

## **Wissenstransfer und Lernen aus Projekterfahrungen**

### **Wissenstransfer zwischen Projekten zu gestalten ist eine Kunst!**

Im Rahmen unserer Studie zu Projektkrisen sind wir unter anderen auf ein Unternehmen der Automobilzulieferindustrie gestoßen, das sich ein effektives organisationsinternes Lernsystem mit Hilfe eines speziell zugeschnittenen und ausgerichteten Projektoffices erschaffen hat. In einem ausführlichen Interview wurde uns erläutert, wie im Unternehmen auf diese Weise das Lernen aus Projekterfahrungen möglich wird. Dabei wurde allerdings auch deutlich, dass die Frage ob, was und wie am besten gelernt wird, sehr von der Unternehmenskultur sowie der Unternehmensgröße abhängt. Also Achtung, nicht alles passt für jeden! Dennoch geben „good practice Beispiele“ wichtige Anregungen für die eigene Arbeitspraxis. Daher wird an dieser Stelle das Beispiel dieses Unternehmens ausführlich dargestellt. Für grundsätzliche Überlegungen zum Lernen aus (krisenhaften) Projekterfahrungen verweisen wir auf unseren Aufsatz „Warum muss das immer so kräftezehrend sein“.

### **Der Blick durch`s Werktor**

Aufbau der Projektlandschaft: Es laufen ca. 20 Projekte gleichzeitig; davon sind 60 % größere Projekte mit hoher Priorität. In jedem Projekt arbeiten ca. 15 Personen, die als Haupt-, Fach-, oder Teilprojektleiter Verantwortung tragen und alle in Reflexionsrunden eingebunden sind. Fach- und Teilprojektleiter sind im Gegensatz zu Hauptprojektleitern in mehreren Projekten gleichzeitig tätig.

### **Hauptakteur für Wissenstransfer und Lernen ist das Projektoffice**

Das Projektoffice ist mit 3 Mitarbeitern besetzt. Sie tragen keine operative Verantwortung in Projekten, haben keine Weisungsbefugnis, sind direkt dem Vorstand unterstellt und haben keine inhaltliche Rapportpflicht. Sie stellen eine neutrale Instanz dar und sind interne Dienstleister zur Wissenserweiterung und zum Know-how-Transfer v.a. der Projektleiter.

Aufgaben des Projektoffices:

- Organisation regelmäßiger Roundtable-Treffen für Projektleiter; teilweise mit vorbereiteten Schwerpunktthemen
- Organisation projektbegleitender Workshops (Start-, Planungs-, Lessons Learned Workshops)
- Organisation von Austauschrunden mit den Linienverantwortlichen (und teilweise den Projektverantwortlichen) zu speziellen Frage- und Problemstellungen sowie Effizienzthemen
- Coaching für Projektleiter
- Schulungen zu Projektmanagement-Standards
- Weiterentwicklung der unternehmenseigenen Projektmanagement-Standards

### **Beispiel 1: Roundtable-Runden für Projektleiter**

Diese Roundtable-Runden für Projektleiter schaffen einen horizontalen sowie einen vertikalen Wissenstransfer. Durch sie entsteht ein Austausch von Wissen

- von Projekt A zu Projekt B
- von erfahrenen Projektleitern zu weniger erfahrenen
- zwischen den drei Hierarchieebenen: Haupt-, Fach- und Teilprojektleiter

Die Hauptprojektleiter wiederum berichten über ihr Projekt direkt an die Linienvorgesetzten. Da es in der Organisation als „kriegsentscheidend“ angesehen wird, Projekte gut zu machen, funktioniert der Transfer der Projekterfahrungen in das Management hinein zumeist gut.

