen wir wieder mal die Konstellation, ich habe ein sehr ähnliches Projekt wie ein anderes, dann setze ich mich mit dem zusammen und sage: Okay, wie habt ihr jetzt die Probleme gelöst, wie sind jetzt an der Stelle… was habt ihr da für Erfahrungen? Und dann soll er mal in dem Gespräch diese Lessons Learned erzählen, was mir wesentlich besser weiterhilft, als jetzt irgendetwas zu lesen, was jetzt jemand geschrieben hat, wo ich aber gar nicht nachvollziehen kann oder nachfragen kann. Aber es gibt kein Repository für Lessons Learned. Ist mir nicht bekannt.

I(19:44): Okay. Gut. Glauben sie dennoch, auch wenn sie sage, es sollte in den Köpfen der Menschen sein, dass man die Speicherung und Ablage hier in der PSU verbessern kann?

E(19:56): Ja.

I(19:57): Und haben sie da irgendwelche Vorstellungen?

E(19:58): Es geht mir nicht, um die Speicherung und Ablage, sondern es geht um die Nutzung generell. Wie gesagt, wie kriege ich die Informationen zentral rüber, aber wie kriege ich auch die Leute dazu, die Informationen, die sie brauchen – und zwar nur diese – aufzunehmen und die Leute motiviert.

I(20:14): Okay. Kommen wir schon zu dem Punkt der Verteilung, der ein wesentlicher Kernpunkt auch für die Wiederverwendung ist. Nur wenn ich weiß, wo meine Informationen liegen oder wenn ich sie bekomme, kann ich sie auch verwenden. Wie erfährt ein Projektmanager hier im Allgemeinen von neuen Lessons Learned aus anderen Projekten? Wie haben sie bisher von neuen Lessons Learned erfahren?

E(20:40): Wie ich eben gesagt habe, also die… indem man sich mit den Leuten zusammensetzt, die das Projekt gemacht haben. Aber es gibt kein Verfahren. Es gibt natürlich in dem Projektlei-

ter JourFix zum Beispiel die Projektinsights, die vorgestellt werden, in denen dann der Projektleiter sagt: Okay, was haben wir gelernt. Das sind ja auch Lessons Learned, indem es einfach kommuniziert wird. Und es gibt bestimmt eine ganze Menge, was man beschrieben hat zu Lessons Learned. Aber das ist passiv. Das ist nicht aktiv.

I(21:13): Gibt es da einen bestimmten Zeitpunkt jetzt außer diesem JourFix, wo sowieso über Lessons Learned gesprochen wird, wo sie von Lessons Learned erfahren? Also, wenn sie auch mit ihren Kollegen reden – ist das ein bestimmter Zeitpunkt im Rahmen des Projektes?

E(21:25): Ich mach den ganzen Tag Lessons Learned.

I(21:26): Den ganzen Tag.

E(21:27): Ich rede den ganzen Tag mit irgendwelchen Projektleitern. Und die erzählen mir immer was nicht funktioniert oder was funktioniert und was sie gemacht haben, um es zum funktionieren zu bringen. Also, Lessons Learned ist ein permanenter Prozess.

I(21:36): Okay, gut. In der Literatur gibt es zwei Faktoren, wie man… oder zwei Ansätze, wie man Lessons Learned verteilen kann. Zum einen der Push-Ansatz, in dem also die Suchenden Informationen bekommen: Hier es gibt neue Lessons Learned. Á la Feed oder Newsletter. Oder der Pull-Ansatz, in dem man also sagt: Ich habe ein Problem oder ich möchte mein Projekt anfangen, ich such mir jetzt erst mal Informationen. Und suche sie mir aus einer Datenbank oder von Kollegen – frag ich da. Welchen dieser Ansätze würden sie bevorzugen?

E(22:04): Es kommt darauf an.

I(22:15): Auf was?

E(22:16): Also auf der einen Seite ist dieser Push-Ansatz gut, weil man immer vielleicht mal einen gewissen Überraschungseffekt hat zu gewissen Themen. Ja? Auf der anderen Seite Pull… Ich muss ja auch… Ich will ja nicht wieder die ganze Palette, sondern ich will ja mich eigentlich nur auf einen gewissen Teil konzentrieren. Weil Lessons Learned ist erst mal nur ein Überbegriff. Was heißt überhaupt Lessons Learned. Da kann man sehr viel hinein definieren. Und ich will ja auf ein Thema mich beziehen. Ja? Nehmen wir an, ich habe Probleme mit dem Vendor. Ja? Das funktioniert nicht. Da gibt es tausend Möglichkeiten, warum es nicht funktioniert. Wie hat jemand anderes das gelöst? Oder ich habe ein Thema mit Reputation im Projekt. Was weiß ich. Es gibt irgendjemand oder mehrere, die reden mir dauernd rein – ich komme gar nicht zum Zug. Ganz oft diese Situation. Wie geht jemand damit um. Also, wie kann ich jetzt mit diesem Thema umgehen? Aber es gibt jetzt… Und da gibt es jetzt noch tausend verschiedene Arten von Lessons Learned. Ja? Und wie man die lösen kann. Ich würde… Ich bin eigentlich… Wenn ich so länger darüber nachdenke eigentlich mehr für diesen Pull-Ansatz. Ja? Das man hergeht und sagt: Das ist mein Projekt, an den Ecken brennt es oder könnte es brennen – das ist besser, wenn es brennt ist es schon zu spät – wie komme ich jetzt hier an diesen Ecken an Informationen.

I(23:37): Ja. Okay. Sehr schön. Haben sie vielleicht selbst schon mal aktiv Lessons Learned an ihre Kollegen verteilt?

E(23:44): Naja, das habe ich ja eben schon gesagt. Ich mein, noch keine verteilt und auf den Zettel geschrieben und denen gegeben.

I(23:50): In irgendeiner Form ihre Erkenntnisse aus Projekten an Kollegen weitergegeben.

E(23:55): Natürlich, ich mach das jede Woche.

I(23:57): Okay, jede Woche.

E(23:58): Also, wir haben… Ein Beispiel. Es gibt ein Management Meeting von der PSU und hier in diesem Management Meeting sind auch alle Großprogrammmanager dabei und wir bringen da schon Themen rein, die uns auffallen. Ja? Also ein Programmmanager, der jetzt – was weiß ich – mit der Postbank irgendwie ein Projekt macht, der da drin sitzt und sagt: Okay, an der Stelle funktioniert es nicht. Was machen wir jetzt? Das ist ja so allein in der Diskussion irgendwie eine Lessons Learned. In der Kommunikation im Meeting.

I(24:32): Gibt es da Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, dass sie das an ihre Kollegen weitergeben – ihre Erkenntnisse?

E(24:38): Ja. Es muss halt zusammenpassen. Also es darf nicht… Ich mein es muss im Kontext… Es muss ein Kontext da sein. Ich kann ja nicht irgendjemanden etwas erzählen, der eigentlich damit gar nichts zu tun hat.

I(24:53): Sind Faktoren wie Vertrauen ein Thema?

E(24:55): Ja in jedem Fall. Vertrauen ist immer wichtig. Aber ich muss auch die gewisse Höhe treffen. Also, wenn ich einem Junior Projekt Manager irgendwie was erzähle, was mir ein Programm Manager erzählt hat, das versteht der gar nicht. Also, nicht unbedingt. Ja? Das heißt, das muss auch die entsprechende Höhe haben, damit die Leute auch etwas damit anfangen können. Abgesehen davon ist der Begriff Lessons Learned… Der muss noch mal… Was sind überhaupt Lessons Learned? Naja gut, das haben sie ja bestimmt gemacht.

I(25:24): Ich bin dran. Und wenn wir über die Wiederverwendung dann reden. Wenn sie ein neues Projekt begonnen haben oder durchführen wollten, wie und wann haben sie denn da Lessons Learned eingebunden?

E(25:38): Wenn wir jetzt ein neues Projekt aufsetzen?

I(25:40): Ja. Zu welchem Zeitpunkt planen sie Lessons Learned ein und in welcher Form sollten die dann stattfinden?

E(25:52): Also ich setze ja kein neues Projekt auf. Aber das ist eine interessante Frage. Also, was man macht, ist dass man verweist. Also verweist an Projekte, die ähnliche Konstellationen hatten. Ja? Als Hilfestellung, um dann die Kommunikation und auch diesen Austausch von Lessons Learned zu forcieren. Dass man sich mit den Leuten zusammensetzt. Und wenn ich Projektleiter wäre, würde ich es sehr ähnlich machen. Ich würde mich mit den Leuten zusammensetzen, die eine ähnliche Konstellation haben und schon ein Stück weitersehen und ihre Erfahrungen damit gemacht haben.

I(26:36): Okay. Glauben sie, dass man Lessons Learned, vor allem die Wiederverwendung fördern sollte in irgendeiner Form?

E(26:44): Ja.

I(26:45): Und können sie sich vorstellen, welche Form der Förderung in der PSU wirken würden?

E(26:52): Die Lessons Learned… Oder, ja, das ist das, was ich vorhin schon gesagt habe. Die Lessons Learned, die müssen… Es muss eine gewisse Motivation geben, die Lessons Learned auch anzuwenden. Weil ich glaube... Wie gesagt, die niederzuschreiben… Jeder erzählt glaub ich gerne, was funktioniert hat und was nicht funktioniert hat. Aber was ist die Motivation, sie auch zu nutzen.

I(27:15): Okay, Wie kann man denn die Mitarbeiter motivieren?

E(27:17): Ich sag mal, dass sie das aus ihrer Studie herauskriegen. Nee, aber echt. Das sind echt gute, Top Leute bei uns. Ja? Und die sind… die nutzen das auch nicht. Das ist total interessant.

I(27:35): Können sie sich vorstellen, woran das liegt?

E(27:38): Sie haben sich vielleicht mit dem Thema noch gar nicht auseinander gesetzt? Haben… Sind zu fokussiert auf ihr Ziel. Das hört sich ganz doof an, jetzt. Aber die sind so. Die sind wie mit nem Rennwagen unterwegs. Die sehen nicht, was links und rechts ist. Ja? Und wenn sie es sehen, dann sind die auch so schnell. Dann gehen die zu ihnen rein. Würden zu ihnen kommen und sagen: Wie haben sie das denn gemacht? Und dann würden die zum Beispiel mit ihnen reden, würden das skippen in dem Projekt wieder…. Und die machen das auch. Auf die Art machen die das auch. Aber die machen das jetzt nicht so methodisch, dass irgendwo alles steht und die dann da durchscannen und dann abfragt. Die machen das schon, und zwar erfolgreich.

I(28:24): Okay. Wenn sie jetzt an ihr Privatleben denken, wenn sie Informationen suchen. Ihre Form der Informationssuche. Können sie sich dann auch aus dem privaten Bereich vielleicht Methoden vorstellen, die man in der PSU etablieren kann, die auch….

E(28:38): Das ist ja meine Frage in Mindstorm. Kennen sie Mindstorm? Wir haben ja in Mindstorm eine Aktion. Und da ist meine Frage, wie komme ich an die Informationen, die ich für mein Projekt brauche? Das ist ja auch eine Lessons Learned. Das ist ja auch ein wesentliches Ding. Meiner Meinung nach gibt es da nur einen Ansatz und der ist Google.

I(28:54): Google? Also eine gute Suche?

E(28:55): Eine gute Suchmaschine, ja. Wir haben das nicht. Ja? Wir haben – das ist total interessant – wir haben überall irgendwelche Informationen stehen, aber wir haben keine gute Suchmaschine, wo ich wirklich über ein paar Suchbegriffe mir was extrahieren kann. Wir haben das nicht mal für die Bank – wenn man ganz ehrlich ist. Wenn man intern im Intranet was sucht, man findet… ja man kriegt tausend Links angezeigt. Aber es ist nicht so wie in Google, dass ich da wirklich auch auf den Punkt komme. Dass ich da genau das finde, was ich suche. Dann bin ich genervt. Haben wir sehr oft. Ja? So etwas in der Art braucht man. Das ist schnell, ist einfach und das ist genau das, was sich durchsetzt.

I(29:27): Ja. Das ist richtig. Können sie sich… Wir haben uns natürlich im Vorhinein auch ein paar Methoden überlegt und vielleicht können sie unsere kurz überlegten Methoden irgendwie kommentieren. Daher stelle ich die einfach kurz mal vor. Wir haben uns überlegt eventuell so eine Art Recommendation-System wie bei Amazon einzuführen, oder dass man das vielleicht nutzen könnte. So von wegen ein Kollege sucht nach Lessons Learned und hat eine gefunden und dann so eine Art Empfehlungsschreiben noch kommt: „Kollegen, die diese Lessons Learned gefunden haben, fanden auch die anderen hilfreich." Oder so eine Art Bewertungssystem auch, dass man sagt, ich find die gut, ich find die nicht so gut. Oder dass man so etwas wie Newsletter oder Feeds einrichtet, dass man die Kollegen informiert: Hier es gibt neue Lessons Learned, vielleicht könnten die sie interessieren. Oder Marketingaktivitäten, dass man wirklich so ein bisschen Werbung für die Lessons Learned macht. Dss man sagt: Hier neue Erkenntnis. Broschüren, oder…

E(30:30): Wissen sie, das macht man… Wir müssen, was weiß ich… Ich glaub, man muss von den Überschriften weg. Lessons Learned ist für mich eine Überschrift. Man muss über die Inhalte kommen.

I(30:28): Direkt zu den Informationen.

E(30:30): Genau. Über die Inhalte, dann wird man die Leute eher erreichen, weil dann trifft man sie genau da. Und da interessieren sie sich dafür. Und nicht… Lessons Learned steht hier oben drüber. Und jeder kommt und sagt: Lessons Learned super, da will mir wieder jemand zweitausend Tipps geben, wie ich mein Projekt besser machen kann – haha. So reagieren die. Und wenn ich jetzt hergehe und sage: Achtung hier ist ein Thema zum Thema… oder ein Lessons Learned – jetzt habe ich schon wieder die Überschrift – inhaltlich zum Thema Vendor-Relationship oder so was oder noch tiefer. So tief wie es geht. Und ganz dediziert darüber die Leute anzusprechen. Das kann Erfolg haben. Und das wäre gut, wenn man so eine intelligente Maschine bereitstellen könnte. Dann wär's wirklich…

I(31:19): Gut.

E(31:20): Und übrigens, da muss man noch dazu sagen… Das ist jetzt quer geschossen, aber Lessons Learned muss auch ein wirklicher Lessons Learned sein. Da muss wirklich auch ein Added Value da drin sein und nicht: Naja gut, das hat mir halt im Projekt Spaß gemacht so zu tun, aber eigentlich hat es mir gar nichts gebracht. Und da muss man halt auch aufpassen, wer da was dann reinstellt.

I(31:41): Ja. Gut. Mit den vorbereiteten Fragen bin ich durch. Ich habe noch eine ganz offene Frage an sie. Nämlich, ob es noch einen Fakt gibt, wo sie sagen, dass muss unbedingt noch über Lessons Learned gesagt werden und das ist hier jetzt nicht angesprochen worden?

E(31:53): Nee. Das… Aber der letzte den ich gerade gesagt habe, der wäre glaube ich nicht schlecht. Weil die Leute sind es satt Überschriften zu lesen. Komplexität. Lessons Learned. Ja? Es gibt so viele Überschriften. Es interessiert glaube ich keinen mehr. Es wird… Es geht… Wir machen die Erfahrung jetzt bei Mindstorm und das ist total interessant, wie stark wir die Leute anschreiben und wenig… weil man sieht es jetzt – die habe da ein rotes Tuch – die müssen da was machen – … wie wenig es genutzt wird, obwohl es ganz aggressiv ist. Ja? Es geht unter im Projektgeschäft.

I(32:27): Gut. Sehr schön. Dann danke ich ihnen für das Interview.

E(32:30): Sind wir schon fertig?

I(32:31): Genau. Eine Frage habe ich noch. Nämlich, ich versuchen ja ein Konzept zu entwickeln, was versucht ganzheitlich den kompletten Prozess möglichst optimal abzubilden, dass man eine hohe Wahrscheinlichkeit hat das auch wiederzufinden, die Lessons Learned, wären sie bereit das Konzept zu evaluieren? Dass ich ein Folgeinterview noch mal mit ihnen vereinbare irgendwie und sie dann sozusagen ihre Meinung zu dem Konzept kundtun?

E(32:52): Absolut. Mich würde interessieren, wie dass jetzt weitergeht, was sie da herausholen. Ich meine, das ist ja auch viel Aufwand mit den ganzen Kollegen da, mit denen sie die Interviews führen. Das ist total spannend, was dann da rauskommt. Muss ich ganz ehrlich sagen. Und da wäre es mir ganz recht, wenn wir da irgendwie in Kontakt bleiben könnten. Und wenn sie Fragen haben, kommen sie gerne auf mich zu. Und vor allem die Ergebnisse, die würden mich auch interessieren. Auch so, wie die Sicht der anderen Kollegen auf die Sache so ist. Ja? Sie sind ja dann ein Spezialist, wenn sie das untersucht haben.

I(33:22): Ja, das wird dann wohl so sein. Ich kriege da halt schon wirklich viele verschiedene Sichten mit. Das ist interessant, ja. Sehr schön, dann war es das.

E(33:30): Da müssen sie die ganz Kritischen fragen, was die da für eine Sicht darauf haben.

I(33:33): Da bin ich mir nicht so ganz sicher, ob ich jetzt wirklich die ganz kritischen… Ich habe schon kritische Kandidaten gehabt. Ja. Also, zwei von den achtzehn Interviews. Die waren sehr kritisch. Ich weiß nur nicht, ob das Zufall war, dass die kritisch waren, oder ob das wirklich so ausgewählt war. Ich befürchte fast, ich werde da noch ein paar Interviews dranhängen müssen, um die größten Lessons Learned Kritiker noch zu interviewen.

E(33:53): Wenn sie soweit sind und da Namen suchen, kommen sie bei mir noch mal vorbei. Ich sage ihnen da noch mal ein paar, die Top Programm Manager sind, aber die von Lessons Learned… die da sehr kritisch sind.

I(34:04): Ja. Das wäre super. Weil ich glaube, für ein gutes Sample braucht man auch die Kritiker.

E(34:07): Genau, weil sonst kriegen sie alle, die sagen: Naja, okay, brauchen wir, alles gut. Ich meine Lessons Learned vom Grundsatz her ist immer gut.

I(34:17): Okay. Dann danke ich ihnen für das Interview.

ENDE

KM026

I = Interviewer; E = Interviewpartner; A = Interviewassistent

I(00:00): Dann danke ich ihnen ganz herzlich, dass wir Aufzeichnen dürfen. Haben sie noch eine Frage, bevor wir mit dem Interview beginnen?

E(00:05): Nein.

I(00:06): Das nicht. Dann wäre ich schon mal sehr dankbar, wenn wir damit anfange könnten, dass sie mir den Lessons Learned Prozess, so wie sie ihn bisher in der PSU kennengelernt haben, wie der von statten gegangen ist.

E(00:15): Noch gar nicht.

I(00:17): Noch gar nicht. Gut. Das liegt woran?

E(00:20): Wurde in den Projekten, in denen ich war, noch nicht durchgeführt, beziehungsweise ich war noch nicht bis zum Ende von einem Projekt mit dabei und war dann schon wieder aus dem Projekt draußen.

I(00:28): Ok, gut. Dann versuchen wir einfach mal das herauszufinden, was sie wissen. Wo sie vielleicht schon mal was von gehört haben. Und was, also ich habe auch ein paar Fragen vorbereitet, wie sozusagen ihre Meinung widerspiegeln, was der Optimalfall ihrer Meinung nach wäre. Wir haben den Lessons Learned Prozess in 4 Phasen unterteilt, nämlich einmal, dass man Lessons Learned sich hinsetzt, sammelt, irgendwo aufschreibt „das sind unsere Erkenntnisse aus dem Projekt“, dann irgendwo ablegt, in einer Datenbank oder auf einem Laufwerk. Die 3. Phase wäre die Verteilung an die Kollegen und die 4 Phase auch dann, dass man sie auch aktiv in einem neuen Projekt wiederverwendet. Zu all diesen 4 Phasen haben wir ein paar Fragen vorbereitet. Fangen wir mit der Erfassung der Lessons Learned an. Was wissen sie bisher, wie Lessons Learned erfasst werden hier in der PSU? Haben sie da schon mal vom Kollegen was gehört oder vielleicht auch irgendwie mitbekommen? Was, wie geht das von statten?

E(01:20): Also es ist mir ein Begriff. Also ich weiß, dass nach Projekten oder in guten Projekten sogar zwischendurch sich mal zusammengesetzt wird und halt der ganze, das Projekt eigentlich nochmal reflektiert wird. Und halt gesammelt wird, was ist gut gelaufen, was ist schlecht gelaufen? Und wie und wo kann man was verbessern? Das wird in irgendeinem Dokument aufgeschrieben und wandert dann ins Projektlaufwerk oder sonst wohin.

I(01:50): Wissen sie auch wie dieses Zusammensetzen und darüber sprechen stattfindet? Gibt es da etwa bestimmte Methodiken, die in der PSU angewandt werden oder ist das einfach ein neutrales, wir sitzen mal zusammen und diskutieren das Thema?

E(02:00): Also nach meinem Wissen gibt es in dem Dokument so ein Leitfaden.

I(02:06): Gut. Ja und wenn sie jetzt drüber nachdenken, sie haben ja Projekte sicherlich schon mitbekommen, was der Optimalfall wäre, an welchem Zeitpunkt und vor allem in welcher Form sollten denn Lessons Learned aufgenommen werden, erfasst werden?

E(02:20): Eigentlich nach jedem Teilprojekt. Also es ist ja meisten ein großes Projekt, es gibt aber zig kleinere Projekte so innendrin und eigentlich dort passieren schon immer viele Sachen, die man im nächsten, beim nächsten Mal halt vermeiden könnte und da müsste eigentlich meiner Meinung nach jedes Mal so eine Lessons Learned stattfinden. Erfahrungsgemäß passiert das aber nicht.

I(02:43): Und können sie sich eine Methodik vorstellen, die da vielleicht am sinnvollsten wäre? So was wie Workshops oder Interviews oder jeder dass das individuell für sich aufschreibt. Gibt's da irgendwas?

E(02:52): Grade bei kleineren Sachen reicht das, wenn man halt alle Projektbeteiligten inklusive Projektleiter sich zusammensetzen. Weiß nicht, da reicht vielleicht sogar eine Stunde. Wenn das natürlich dann ein Gesamtprojekt ist, dann sollte man dafür vielleicht sogar ein Tag nehmen. Aber dann halt auch nicht nur die Projektleiter, sondern auch die Projektmitarbeiter.

I(03:11): Ok. Gut. Gibt es in der Form ein Dokumentformat, was vielleicht hier in der PSU am ehesten geeignet ist, um die Lessons Learned Erkenntnisse zu dokumentieren? Können sie sich da was vorstellen?

E(03:28): Ich weiß nicht, ob man das jetzt ins DB Wiki mit einbauen könnte, aber das wäre so das modernste und sinnvollste, denke ich. Weil diese ganzen Word Dokumente, die werden dann immer kreuz und quer irgendwo abgelegt und bis man das dann irgendwie findet.

I(03:43): Ja. Also ist für sie auch die Suche eine wesentliche Rolle, die dabei spielt. Das man es wiederfinden kann. Sehr schön. Wenn ich jetzt im Hinblick darauf, dass die Lessons Learned ja auch so erfasst werden müssen, dass sie wiederverwendbar sind, welche Inhalt sind davon relevant? Was könnten sie sich da vorstellen?

E(04:04): Nochmal.

I(04:06): Also wir wollen Lessons Learned so erfassen, dass sie wiederverwendbar sind. Dass also jeder, der diese Lessons Learned zu sich nimmt, um in einem Projekt anzuwenden, auch sagen kann „ja diese Lessons Learned ist für mein Projekt verwendbar. Was für Inhalte brauchen wir da dringenderweise?

E(04:21): Um es besser zu finden, die passenden Dokumente zu finden?

I(04:23): Um die Vergleichbarkeit herzustellen, ja. Dass man die Erkenntnisse weiterverteilen kann.

E(04:30): Ja man bräuchte vielleicht so ein Katalog, der die Probleme halt genau irgendwie definiert. Und danach kann man in dem Katalog suchen und dann kriegt man halt, was weiß ich, ein Ergebnis von nur noch 10 Lessons Learned Dokumenten und dann gibt es vielleicht nochmal so ein Katalog, wo man Begriffe abgleichen kann und da wo es am meisten matched, das Dokument passt dann halt am ehesten vielleicht zu dem Projekt.

I(04:55): Sind solche Faktoren wie Kontextinformationen eine Rolle. Ist das wichtig zu sagen, wie groß das Projekt war, wer beteiligt war, ob es Vendoren gab. Finden sie das sollte mit in Lessons Learned rein oder reicht das einfach aufzuschreiben, was war gut, was war schlecht, was hätten wir besser machen können?

E(05:12): Ich denke schon so viele wie möglich. Man kann das dann vielleicht in dem Dokument auch nochmal untergliedern. Und je nachdem ob das dann benötigt wird oder nicht im nächsten Projekt, lässt man es halt weg oder guckt sich es halt auch an. (?)

I(05:26): Ok. Gibt es ihrer Meinung nach Gründe die für die Erfassung von Lessons Learned sprechen?

E(05:34): Ja.

I(05:35): Die wären?

E(05:36): Dass man die gleichen Fehler nicht nochmal macht. Und dass man Sachen macht, die sinnvoll waren, auch wiederverwendet oder die dort entwickelt wurden halt auch fortführt und eben nicht wieder verloren gehen und man muss das Rad neu erfinden.

I(05:50): Ja. Ok und gibt es Gründe die gegen die Erfassung von Lessons Learned sprechen?

E(05:58): Aus Budgetsicht bestimmt. Und Zeit ja.

I(06:05): Gut ok. Und haben sie vielleicht schon mal Widerstände festgestellt? Ob das jetzt vielleicht irgendwelche, nicht nur von außen einschränkende Faktoren waren, sondern auch von innen Personen sich gegen Lessons Learned gewehrt haben, aus verschiedenen Gründen?

E(06:19): Also ich weiß, also ich bin jetzt auch in einem Projekt, da haben wir viele externe Projektleiter, zum Teil kennen sie die Prozesse in der Bank, aber die meisten nicht. Und die leben das dann halt auch nicht. Und das sind halt auch noch nicht alle Projekte, die überhaupt nach QMS oder nach diesem (?) arbeiten.

I(06:41): Also da gibt es in diesen externen Projektleitern, die haben das nicht in sich verinnerlicht? Die machen das nicht. Und warum nicht, haben die ihnen da mal Gründe genannt?

E(06:50): Nein.

I(06:52): Das nicht.

E(06:53): Also ich bin ja technischer Spezialist und ich bin meistens ja auch halt immer nicht bis zum Ende drin, außer in diesen kleinen Projekten und dort haben wir so was bis jetzt noch nicht gemacht. Und ja.

I(07:04): Ok. Und gibt es Budget und Zeit noch andere Faktoren, die die Erfassung von Lessons Learned noch einschränken? Das man sagt, ich würde es ganz gerne machen, aber es geht nicht, weil.

E(07:15): Ich könnte mir höchstens vorstellen, dass es viele Leute gibt die dann meinen, man kann es später dann nicht mehr benutzen oder man findet es nicht, weil da noch nicht diese Infrastruktur dafür da ist. Ich bin mir da jetzt auch nicht sicher, ob wir da jetzt auch schon ausreichend Tools oder weiß ich nicht. Aber ich hab noch nichts so wirklich gelesen, ich weiß, dass es erstellt wird. Das machen aber halt bis jetzt meines Wissens die Projektleiter nur und das Domain Management, etc. aber nie mit uns technischen Spezialisten, zum Beispiel.

I(07:45): Halten sie es für sinnvoll auch die technischen Spezialisten, sag ich jetzt mal ihnen vielleicht eine separate Lessons Learned Session anzusetzen. Oder die auf jeden Fall mit einzubinden?

E(07:55): Ich würde sie auf jeden Fall mit einbinden.

I(07:58): Und gibt es da unterschiedliche Inhalte für technische Spezialisten, die man da sozusagen berücksichtigen sollte? Oder, also würde das dann in ihren Lessons Learned Ablauf mit reinpassen oder wäre das ein ganz andere Form der Diskussion über die Erkenntnisse.

E(08:15): Also ich kenn den Ablauf jetzt ja nicht im Detail. Also technisch, ich denke wir hätten dann auch so Anmerkungen, was man halt auch in Zukunft halt dann auf technischer Ebene verbessern muss. Und vielleicht reicht das, wenn man da noch eine Kategorie mit reinnimmt. Aber das kann ich jetzt nicht beurteilen. .

I(08:34): Ok, sehr schön. Kommen wir zu dem Punkt der Ablage von Lessons Learned. Wissen sie wo bisher Lessons Learned abgelegt werden?

E(08:45): Ich glaube auf so einem SourceForge Laufwerk.

I(08:47): Wie heißt das Laufwerk?

E(08:48): Source Forge.

I(08:52): Und was ist das für ein Laufwerk?

E(08:54): Ich glaube da kann sich jedes Projekt so ein Platz halt zuweisen lassen. Und kann dann seine ganze Projektdokumente ablegen. Macht aber auch nicht, also manche Projekte haben die klassischen Projektlaufwerke oder halt noch ein CVS. Unterschiedlich gehalten.

I(09:10): Kennen sie da Vorgaben, gibt es da Vorgaben, wo man die ablegen sollte?

E(09:15): Nein, ich glaube, dass kann jedes Projekt für sich selbst entscheiden.

I(09:17): Ok. Grade im Hinblick auf die Wiederverwendung, können sie sich da vielleicht vorstellen wo und wie man Lessons Learned ablegen sollte, dass jeder diese Lessons Learned verwenden kann?

E(09:30): Ja wiegesagt in einem Wiki.

I(09:32): In einem Wiki. Gründe dafür sind?

E(09:36): Gründe dafür sind, es ist für alle zugänglich. Man kann suchen. Man kann ja auch Kategorien erstellen. Ja.

I(09:46): Ok, sehr schön. Ist ihnen das schon mal vorgekommen, dass sie von Lessons Learned gewusst haben, weil es ihnen ein Kollege vielleicht erzählt hat, die gesucht haben und nicht finden konnten?

E(09:57): Heißt? Die Probleme gesucht haben?

I(10:00): Diese Lessons Learned, die Erkenntnis, die da irgendwie. Wenn sie da zum Beispiel was im Kopf hatten, weiß nicht, hier ein Kollege hat ihnen erzählt die Technologie hat uns in diesem Projekt ganz gut geholfen und sie aber sich zum Beispiel an den Namen der Technik nicht mehr erinnern können. Und dann machen sie sich aktiv auf die Suche nach dieser Lessons Learned und haben sie dann aber nicht finden können?

E(10:18): Ich hab das schon bei Kollegen mitbekommen. Ich selbst vielleicht einmal, dass mal so gewesen ist. Nicht direkt in Bezug auf Lessons Learned, aber wäre das gleiche gewesen.

I(10:28): Woran liegt das? Vielleicht auch bei ihren Kollegen, woran lag das?

E(10:34): Ja gut man kann sich ja nicht alles merken.

I(10:40): Gut aber man kann ja vielleicht ein Weg starte, etwas zu suchen.

E(10:43): Ja aber wenn man dann diese Suchtools hätte, also die auch Performancen und fähig sind so was zu finden und gute Ergebnisse liefern, dann kann man die benutzen. Dann würde man das bestimmt auch wieder finden.

I(10:54): Hätte heißt? Das gibt sie nicht? Aktuell?

E(10:57): Ist mir nicht bekannt, zumindest nichts Gutes.

I(11:00): Und kann das der Grund sein dafür gewesen sein, dass die Kollegen und auch sie diese Lessons Learned nicht wiedergefunden haben?

E(11:07). Ja.

I(11:08): Gut. Wenn wir im Rahmen der Verteilung uns jetzt mal die Lessons Learned anschauen. Wie erfahren sie von Erkenntnissen aus Projekten, von Lessons Learned aus andern Projekten, wo sie nicht dran teilgenommen haben? Ist das überhaupt schon mal vorgekommen?

E(11:22): Nein. Ich musste das auch noch nie heranziehen, weil ich oft vom Projektbeginn dann eigentlich nicht mit einbezogen werde. Hat sich noch nichts geändert.

I(11:34): Ok gut. Das hoff ich für sie auch. Haben sie selbst vielleicht schon mal Lessons Learned aus einem Projekt an andere Kollegen weitergegeben? Dass sie gesagt haben „hier, pass auf besonders wichtig, das ist ein Stolperstein, da kann man drüberfallen“.

E(11:50): Nein, also ich war schon mal also in Projekten, da haben wir uns gegenseitig Feedback gegeben am Ende und reflektiert, das war aber noch nicht nach diesem Modell. Und das einzige, was ich oder meine Kollegen dann oft gemacht haben, sind dann gewisse Technologien oder Sachen dann im Teammeeting vortragen, wo man meint, das ist gut oder das hat Zukunft. Und trägt dann das vor und wer das dann halt irgendwann mal gebrauchen kann, erinnert sich vielleicht da dran.

I(12:15): Gibt es dann Voraussetzungen, die Kollegen erfüllt haben müssen, dass sie sagen ich gebe meine Erkenntnisse weiter?

E(12:24): Zum Beispiel?

I(12:26): Vertrauen wäre zum Beispiel so eine Voraussetzung, dass man diesem Kollegen vertraut, dass man sagt „ja hier, den kenn ich gut, dem gebe ich meine Erkenntnisse weiter“ oder dass er eben der Rolle angehört, dass er eben auch ein Technical Specialist ist oder dass er gefragt hat?

E(12:39): Also ich glaube wir sind eigentlich ziemlich offen. Vor allem im Team. Manchmal gibt’s so ein bisschen Kampf mit externen Mitarbeitern. Da möchte man ja wahrscheinlich nicht so zu-

spielen, wenn man weiß, dass sie das halt dann für sich dann nutzen und steht am Ende halt als dumm dar. Zumal es dann auch im gleichen Projekt ist. Ansonsten ist eigentlich jeder offen und bereit sein Wissen weiterzugeben. Also ist mir auch nichts anderes bekannt.

I(13:06): Sehr schön. In der Literatur gibt es 2 verschieden Arten, wie man Informationen verteilen kann in Organisationen. Da haben wir einmal den Pull-Ansatz, das heißt ich habe ein Problem oder ich suche nach einer Lessons Learned, geh dann in eine Datenbank, in ein Wiki oder auf ein Laufwerk und suche da aktiv selbst nach der Erkenntnis. Oder den Push-Ansatz, dass man also in regelmäßigen Abständen also immer dann, wenn zum Beispiel neue Erkenntnisse, neue Lessons Learned festgehalten wurden, eine Art Newsletter oder Feed bekommt, hier gibt es neue Erkenntnisse. Welchen dieser Ansätze würde sie bevorzugen und warum?

E(13:42): Beide.

I(13:43): Beide und warum?

E(13:44): Weil, ja gut man sucht oft halt immer selbst. Aber man weiß manchmal halt auch nicht nach was oder man sucht dann doch nicht. Weil man es nicht erwartet zu finden oder man denkt nicht dran. Und dann wenn es gepushed wird, also man ab und zu liest man mal Newsletter oder was weiß ich alles durch, dann könnte es schon hilfreich sein, weil man hat schon mal was von gehört, man weiß, ok es existiert, dann kann man immer noch suchen und dann würde man das auch finden.

I(14:09): Gut, sehr schön. Kommen wir zum Punkt der Wiederverwendung. Da sie jetzt bis jetzt sag ich mal noch keine Lessons Learned gesucht haben, vielleicht als hypothetische Frage. Wie und wann sollten denn Lessons Learned in ein neues Projekt mit eingebunden werden oder verwendet werden?

E(14:31): Nach dem ersten groben Konzept.

I(14:35): Und in welcher Form? Also wer sollte die Lessons Learned suchen, wie sollte sie dem Team bekannt gemacht werden?

E(14:40): Der Projektleiter sollte das suchen.

I(14:42): … sie suchen und dann dem Team erzählen, was er dann erkannt…

E(14:45): Er kann ja auch in die Runde fragen, ob jemand was kennt und ansonsten selbst halt das suchen. Oder halt dann, wenn jemand was kennt, dann kann derjenige ja das vielleicht auch selber raussuchen.

I(14:56): Ok, sehr schön. Glauben sie, dass allgemein die Wiederverwendung von Lessons Learned gefördert werden sollte?

E(15:05): Ja, aber das sollte auch Zeit und Budget dafür bereitgestellt werden.

I(15:10): Ist das eine Form der Förderung oder gibt es noch andere Formen der Förderung, die man die Wiederverwendung fördern kann?

E(15:16): Ja, also ist glaube ich oft der einzige Knackpunkt, warum es oft scheitert.

I(15:25): Zeit und Budget. Ok. Sie sind ja nun recht jung und denke ich mal, kennen sich auch mit vielen der neuen Technologien aus, wenn sie sich aus ihrem Privatleben mal Gedanken darüber machen, wie sie Informationen erhalten, wie Information an sie heran getragen werden. Können sie sich vielleicht was vorstellen, wie man mit Hilfe einer solchen Technologie vielleicht oder einen solchen Ansatzes man auch die Wiederverwendung hier in der PSU von Lessons Learned verstärken kann?

E(16:00): Ja, wie kriege ich mit, was in der Welt passiert. Ich lese einmal oder zweimal am Tag lese ich halt Spiegel, Fokus und Handelsblatt oder so was. Und ja, so ein Intranetzeitung, also wir haben ja schon ein, gewisser Weise solche Sachen, aber es ist, ja es sind viele Sachen drin, die interessieren mich nicht. Also es müsste irgendwie was sein, was mich dann auch interessiert, was man sich irgendwie so zu Recht schneiden kann, wo die Informationen drin sind, die man immer haben will oder die Artikel. Und die halt auch gefördert werden und wo Leute auch ständig, was dann passiert. Ich glaube so was gibt's noch nicht wirklich. Also es wird zumindest nicht so ausgiebig dann gelebt. Also das ist eine Sache, wo ich meine Informationen dann her habe, ansonsten ja gut Nachrichten guckt man noch.

I(16:46): Wir haben uns so Methoden zum Beispiel überlegt, wie das Amazon Recommendation System und so a la Lessons Learned adaptiert, wenn jemand Lessons Learned sucht, dass er dann die Information bekommen hat, ihre Kollegen die diese Lessons Learned hilfreich fanden, haben auch folgende Lessons Learned als hilfreich empfunden. Würde das irgendwie passen, wäre das funktional hier in der PSU, oder haben sie da Bedenken?

E(17:08): Ist an sich eine gute Idee. Ich weiß da von mir selbst, dass ich da eigentlich selten auf so was achte, sondern immer selbst nochmal durchlese und ich lese dann alles, auch wenn es jemand schlecht fand. Ich leg da, also jeder hat da seine eigenen Ansichten und ich weiß nicht, ob es mir dann persönlich was bringt. Kann aber sein, dass es viele Kollegen gibt, die sich dann darauf verlassen und das dann was bringt. Ja.

I(17:28): So ein Ansatz wie zum Beispiel ein Ausbau von Netzwerken. Ich mein, wir fangen ja heute an alles miteinander zu verknüpfen, es heißt nicht mehr CRM, sondern XRM. Weil wir ganz viele Dinge miteinander verknüpfen können. Wäre es so ein Ausbau von Netzwerken, dass man also den einzelnen Personen und ihre Rolle noch so eine Art Ohrenmarke dran gibt, der hat an dem Projekt mit gearbeitet oder war da Moderator oder hat hier besondere Erkenntnisse zu. Finden sie das für sinnvoll, dass man da, ich weiß jetzt nicht, ob es in der Firma so ein internes Xing-Netzwerk gibt oder so, so dass man dann diese Leute, die man sowieso schon kennt, noch mit so ein paar Ohrenmarken spickt und man vielleicht sein Netzwerk dadurch ein bisschen optimieren kann.

E(18:07): Wir haben tatsächlich so was, das heißt DB Club. Und das orientiert sich eigentlich stark auch an Xing. Da habe ich sogar auch schon was für entwickelt. Und da kann halt auch eintragen in welchen Projekten man gearbeitet hat, welche fachlichen Kenntnisse man kann, welche Sprachen man kann. Und man hat auch so ein Kontaktnetzwerk, wo man halt Kontakte hinzufügen kann und man sieht dann Kontakte der Kontakte, usw. Also so was gibt's, wird aber nicht, also es gab eine Zeit, da habe ich mitbekommen, dass es sehr gelebt wird, es gibt viele Kollegen, die benutzen das, aber es benutzt jetzt nicht jeder in der Bank. Oder grade bei uns im Bereich, die einen schreiben was rein, die anderen schreiben gar nichts rein. Und da

gibt's schon glaube ich Marketingtrend, ein bisschen, ja das man es halt ein bisschen mehr mit in die Gespräche mit reinkommen.

I(18:56): Ok. Sehr schön. Von meinen vorbereiteten Fragen war's das jetzt hier. Ich habe noch eine ganz offene Frage, nämlich als sie erfahren haben, dass sie hier zu einem Interview zum Thema Lessons Learned kommen, haben sie sich ja vielleicht Gedanken gemacht, was sie schon immer mal über Lessons Learned loswerden wollten. Und was vielleicht hier jetzt nicht angesprochen wurde. Ist da was dabei, wo sie sagen, das möchte ich jetzt unbedingt noch sagen?

E(19:18): Ja das, also mein Hauptthema, Punkt war eigentlich, dass alle in die Lessons Learned Runden mit einbezogen werden sollten. Also nicht nur Domänenmanagement, Projektleiter. Weil das meiste kommt immer von unten und es wird immer niemand wahrgenommen. Und man sieht's immer in Projekten, dann kommen am Ende dann immer die Fehler, dann muss ein Haufen Geld ausgegeben werden, weil man es nicht beachtet hat.

I(19:40): Ok wunderbar. Ich hab dann noch eine kleine Frage. Ich versuche ja ein Konzept zu entwickeln, was der PSU helfen soll, die Lessons Learned öfter wiederzuverwenden. Und Suche da nach Partnern, die mit mir gemeinsam dieses Konzept sozusagen mal evaluieren. Also ich entwickle das und ich brauche dann so ein bisschen Feedback aus der PSU von Mitarbeitern. Wären sie da dazu bereit vielleicht noch ein Folgeinterview mit mir durchzuführen, dass sie einfach mal Feedback zu dem Konzept geben würden?

E(20:06): Würde ich. Kommt ganz auf den Zeitraum drauf an.

I(20:08): Es geht erstmal nur um das reine Interesse, dass ich sozusagen dann meine Anfragen dann entsprechend abstimmen kann, wen frage ich überhaupt.

E(20:15): Also mich können sie gerne nochmal fragen.

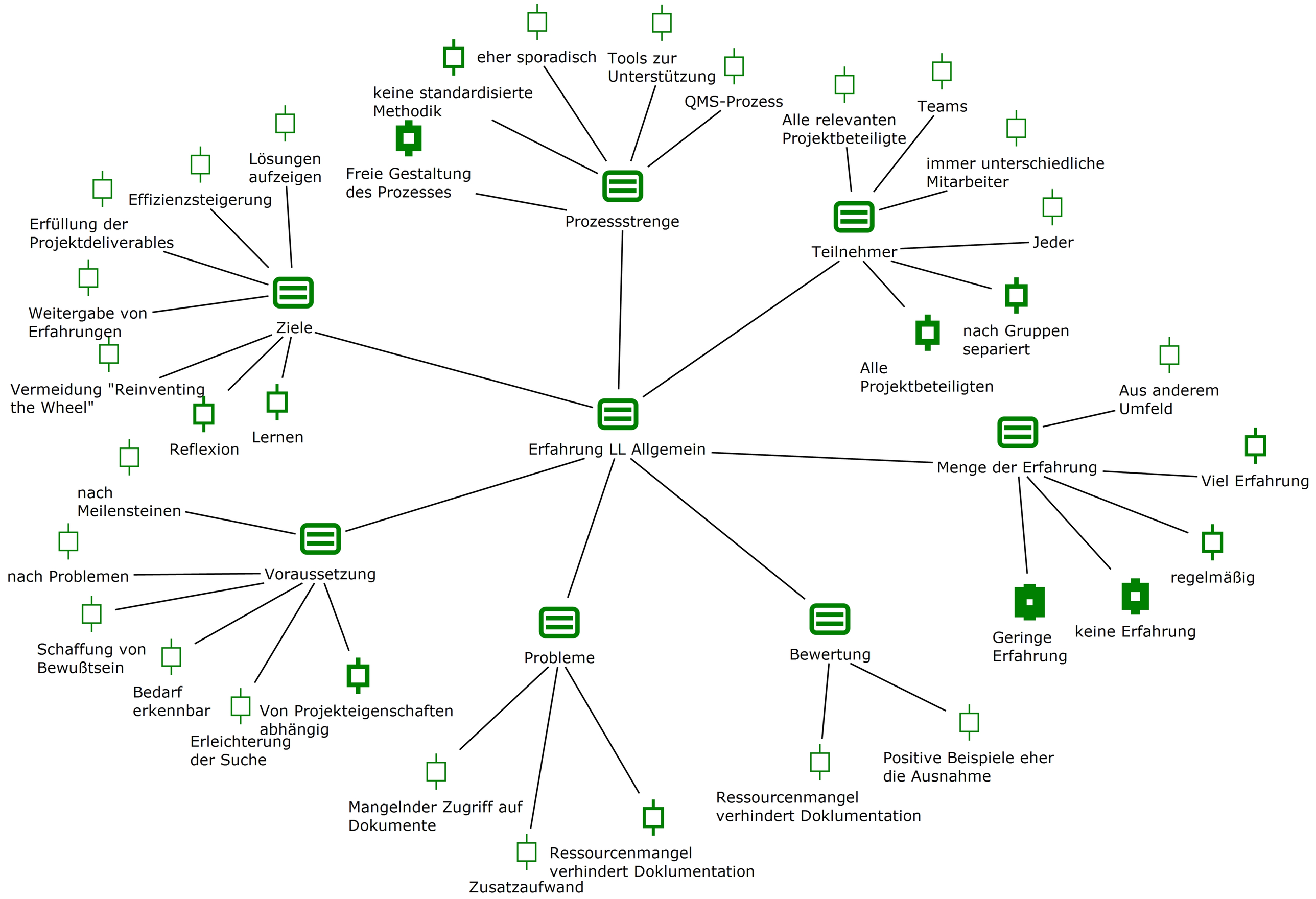
I(20:17): Wunderbar.

E(20:18): Also jetzt in der ersten Jahreshälfte ist bei mir noch ein bisschen eng zeitlich, aber in der zweiten denke ich habe ich wieder mehr Luft, dann auf jeden Fall.

I(20:23): Ja super, dann herrlich. Dann danke ich ihnen recht herzlich. Dann haben wir das Interview schon rum.

Ende

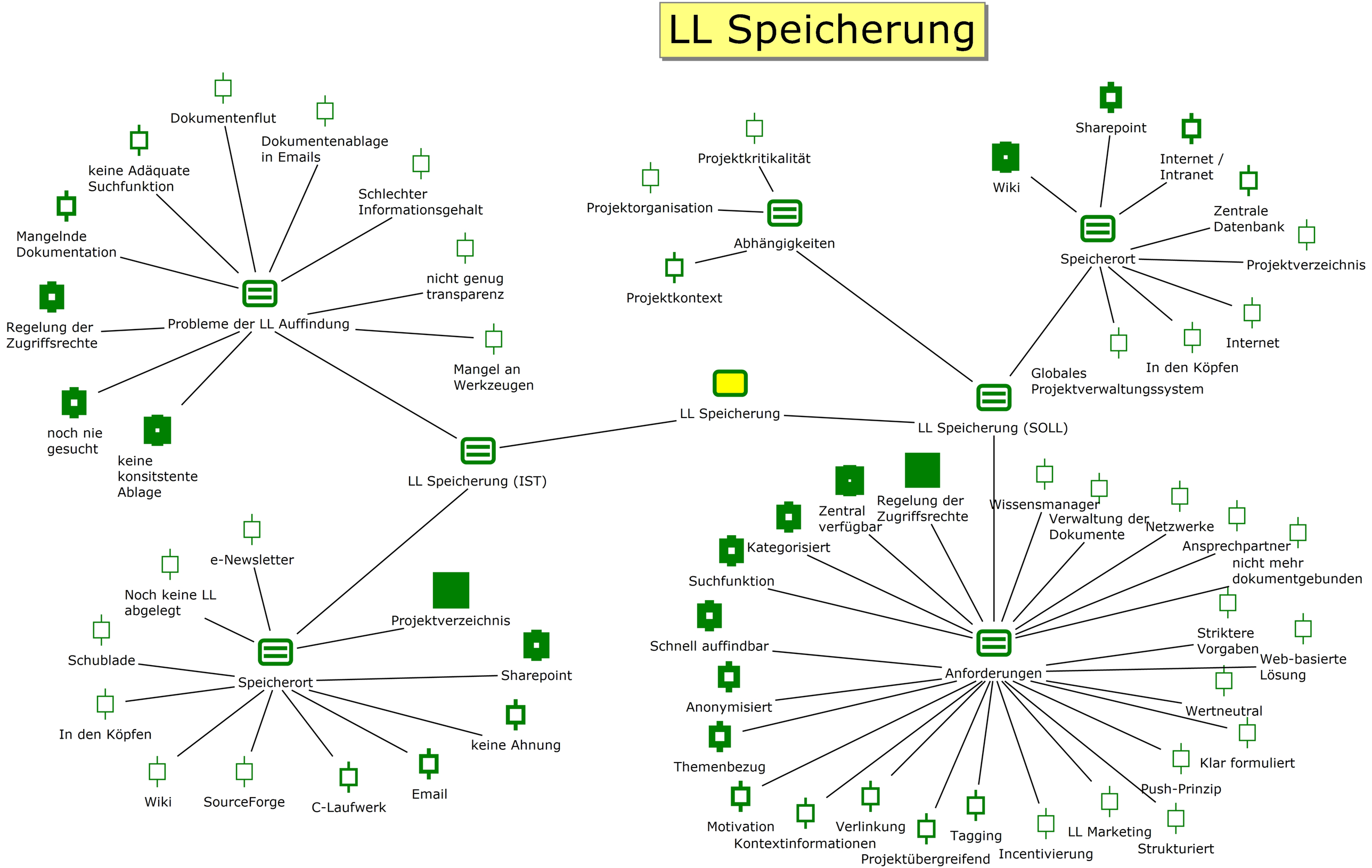
LL Erfahrung (Allgemein)



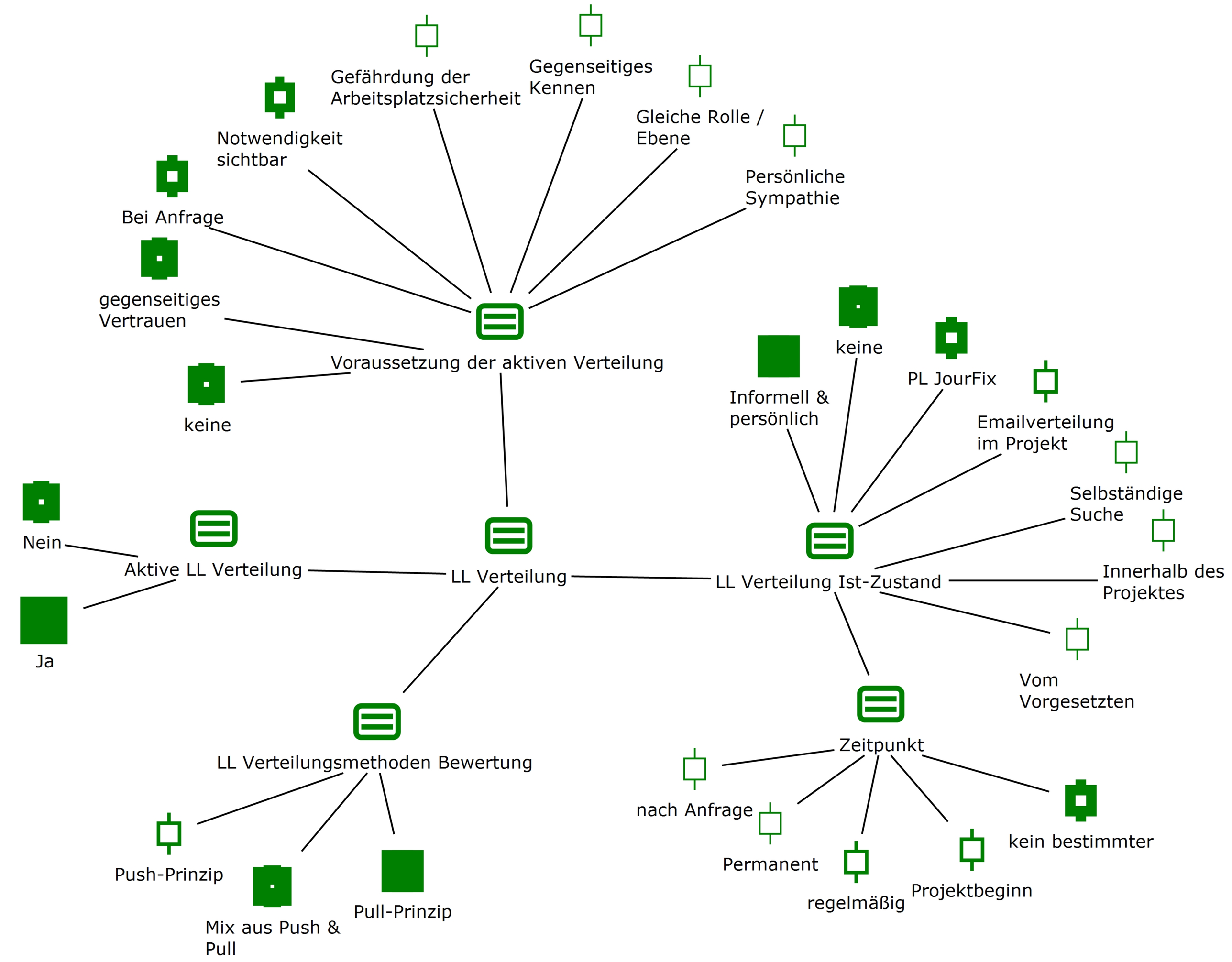
LL Sammlung

- LL Sammlung
  - Einflussfaktoren
    - Gründe FÜR LL
      - Wissens-bewahrung
      - Lernen
      - Reflexion
      - Vermeidung "Reinventing the Wheel"
      - Selbst-/Prozess-optimierung
      - Weitergabe von Erfahrungen
      - Fehler-vermeidung
      - Zeitersparnis im Projekt
      - Profiling
      - Organisationales Lernen
      - Geben-Nehmen-Prinzip
    - Gründe GEGEN LL
      - Kosten > Nutzen
      - keine
      - Schuldzu-weisung
      - Revenue unbekannt
      - Ressourcen-verbrauch
      - Übersensibi-lisierung
      - Zwang
      - Fokussierung auf Projektziele
      - Notwendigkeit nicht erkannt
      - Corporate Compliance Rules
    - Erschwerende Faktoren
      - Fehlende Incentivierung
      - Zeitdruck
      - Kosten > Nutzen
      - Personelle Faktoren
      - Mangel an Werkzeugen
      - Gestaltung der U-Kultur
      - keine Macht über Veränderungen
      - keine Incentives für LL Wiederverwendung
      - Standard-richtlinien
      - Projektgröße
      - Verteilte Teams
      - Ressourcen-verbrauch
      - Formulierungs-schwierigkeiten
      - kein explizites Projektziel
      - Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
      - Bestimmung des optimalen Zeitpunktes
      - Mangelndes Interesse
      - Organisations-struktur
      - Mangelnde Wertbeimessung
      - Folgeprojekt bereits begonnen
  - LL Sammlung (IST)
    - Vorgehen/Methodik
      - Workshop mit neutralem Moderator
      - Workshop im Team
      - Brainstorming Session
      - nach Rollen vorgenommen
      - Einzel-dokumentation
      - Teammeeting
    - Probleme
      - Bestimmung des optimalen Zeitpunktes
      - kein standardisiertes Vorgehen
      - Mangelnde Motivation
      - Mangelnde Dokumentation
      - keine Wiederverwendung
    - Grund der Erfassung
      - Projekt-reflexion
      - Zielvorgabe
      - Störfall
      - Permanente Reflexion
      - Agendapunkt im Projektabschlussmeeting
      - Probleme im Projekt
    - Zeitpunkt
      - kritische Projektphasen
      - Jahresabschluss-gespräch
      - Störfall
      - Permanent
      - Projektbeginn
      - Regelmäßig
      - Probleme im Projekt
      - Projektende
  - LL Sammlung (SOLL)
    - Vorgehen/Methodik
      - Teammeeting
      - Gestaffeltes Vorgehen
      - Workshop mit neutralem Moderator
      - Brainstorming Session
      - 4-Augen-Gespräch
      - Umfrage im Team
      - Entlang dem QMS Prozess
    - Zeitpunkt
      - Projektende
      - nach Milestones
      - nach Ereignis
      - Innerhalb des Projektes
      - Projektbeginn
      - Regelmäßig
      - Permanent
      - kritische Projektphasen
      - Bei Erkenntnis
    - Ziel
      - Katastrophen-behebung
      - Permanentes Lessons Learned
      - Projekt-reflexion
      - Projekt-optimierung
    - Voraussetzung
      - Mit neutralem Moderator
      - Standardisierte Tools / Prozesse
      - Themenbezug
      - Anonymisiert
      - Wertfreie, konstruktive Sammlung der Erkenntnisse
      - Bereitschaft im Team
      - Abhängig von Projekteigenschaften
      - im Team
      - ohne Zwang
  - LL Dokumentation
    - konkretes Format
      - Sharepoint
      - Persönliche Kommunikation
      - Datenbank
      - Web-basierte Lösung
      - PowerPoint
      - Schriftliche Doku
      - Ergebnis-protokoll
      - Wiki
      - Newsletter
      - Experten-system
    - Format der LL Dokumentation
      - Format nicht wichtig
      - Bewertung
        - positiv
          - Persönliche Kommunikation
          - Datenbank
          - PowerPoint
          - Schriftliche Doku
          - Sharepoint
          - Wiki
        - neutral
          - Ergebnis-protokoll
          - Datenbank
        - negativ
          - Schriftliche Doku
          - PowerPoint
          - Videoclip
          - Sharepoint
      - Anforderungen
        - Mit Beispielen hinterlegt
        - Anonymisiert
        - Wiederer-kennungswert
        - Verwaltet
        - Strukturiert
        - Kategorisiert
        - Schnell auffindbar
        - Zentral verfügbar
        - Tagging
        - Themenbezug
        - nach Rollen vorgenommen
    - Inhalte der LL Dokumentation
      - Vendor-Verhalten
      - Abgeleitete Maßnahmen
      - Abhängigkeiten zu anderen Projekten
      - Grad der Formalität
      - Fachliche Themen
      - Kontext-informationen
      - Projekt-eigenschaften
      - Inhalte vom Projekt/ -umfeld abhängig
      - neue Erkenntnisse
      - Key Findings
      - SoftFactors
      - Beispiele
      - Ansprechpartner
      - Informations-/ Kommunikationspolitik im Projekt
      - Inhalte sollten Situation genau widergeben
      - Interessant verpackt

LL Speicherung



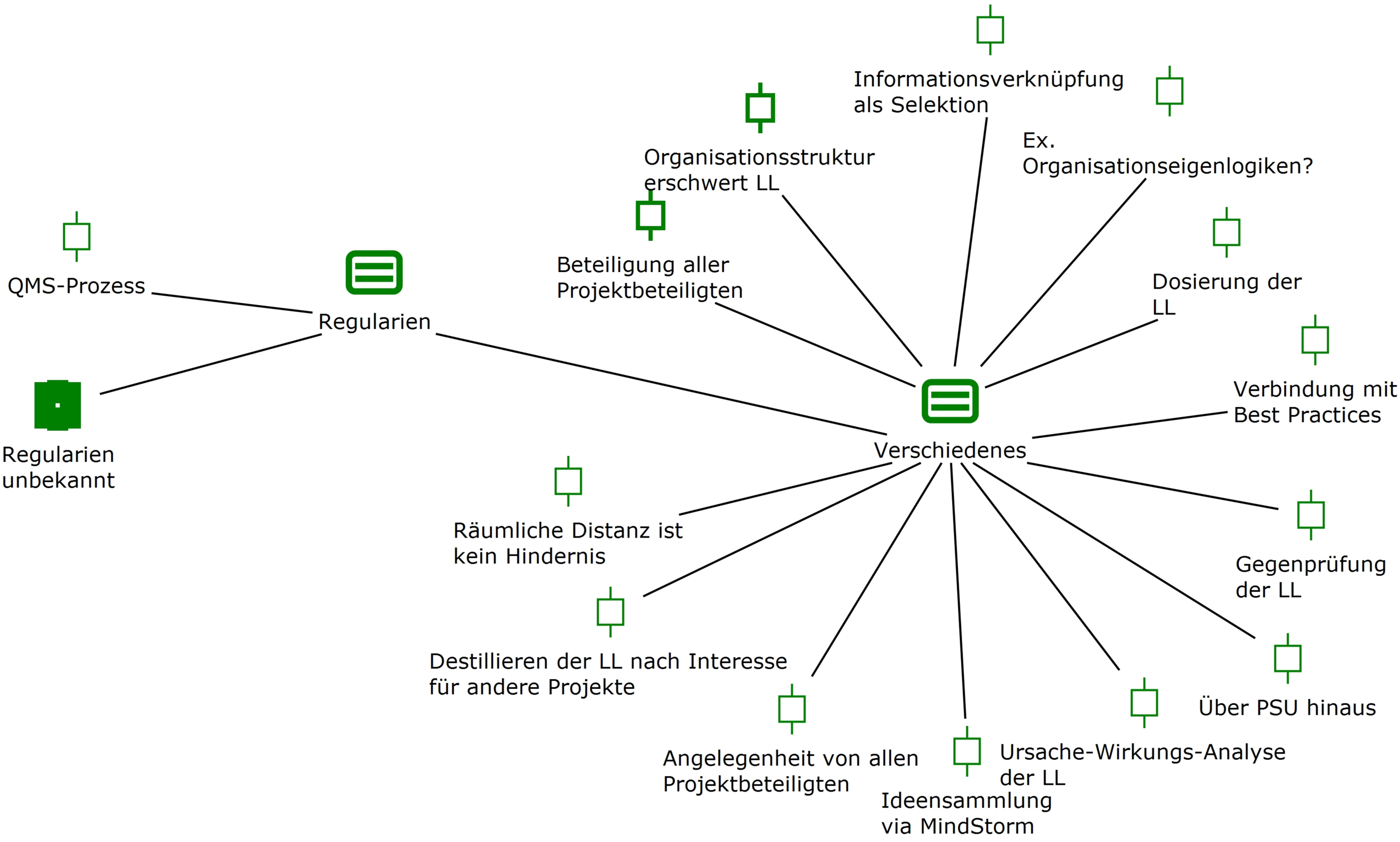
LL Verteilung



LL Wiederverwendung

- Wiederverwendung
  - Förderung der LL
    - Vorstellen der LL
    - Steigerung der Akzeptanz
    - keine Informationsflut erzeugen
    - Adäquate Feedback-Kultur
    - neutraler Beobachter
    - Motivation
    - Informationsverteilung durch PL
    - Nichterfassung von LL bestrafen
    - Profiling
    - Sparringspartner-Bildung
    - Schnell auffindbar
    - nicht notwendig
    - Prozessverankerung
    - Weniger formale Rahmenbedingungen
    - Incentivierung
    - Zielvereinbarung
    - Entkoppelt von Zielvereinbarung
    - Zentral verfügbar
    - Bewertungssystem (Dokumentenqualität)
  - Ist-Zustand
    - Zeitpunkt
      - In kritischen Situationen
      - regelmäßig
      - Innerhalb des Projektes
      - Bei Bedarf
      - Permanent
      - Projektbeginn
      - Projektende
    - Häufigkeit
      - oft
      - regelmäßig
      - Selten
      - Noch nie
    - Problem
      - Zeitmangel
      - Als TS schwierig
    - Vorgehen
      - eigene Erinnerung
      - Verweisen auf ex. Dokumente
      - Als Teambildende Maßnahme
      - kein Durchsuchen von ex. Dokumenten
      - Austausch im Team
      - Weitergabe von Erfahrungen
      - Sofortige Internalisierung
      - Informell & persönlich
      - Suche in ex. Dokumenten
      - Recherche im Team
  - Soll-Zustand
    - Vorgehen
      - Als Selbststeuerungsmechanismus
      - Recherche durch PL
      - LL Austausch im Team
      - LL sollten kurz und knapp sein
      - nach Teilprojekten orientiert
      - Internalisierung
      - Recherche vor Projektbeginn
      - Schwierig wesentl. LL zu bestimmen
      - Proaktiv
      - regelmäßiger Project Health Check
      - Als Problembehebung
      - An Projekteigenschaften angepasst
    - Zeitpunkt
      - Bei neuen Erkenntnissen
      - Schwierig zu bestimmen
      - Vor nächstem Task
      - Projektbeginn
      - Vor Milestones / Projektphase
      - Innerhalb des Projektes
      - Bei Bedarf
      - regelmäßig
      - An Projekteigenschaften angepasst
      - Projektende
  - Ideen zur Aktivierung
    - keine
    - Inhalte
      - Inhaltsbezogen
      - Auswertungsmöglichkeiten / Darstellung
      - Strukturiert & aufbereitet
    - Aktivitäten
      - Informell & persönlich durch Netzwerke
      - Round-Desk-Sessions für Interessierte
      - Teambildende Maßnahmen
      - Personen als Inputgeber
      - Prozessbeschreibung definieren
      - Incentivierung
      - LL Marketing
      - Recherche im Team
    - Tools
      - Recommendation-System
      - Top 10 Listen
      - Tech. Unterstützung jedweder Art
      - Wiki
      - Wissensdatenbank
      - Suchfunktion
      - Intranetzeitung
      - Frühwarnsystem
      - Bewertungssystem
      - Mind Map
      - Infoterminal
      - Blogging
      - Feed
      - Foren
      - Mix aus Push & Pull
      - newsletter helfen nicht
      - newsletter

Verschiedenes



UNIVERSITÄT MANNHEIM

Results Presentation: Literature & Interviews

Project LELES – A Lessons Learned Community System

Silvia Schacht
Chair of Information Systems IV
University of Mannheim

Frankfurt, 31.05.2011

ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS

AACSB ACCREDITED · EFMD EQUIS ACCREDITED · Accredited by Association of MBAs

Agenda

- Project Status
- State of the Art
  - Literature Review
  - Practical Methods
  - Interview Results
  - Summary
- Next steps

Project Status

Project Kick-Off

Presentation of:
- Project Vision
- Planned Activities
- Work Packages
- Time Table

25.11.2010

Conference Call

Synchronization of research questions between [redacted] and University of Mannheim

Working Paper

Presentation of:
- Project Motivation
- Research Questions
- Next Steps

03.02.2011 – 08.02.2011

Input Session

Presentation of:
- Standards @ [redacted]
- LL Use Case Berliner Bank
- Working Hypothesis

Interview Preparation

Presentation of:
- Research Questions
- Research Design
- Qualitative Research
- Interview Design

08.03.2011 – 16.03.2011

Interview Sessions

Interviewing of:
- 1 PSU Head
- 2 PDM
- 14 PM
- 2 FA
- 8 TS

30.03.-19.04.2011

Work in Progress

- Transcribe interviews
- Code transcribes
- Analyze results
- Develop framework

Today's Status

LiteratureReview & Interviews

Action Research: Diagnostic Stage

State-of-the-Art: Literature Review Step 1

Literature Selection

Selection of adequate sources

- Basket of Six (six most important Information Systems journals)
- Project Management & Technology Journals
- Conferences

Key word search

- In abstracts, titles & author-provided key words
- “knowledge”, “project”, “organizational learning”, “lessons learned”, “communication”, “network”

Forward Search

- Identification of most cited papers

Backward Search

- Identification of most referenced papers

189 paper focusing on organizational learning at projects

	Basket of Six						Journals			Conferences			
	EJIS	ISJ	ISR	JAIS	JMIS	MISQ	IJPM	PMJ	IEEE	AMCIS	ICIS	ECIS	
2011	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	
2010	1	0	1	1	0	0	3	0	2	5	2	1	
2009	0	0	1	0	0	1	4	4	2	4	3	3	
2008	3	5	0	0	0	4	7	4	1	2	3	0	
2007	1	0	0	1	0	3	3	4	2	0	3	0	
2006	2	0	1	0	1	2	4	3	1	0	0	0	
2005	2	0	1	0	1	4	2	2	2	5	0	1	
2004	0	0	0	0	1	1	2	1	1	0	0	0	
2003	0	0	0	0	0	0	10	1	1	0	0	2	
2002	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	
2001	1	0	0	0	2	1	0	2	1	0	0	1	
2000	0	0	0	0	0	0	0	1	2	5	0	2	
Nr.	10	5	4	2	5	16	37	23	16	21	11	12	162

State-of-the-Art: Literature Review Step 2

Literature Clustering

Cluster		Source
Technological Support	Groupware	Bergener et al., 2010; Pors & Simonsen, 2003
	Collaboration tools	Janz & Prasarnphanich, 2009; Kotlarsky & Oshri, 2005; Lamb & Davidson, 2000; Levina, 2005
	Portals / Microblogs	Hu et al., 2010; Ryu et al., 2005; Teo & Men, 2008
Framework Development		Brookes et al., 2006; Chan & Rosemann, 2000; Felfernig, 2007; Gronau et al., 2010; Kearns & Sabherwal, 2007; Nemanich et al., 2010; Reich, 2007
Boundary Conditions	Human characteristics	Irani et al., 2005; Orlikowski, 2006; Simonin, 1999
	Organizational influences	Ajmal & Koskinen, 2008; Audy & Lederer, 2000; Eskerod & Skriver, 2007; Julian, 2008; Szulanski, 1996
	Communication	Adenfelt & Lagerström, 2006; Fischer & Reube, 2010; Zollo & Winter, 2002
	Team characteristics	Busby, 1999; Chen & Lin, 2004; Ratcheva, 2009; Underwood & Fernandez, 2003
Organizational Background	IT / IS industry	Osei-Bryson & Barclay, 2010; Petter & Randolph, 2009; Roberts et al., 2004
	Communities of Practice	Berente et al., 2010; Garrety et al., 2004; Ruuska & Vartianinen, 2005; Yoong et al., 2008
	[redacted]	Borgman & Heier, 2002
KM	Benefits	Cerny & Bartmess, 1993; Diamant & Daniel, 2008; Hyväri, 2006; Purao et al., 2008; Rastogi, 2000; Robertson & Williams, 2006; Tesch et al., 2009; Wastell, 2001
	Methods	Goffin et al., 2010; Caffyn, 1997; Haghirian & Wende, 2009; Schindler & Eppler, 2003

State-of-the-Art: Literature Review Step 3

- Key insights - Definition

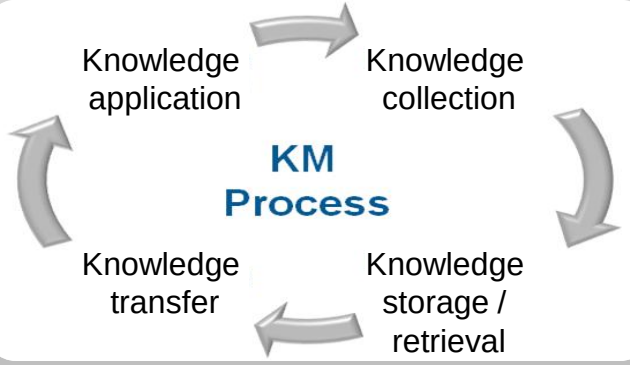
Knowledge

Knowledge is definied as a combination of information with the patterns of ex-perience, context, in-sight and reflection. (Davenport & Prusak, 1998)

Knowledge dimension	Source
– Tacit vs. explicit	Polanyi, 1966
– Individual vs. collective	Nonaka & Takeuchi, 1995
– Knowledge by acquaintance (know about)	Nolan Nortan, 1998
– Procedural (know-how) – Causal (know-why) – Conditional (know-when) – Relational (know-with)	Zack, 1998

Knowledge Management

Knowledge Management aims at the improvement of organizational learning capabilities by utilizing the intellectual and social capital of individuals. (Gasik, 2011)



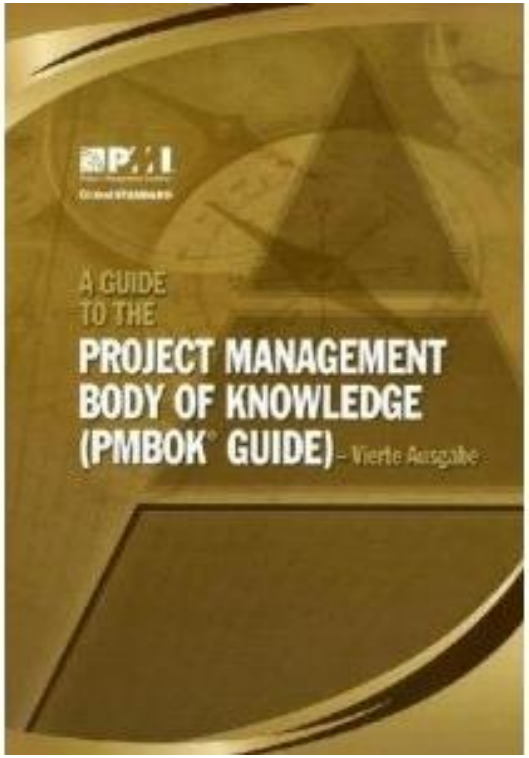
State-of-the-Art: Literature Review Step 3

Key insights – Influencing factors

Influencing Factor	Source
Organizational culture / structure	*"Enterprise cultures must shift from viewing knowledge purely as an object independent of human subjects to accepting that some critical knowledge is a human capacity only partly codifiable and transferable by mechanical means."* (Sutton, 2001)
Distributed teams	*"[…] this paper studies the contribution of social ties and knowledge sharing to successful collaboration in distributed IS development teams."* (Kotlarsky, & Oshri, 2005)
Project / task complexity	*„For example, although organizations routinely document lessons learned from projects, these lessons are often not shared and reused throughout the organization—especially if the knowledge is complex."* (Petter & Randolph, 2009)
Project leadership	*"The leadership role is critical"* (Audy & Lederer, 2000) *"PMO leaders are knowledge brokers who facilitate organizational learning and continuous improvement in the project environment."* (Julian, 2008)
Incentives / reward structures	*"Without geographic constraints, incentives can push interaction toward fragmentation or integration, which raises the issues of how incentives operate and of which pathways emerge."* (Brynjolfsson van Alstyne, 1996)
Communication structures / technology	*„Coordinating and maintaining communications between engineers and managers involved in component sharing processes is a complex task […]."* (Oshri & Newell, 2005)
Social interaction	*"The extent to which an entrepreneur engages in social interaction through social media channel will be positively affected by the entrepreneur's perceived time affordability."* (Fischer & Reube, 2010)
Usage of KM methods	*"Process-based methods stress the relevant steps and their sequence in course of a project's time line while documentation-based methods focus on aspects of the content-wise representation of the experiences and the storage of contents within the organization." (Schindler & Eppler, 2003)*

Practical Methods – PMBOK® Guide

- Project Management Body of Knowledge (PMBOK):
  - Project Management Standard of the US American Project Management Institute
  - Processes are described in terms of:
    - Inputs (documents, plans, designs, etc.)
    - Tools and Techniques (mechanisms applied to inputs)
    - Outputs (documents, products, etc.)
  - According PMBOK® Guide 44 processes in 9 knowledge areas
  - Many researcher analyzed PMBOK® Guide at many different perspectives



Searching for Knowledge in the PMBOK® Guide (cont'd)

- Paper of Reich & Wee (2006):
  - 2 broad types of knowledge:

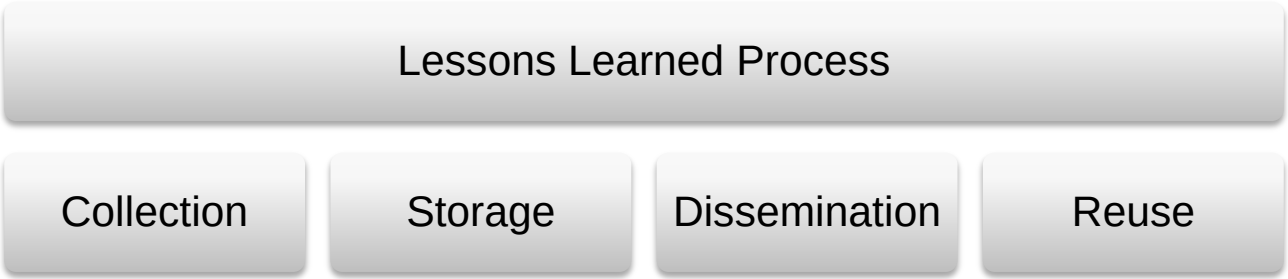
Project Management Knowledge	Project Domain Knowledge
"… is the sum of the knowledge within the profession of project management."	"… is the knowledge about the project domain of an application area in use during the project."

  - Examining PMBOK® Guide by using four knowledge management theories:

KM Theory	PMBOK® Guide processes
SECI Model	- 0 of 44 processes for Socialization (tacit → tacit) - 0 of 44 processes for Internalization (explicit → tacit) - 20 of 44 processes for Externalization (tacit → explicit) - 38 of 44 processes for Combination (explicit → explicit)
Project-based Learning	- 11 of 44 processes add to Lessons Learned - 8 of 44 processes use Lessons Learned as an input - 1 of 44 processes has a specific Lessons Learned
Knowledge Map & Knowledge Inventory	- 0 of 44 processes discuss a knowledge map - Knowledge inventory of project team member scan be inferred
Cognitive Collaboration	- 3 of 44 processes refers to the need to have Collaboration

Interview Results – Key insights

- Interview Structure
  - Developed semi-structured interview guideline based on working hypothesis and lessons learned process (Appendix F)

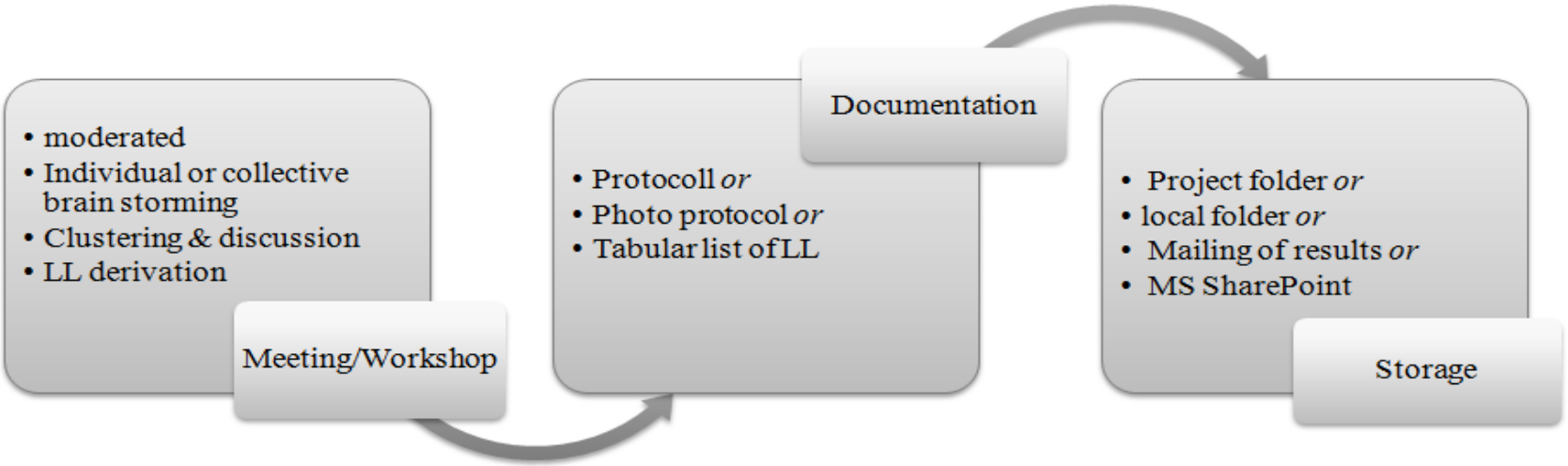


  - Balanced group of participants to gain a clear picture on the PSU needs
  - 1 PSU Head, 2 Professional Development Manager, 14 Project / Program Manager, 2 Functional Analysts, 8 Technical Specialists
  - Implementation of 3 test interviews to check the guide
    - ⇒ Made minor changes
  - Carried out another **24 interviews in 2 weeks**
  - 2 interviewers; interviews were recorded; brief notes were taken by the assistant interviewer

Interview Results – Key insights

Lessons Learned Process in general:

„So, in principle it is a last task or activity in projects […]. At the end of the project, all relevant project team members principally sit together – either in a meeting or individually – and principally talk through what worked well, what worked out less, what should we do better in the future. So, in the scope of this agenda, everyone around was requested to, in a way to give his contribution. Then, this was principally recorded somewhere neutrally and documented and stored and the point was tallied, along the lines of: now we have finished this deliverable, too."



Interview Results – Key insights

- **Lessons Learned Process in general:**
  - Further insights provided by [redacted]'s employees:
    - No reuse of LL in other projects
    - Less distribution of workshop results
    - „re-inventing the wheel“ → same problems occur regularly
  - Cultural aspects:
    - Integration of knowledge transfer in target agreements
    - Project organization worse than linear structure: managers often have no responsibility for subsequent projects
    - Structural weaknesses: poor organization of projects, has more a line character, project benefits are not used

⇒ Organizational learning is important at all levels

⇒ Separation of organizational roles for LL, due to different perspectives and distances

⇒ Personal contact is essential for virtual team

Interview Results – Key insights

- **Collection of Lessons Learned:**

„… project delivery is more important than capturing lessons learned …"

„So I've experienced before actually two projects in the past where you have convoked a large circle at the end of the project, all project participants. And where then - let's say - everyone could gather what he liked and what was less well. This was clustered afterwards. So, everyone then wrote it on slips of paper, this was then clustered and discussed. And yes, the whole thing was then summarized."

Pro LL collection	Q
• Organizational / individual learning	7
• Possibility to transfer LL as dedicated actions from previous to future projects	4
• Easier induction in new domains (novelty)	1
• Positive influence on giving and receiving	1

Contra LL collection	Q
• No reasons	4
• Project tunnel vision or just unconsciousness	2
• Privacy and intimacy	1
• Finger-pointing	1

Interview Results – Key insights

- **Collection of Lessons Learned:**
  - Identified barriers:
    - Time pressure and a certain workload
    - Size and structure of the project organization
    - Absence of external employees in LL meeting
  - Difficulties with distributed teams (as believed being barriers) are largely not approved

awareness of „… higher recognition or superiority …"

„ … missed stability and calm …"

„ … disastrous situation of room booking …"

⇒ Lessons Learned collection supported by neutral moderator

⇒ Frequency of LL collection depends on the complexity and size of a project

⇒ The organizational structure might have an impact on the Lessons Learned reuse

Interview Results – Key insights

- **Storage of Lessons Learned:**
  - Storage locations:
    - Project folder → access limited to project team members
    - Microsoft SharePoint → poor search options, no clear structure
  - But:
    - ⇒ There exists no central place for LL
    - ⇒ No concrete guideline for the storage of LL known

Interviewer:	*"Okay. Can you imagine a location that you think would be best for [lessons learned storage]?"*
Interviewee:	*"The head of many people."*
Interviewer:	*"The head of many people? But since you can not access it well, right?"*
Interviewee:	*"No, but I think the question is not to set aside lessons, but the question is: How can I get the willingness of people to ... Or how can I get the motivation to take advantage of people. I believe the documentation of lessons learned we could manage, but I do not think ... Even if we have documented it well and stored it and no one uses it, we need not to file."*

Interview Results – Key insights

- **Storage of Lessons Learned:**

⇒ Improvement of storage is desired by all interviewees, because often LL were not recovered or looked for

⇒ Desired characteristics:

- ⇒ Central information storage
- ⇒ Access for everybody
- ⇒ Technological solution is not that important
- ⇒ Most important is adequate content

Interview Results – Key insights

- **Dissemination of Lessons Learned:**

Independent of projects		Project specific
Formal Discussions	Informal Discussions	Informal Discussions
• Regular JourFix Meetings for PMs & PDMs	• Communities for interested employees	• Network with colleagues
• Network with colleagues		

⇒ There is no specific point of time for obtaining project related experiences
⇒ Communication is best way for knowledge dissemination
⇒ Core of statements: have an overview of „who knows what“ (knowledge map)

Interview Results – Key insights

- **Dissemination of Lessons Learned:**

Individual conditions of LL dissemination:

-*Trust:* *„There only have to be a low level of trust.”; “Trust is no necessary condition of knowledge dissemination.”*

- *Content:* *„Lessons learned should fit into content of my actual project.“*

- *Concerns:* *„I would not give personal data such as names. It should be anonymous in a certain way.”; “They will provide only those lessons learned, they think the others wanted to hear – it’s part of their marketing strategy. “*

Interview Results – Key insights

- **Reuse of Lessons Learned:**
  - Formal methods:
    - Activation of information in general
    - Reuse of former lessons learned at beginning of the project
    - Continuous reuse within projects
  - Informal methods:
    - Permanent, unconscious influence of experience
    - Reuse through discussions with project managers of similar projects

> *"[The] optimal [frequency] is hard to tell, because by the moment when you notice it [the problem], it will be probably yet no more optimal, so that it will be almost a bit too late. And beforehand, you simply don't notice it at all yourself. This means that you will probably automatically miss the optimal moment."*

⇒ The optimal point of time for reuse can (almost) not be determined → it is already too late when a problem occurs.

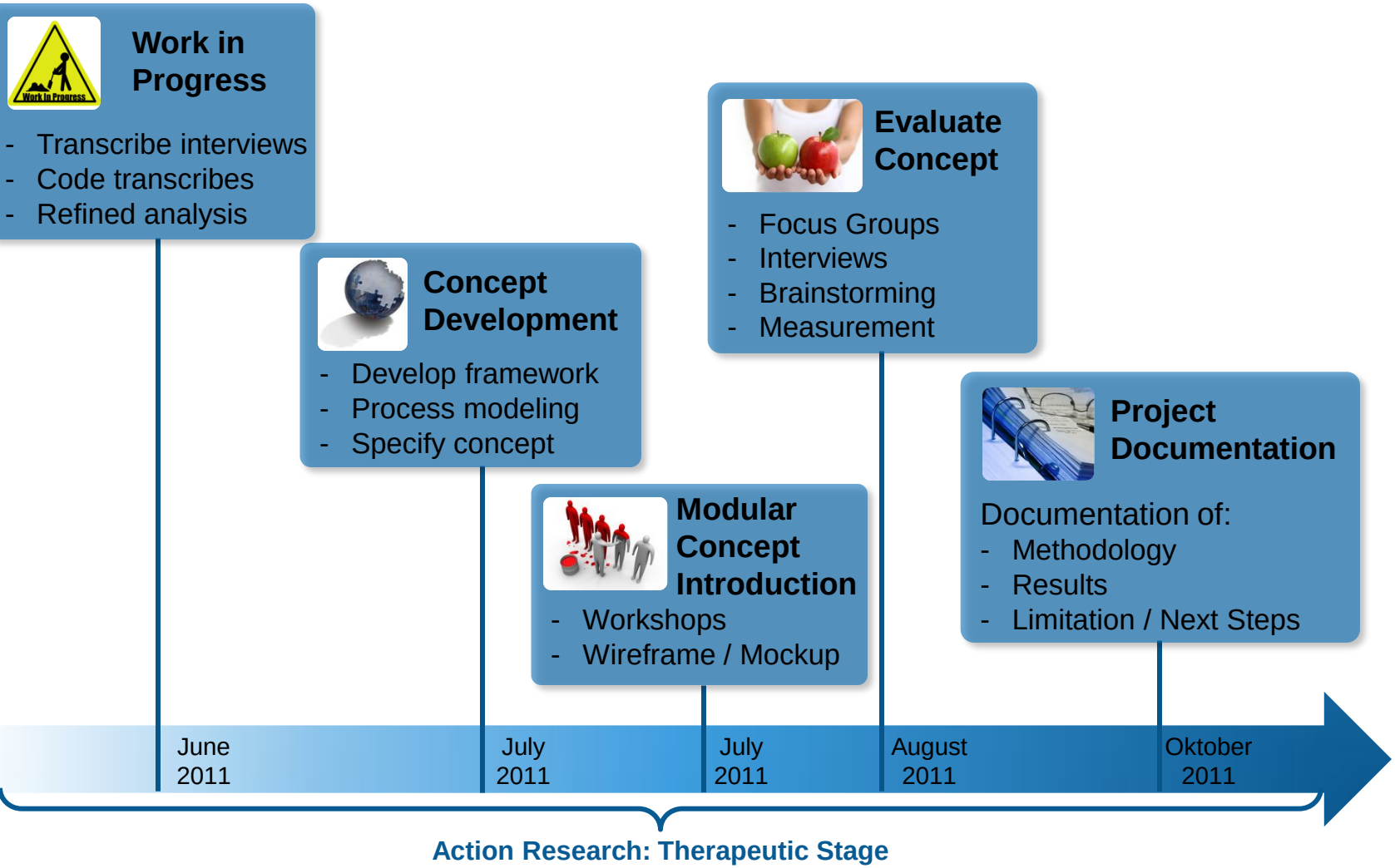
⇒ You may not previously aware of problems you should consider

Summary

- As documented in literature, reuse of project knowledge is influenced by
  - Culture
  - Leadership & Controlling
  - Organization
  - Information & Communication Technologies

- The qualitative interviews at [redacted] have shown that lessons learned …
  - … requires interpersonal communication.
  - … process has to be defined and communicated.
  - … working time should be integrated at the beginning of each project.
  - … templates are needed.
  - … sessions should be adapted to project size and complexity.
  - … sessions should be supported by a neutral moderator.
  - … content should fit to the several roles within the organization.

Next Steps


Work in Progress
- Transcribe interviews
- Code transcribes
- Refined analysis
Concept Development
- Develop framework
- Process modeling
- Specify concept
Modular Concept Introduction
- Workshops
- Wireframe / Mockup
Evaluate Concept
- Focus Groups
- Interviews
- Brainstorming
- Measurement
Project Documentation
Documentation of:
- Methodology
- Results
- Limitation / Next Steps
June 2011
July 2011
July 2011
August 2011
Oktober 2011
Action Research: Therapeutic Stage

Appendix A - Sources

Adenfelt, M. & Lagerström, K. (2006). Enabling knowledge creation and sharing in transnational projects. *International Journal of Project Management*, 24, 191–198.

Ajmal, M., & Koskinen, K. (2008). Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7-15.

Audy, J. & Lederer, A. (2000). Seven Principles of Organization Learning in Information System Planning: Preliminary Findings from a Case Study. *AMCIS 2000 Proceedings*.

Berente, N., Lyytinen, K., & Fisk, A. (2010). Boundary Spanning Competencies and Information System Development Project Success. *ICIS 2010 Proceedings*.

Bergener, K., Voigt, M., & Becker, J. (2010). Supporting Creative Group Processes – Groupware for Communication and Coordination. *AMCIS 2010 Proceedings*.

Borgman, H., & Heier, H. (2002). Knowledge Management Systems Spanning Culture: The Case of Deutsche Bank's HRBASE. *ECIS 2002 Proceedings*.

Brookes, N.J., Morton, S.C., Dainty, A.R.J. & Burns, N.D. (2006). Social processes, patterns and practices and project knowledge management: A theoretical framework and an empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 24(6), 474-482.

Brynjolfsson, E., & van Alstyne, M. (1996). Electronic Communities: Global Villages or Cyberbalkanization? (Best Theme Paper). *ICIS 1996 Proceedings*.

Busby, J.S., 1999. An Assessment of Post Project Reviews. *Project Management Journal*, 30(3), pp. 23–29.

Caffyn, S., 1997. Extending Continuous Improvement to the New Product Development Process. *R&D Management*, 27(3), pp. 253-267.

Cerny, K., & Bartmess. (1993). Building Competitive Advantage through a Global Network of Capabilities. *California Management Review*, 35(2), 78-103.

Appendix A - Sources

Chan, R., & Rosemann, M. (2000). A Framework to Structure Knowledge for Enterprise Systems. *AMCIS 2000 Proceedings*.

Chen, S.-J. & Lin, L. (2004). Modeling team member characteristics for the formation of a multifunctional team in concurrent engineering. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(2), 111-124.

Davenport, T.H. & Prusak, L., 1998. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: *Harvard Business School Press.*

Diamant, E., & Daniel, S. (2008). Network Effects in OSS Development: The Impact of Users and Developers on Project Performance. *ICIS 2008 Proceedings*.

Eskerod, P. & Skriver, H.J. (2007). Organizational Culture Restraining In-House Knowledge Transfer Between Project Managers – A Case Study. *Project Management Journal*, 38(1), 110.

Felfernig, A. (2007). Standardized Configuration Knowledge Representations as Technological Foundation for Mass Customization. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, *54*(1), 41-56.

Fischer, E., & Reuber, A. R. (2011). Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior? *Journal of Business Venturing*, *26*(1), 1-18.

Garrety, K., Robertson, P. L., & Badham, R. (2004). Integrating communities of practice in technology development projects. *International Journal of Project Management*, *22*(5), 351-358.

Gasik, S. (2011). A model of project knowledge management. *Project Management Journal*, 42(3), 23-44.

Goffin, K. & Koners, U., 2011. Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 28, pp. 300-318.

Gronau, N., Heinze, P. & Bahrs, J. (2010). Iterative Development of Professional Knowledge Intensive Business Processes. *AMCIS 2010 Proceedings.*

Haghirian, P., & Wende, E. (2009). Storytelling as a tool for knowledge transfer in the IT industry. *ECIS 2009 Proceedings*.

Appendix A - Sources

Hu, D., Davison, R., & Yang, X. (2010). How Microblog Follower Networks Affect Open Source Software Project Success. *ICIS 2010 Proceedings*.

Hyväri, I. (2006). Success of Projects in Different Organizational Conditions. *Project Management Journal*, *37*(4), 31-41.

Irani, Z., Sharif, A. M., & Love, P. E. D. (2005). Linking knowledge transformation to information systems evaluation. *European Journal of Information Systems*, *14*, 213–228.

Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2009). Freedom to Cooperate: Gaining Clarity Into Knowledge Integration in Information Systems Development Teams. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, *56*(4), 621-635.

Julian, J. (2008). How Project Management Office Leaders Facilitate Cross-Project Learning and Continuous Improvement. *Project Management Journal*, 39(3), 43–58.

Kearns, G. S., & Sabherwal, R. (2007). Antecedents and Consequences of Information Systems Planning Integration. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, *54*(4), 628-643.

Kotlarsky, J., & Oshri, I. (2005). Social ties, knowledge sharing and successful collaboration in globally distributed system development projects. *European Journal of Information Systems*, *14*, 37–48.

Lamb, R., & Davidson, E. (2000). Examining Socio-Technical Networks in Scientific Academia/Industry Collaborations. *AMCIS 2000 Proceedings*.

Levina, N. (2005). Collaborating on Multiparty Information Systems Development Projects: A Collective Reflection-in-Action View. *Information Systems Research*, *16*(2), 109-130.

Nemanich, L. A., Keller, R. T., Vera, D., & Chin, W. W. (2010). Absorptive Capacity in R&D Project Teams: A Conceptualization and Empirical Test. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, *57*(4), 674-688.

Nolan Norton Institute. (1998). *Putting the Knowing Organization to Value*. White Paper, August 1998.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review,* 40(3), 40-54.

Appendix A - Sources

Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: *Oxford University Press.*

Orlikowski, W. (2006). Material knowing: the scaffolding of human knowledgeability. *European Journal of Information Systems* 15, 460–466.

Osei-Bryson, K.-M., & Barclay, C. (2010). An Exploration of Knowledge Management Practices in IT Projects: A Case Study Approach. *AMCIS 2010 Proceedings*.

Oshri, I. & Newell, S. (2005). Component Sharing in Complex Products and Systems: Challenges, Solutions, and Practical Implications. IEEE Transactions on Engineering Management, 52(4), 509-521.

Petter, S. & Randolph, A.B. (2009). Developing Soft Skills to Manage User Expectations in IT Projects: Knowledge Reuse Among IT Project Managers. *Project Management Journal*, 40(4), 45-59.

Polanyi, M., 1966. The Tacit Dimension. London: *Routledge and Kegan Paul.*

Pors, J. & Simonsen, J. (2003). Conditions for Change Related to Groupware in a Distributed Organization. *ECIS 2002 Proceedings*.

Purao, S., Barton, R.R., & Umapathy, K. (2008). Designing Enterprise Integration Solutions - Effectively, *17*(5), 518-527.

Rastogi, P.N. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-48.

Ratcheva, V. (2009). Integrating diverse knowledge through boundary spanning processes - The case of multidisciplinary project teams. *International Journal of Project Management*, *27*(3), 206-215.

Reich, B. H. (2007). Managing knowledge and learning in IT projects: A conceptual framework and guidelines for practice. *Project Management Journal*, 38(2), 5-17.

Reich, B. H., & Wee, S. Y. (2006). Searching for Knowledge in the PMBOK Guide. *Project Management Journal*, *37*(2), 11-26.

Appendix A - Sources

Roberts, T.L. Cheney, P. H., Sweeney, P. D., & Hightower, R. T. (2004). The Effects of Information Technology Project Complexity on Group Interaction. *Journal of Management Information Systems*, 21, 223–247.

Robertson, S. & Williams. (2006). Understanding project failure: using cognitive mapping in an insurance project. *Project Management Journal,* 37(4), 55-71.

Ruuska, I & Vartiainen, M. (2005). Charateristics of knowledge sharing communities in project organizations. *International Journal of Project Management*, 23, 374-379.

Ryu, C., Kim, Y.J., Chaudhury, A. & Rao, H.R. (2005). Knowledge Acquisition via Three Learning Processes in Enterprise Information Portals: Learning-By-Investment, Learning-By-Doing, and Learning-From-Others. *MIS Quarterly*, *29*(2), 245.

Schindler , M. & Eppler, M.J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors; *International Journal of Project Management*, 21, 219-228.

Simonin, B.L., 1999. Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.

Sutton, D.C. (2001). What is knowledge and can it be managed? *European Journal of Information Systems,*10, 80–88.

Szulanski, G., 1996. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(1), pp. 27-43.

Teo, T.S.H. & Men, B. (2008). Knowledge portals in Chinese consulting firms: a task-technology fit perspective*. European Journal of Information Systems*, 17(6), 557-574.

Tesch, D., Sobol, M.G., Klein, G., & Jiang, J.J. (2009). User and developer common knowledge: Effect on the success of information system development projects. *International Journal of Project Management*, *27*(7), 657-664.

Underwood, A., & Fernandez, W. (2003). Emerging Organizations: Metateams in Major IT Projects. *ECIS 2003 Proceedings*.

Appendix A - Sources

Wastell, D. G. (2001). Barriers to effective knowledge management: Action research meets grounded theory. *Journal of Systems and Information Technology*, *5*(2), 21-36.

Yoong, P., Huff, S., & Cranefield, J. (2008). Polycontextuality: Driving Professional Change in Online Communities of Practice. *ICIS 2008 Proceedings*.

Zack, M. (1998). What Knowledge-Problems Can Information Technology Help to Solve. *AMCIS 1998 Proceedings*.

Zollo, M. & Winter, S.G., 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), pp. 339-351.

Appendix B – PMBOK® Guide Knowledge Areas

Appendix A
***PMBOK® Guide* Knowledge Areas and Processes**
(using the numbering scheme from the *PMBOK® Guide*)

4. Project Integration Management
   - 4.1. Develop Project Charter
   - 4.2. Develop Preliminary Project Scope Statement
   - 4.3. Develop Project Management Plan
   - 4.4. Direct and Manage Project Execution
   - 4.5. Monitor and Control Project Work
   - 4.6. Integrated Change Control
   - 4.7. Close Project
5. Project Scope Management
   - 5.1. Scope Planning
   - 5.2. Scope Definition
   - 5.3. Create WBS
   - 5.4. Scope Verification
   - 5.5. Scope Control
6. Project Time Management
   - 6.1. Activity Definition
   - 6.2. Activity Sequencing
   - 6.3. Activity Resource Estimating
   - 6.4. Activity Duration Estimating
   - 6.5. Schedule Development
   - 6.6. Schedule Control
7. Project Cost Management
   - 7.1. Cost Estimating
   - 7.2. Cost Budgeting
   - 7.3. Cost Control
8. Project Quality Management
   - 8.1. Quality Planning
   - 8.2. Perform Quality Assurance
   - 8.3. Perform Quality Control
9. Project Human Resource Management
   - 9.1. Human Resource Planning
   - 9.2. Acquire Project Team
   - 9.3. Develop Project Team
   - 9.4. Manage Project Team
10. Project Communication Management
    - 10.1. Communications Planning
    - 10.2. Information Distribution
    - 10.3. Performance Reporting
    - 10.4. Manage Stakeholders
11. Project Risk Management
    - 11.1. Risk Management Planning
    - 11.2. Risk Identification
    - 11.3. Qualitative Risk Analysis
    - 11.4. Quantitative Risk Analysis
    - 11.5. Risk Response Planning
    - 11.6. Risk Monitoring and Control
12. Project Procurement Management
    - 12.1. Plan Procurement and Acquisitions
    - 12.2. Plan Contracting
    - 12.3. Request Seller Responses
    - 12.4. Select Sellers
    - 12.5. Contract Administration
    - 12.6. Contract Closure

(Reich & Wee, 2006)

Appendix C –PMBOK Guide Learning

- 11 processes that facilitate project-based learning by adding to the Lessons Learned knowledge object:
  - Direct & Manage Project Execution
  - Close Project
  - Schedule Control
  - Cost Control
  - Perform Quality Control
  - Manage Project Team
  - Performance Reporting
  - Manage Stakeholders
  - Risk Management Planning
  - Risk Monitoring & Control
  - Contract Closure

Appendix D – SECI model

- SECI Model (Nonaka & Konno, 1998)

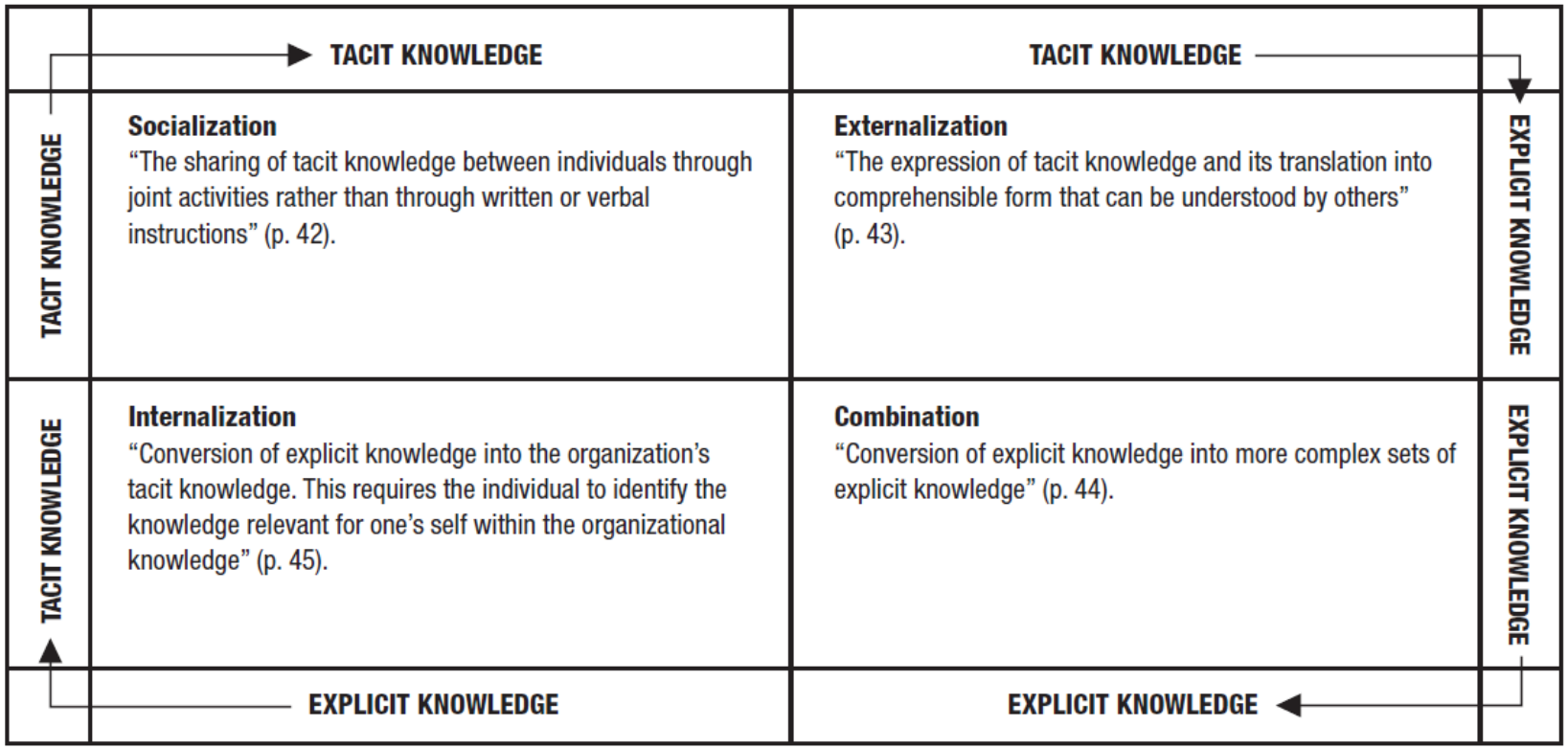


Figure 3: SECI model (Nonaka & Konno, 1998)

Appendix E - Working Hypothesis

Lessons Learned Concept

Process of Lessons Learned

- **H1a**: A consistent LLP activates the LLR.
- **H1b**: A pre-defined integration of the LLP into project methodology enhances the lessons learned activation.

Structure of Lessons Learned

- **H2a**: A structured lessons learned collection and archiving positively influence the LLR.
- **H2b**: Categorizing lesson learned contents make LL reusable.

Organizational Influences

Organizational Hard Factors

- **H3a**: The organizational structure has an impact on the LLR.
- **H3b**: The predominant form of communication in an organization influences the LLR.

Organizational Soft Factors

- **H4a**: The organizational information policy influences LLR.
- **H4b**: The individual view on LL biasis the results.

Appendix F

Derivation of the interview questions based on the hypotheses

	Sammlung	Speicherung	Verteilung	Wiederverwendung
Prozess	Wie und wann wurden bisher in Projekten, an denen sie teilgenommen haben, LL erfasst? ***(H1.1 - Antworten)*** Wie und wann sollten ihrer Meinung nach LL erfasst werden? ***(H1.1 - Antworten)*** - Workshops, Interviews, Individuell	Wie werden / wurden bisher LL abgespeichert? Gibt es hierfür Ihnen bekannte Vorgaben? ***(H2.1 - Ist)*** Wo würden sie diese gern ablegen? ***(H2.1 - Soll)***	Zu welchem Zeitpunkt erfahren Sie von LL? ***(H2.2 - Ist)*** Haben Sie bereits aktiv LL an ihre Kollegen verteilt? ***(H4.2 - Ist für MA, H2.2 - Ist für PM)***	Wie und wann haben sie Lessons Learned in neue Projekte eingebunden, d.h. wiederverwendet? ***(H3.2 - Ist)*** Wie häufig und wann sollten Ihrer Meinung nach Lessons Learned wiederverwendet werden? ***(H3.2 - Soll)***
Struktur	Wie sollten LL erfasst werden, dass sie einfach aufzufinden und somit vermehrt wiederverwendet werden? ***(H1.2 - Soll)*** - schriftliche Dokumentation, Präsentation , Videoclips, Newsticker / Blogs / Feed, Wiki, E-Mail Newsletter (Subscription) Welche Inhalte empfinden Sie für wiederverwendbare LL als sinnvoll? ***(H1.2 - Soll; H4.1 - Antworten)*** - Projektgröße, Kontext der LL, was war gut?, was war schlecht?, was hätte besser gemacht werden können?, Unterscheidung von LL für Mgmt / für Team, weitere?	Haben sie schon einmal von LL gewusst, diese gesucht und konnten sie nicht finden? Woran lag dies, Ihrer Meinung nach? ***(H1.2 - Ist)*** Glauben Sie man könnte die Speicherung von Lessons Learned verbessern? ***(H1.2 - Soll)***	Wie erfahren sie von neuen Erkenntnissen aus Projekten? - bekomme sie zugeschickt - Kollege erzählt mir davon - suche in einer DB danach - weitere? ***(H3.1 - Ist)*** Welchen Weg der LL Verteilung an das Team halten sie für den sinnvollsten? Warum? ***(H3.1 - Soll)*** - würden sie LL lieber zugeschickt bekommen, wann immer neue Erkenntnisse bestehen (push) - bevorzugen sie die eigenständige Suche LL, wann immer sie welche benötigen (pull)	Gibt es Ihrer Meinung nach weitere Merkmale von Lessons Learned, die die Wiederverwendung erleichern? ***(H1.2 - Soll)***
Kultur	Gibt es Gründe für oder gegen die Lessons Learned Erfassung? Welche? ***(H4.2 - Ist/Soll)*** Gibt es Ihrer Meinung nach wesentliche Faktoren, welche die Erfassung von LL einschränken? ***(H3.2 - Soll)*** - Zeitdruck, örtlich verteilte Teams in der PSU, bereichsübergreifende Teams, fehlende Incentives		Unter welchen Voraussetzungen würden Sie LL an ihre Kollegen verteilen? ***(H4.2 - Soll)***	Glauben Sie, dass Lessons Learned gefördert werden sollen? Und wenn ja, wie? ***(H2.2 - Soll)***
Gesamt	Beschreiben Sie den Lessons Learned Prozess (also Sammlung, Speicherung, Verteilung & Wiederverwendung) im Projektverlauf.			