### **Beispiel 2: Lessons-Learned-Workshops**

Sie dienen dem

- Wissenstransfer
- Lernen der Organisation
- Kommunikation
- Erfahrungen an die Organisation zurück zu speisen → als Impuls für Weiterentwicklung und als Gegenleistung für die von der Organisation bekommene Freiheit im Projekt

An Lessons-Learned-Workshops nehmen Haupt-, Fach-, Teilprojektleiter sowie bei Bedarf Themenverantwortliche und das Projektoffice teil. Die Ergebnisse werden einerseits in die zentrale Wissensdatenbank eingespeist und andererseits in den Themenspeicher des Projektoffices. Mit diesem Themenspeicher geht das Projektoffice-Team dann wieder in andere Workshops und gewährleistet damit den Wissenstransfer in thematischer und persönlicher Hinsicht, indem es Menschen mit ähnlichen Fragestellungen zusammenbringt: „Herr Maier hat neulich zu Ihrem Thema bzw. zu diesem Kunden einen Lessons-Learned-Workshop gemacht. Laden Sie ihn doch in Ihr Projektteam ein, damit er erzählen kann was beim Thema X bzw. Kunden Y wichtig war.“

Im Gegensatz zur Datenbank kann auf diese Weise auch subjektgebundenes Wissen weiter gegeben werden.

### **Erfolgskriterien des Projektoffices**

- Regelmäßige, institutionalisierte Treffen zwischen den Projektleitern: Sie führen dazu, dass sich die Projektleiter aus unterschiedlichen Projekten so gut kennen lernen, dass sie selbst untereinander informelle Kontakte knüpfen (und dann einander bei Bedarf auch direkt nach Informationen fragen können!).
- Projektmanagement-Konzepte anbieten und schulen: Diese müssen einerseits praktikabel sein, d.h. man muss mit ihnen auch bei nur 80%iger Umsetzungen gute Ergebnisse erzielen, und andererseits müssen sie für die Projekt-Mitarbeiter verständlich, auf deren Bedarfe zugeschnitten und anschlussfähig sein.
- Experten für Hardfacts: Selbst eine Expertentruppe in den Hardfact-Themen des Projektmanagement zu sein, ermöglicht in projektbegleitenden Workshops und Schulungen auf die wesentlichen Bereiche fokussieren zu können.

- Offene, zugewandte Persönlichkeit: Da die Mitarbeiter des Projektoffices selbst fachkundig, offen und wissbegierig sind, werden sie von den Projektleitern als Ansprechpartner akzeptiert. Die Informationen, die sie dadurch erhalten, können sie an diejenigen Stellen in der Projektlandschaft weitergeben, wo gerade Bedarf an diesen Informationen besteht, um so Nutzen zu stiften und sich wiederum Akzeptanz zu verschaffen.



### **Was passiert mit den Informationen, die das Team des Projektoffices in all diesen Gesprächen und Foren einsammelt?**

Die relevanten Informationen aus den Workshops und Projektleitertreffen

- speist das Projektoffice-Team in eine Wissensdatenbank ein.
- nimmt das Projektoffice-Team in den nächsten Workshops als Themen auf.
- gibt es in anonymisierter, verallgemeinerter Form an die Linienorganisation zur Verbesserung der PM-Standards weiter.

Dabei spielt die zentrale, schriftliche Wissensdatenbank zu abgeschlossenen Projekten eine untergeordnete Rolle. Es wird als schwierig empfunden, Dinge dort auf den Punkt zu bringen, ohne damit bestimmte Mitarbeiter persönlich zu kritisieren oder jemandem ein Unfähigkeitszeugnis auszusprechen.

Im persönlichen Gespräch fällt es leichter, Verbesserungen anzuregen ohne nach Schuldigen zu suchen. Dies wird etwa in folgender Art beschrieben „Uns ist aufgefallen, dass es da und dort Reibungsverluste gibt“. Weitere Hinweise für Gespräche dieser Art sind:

- Erfahrungsschätze positiv zu beschreiben
- konkrete Vorschläge zu machen
- die Gesamtentwicklung im Auge zu behalten
- nicht ein konkretes Projekt zu kritisieren



Projektleiter können nur dann in den Foren zum Wissensaustausch offen reden, wenn sie sicher sein können, dass Informationen über die Schwierigkeiten, die sie in Projekten haben, nicht gegen sie missbraucht werden. Dazu muss das Projektoffice als wirklich neutrale Instanz wahrgenommen werden.

**Dieses Vertrauen in das Projektoffice entsteht durch:**

- persönlichen Umgang: auf die Projektleiter zugehen, an der Basis präsent sein, implizite und explizite Spielregeln einführen und einhalten
- Klare Regeln bestimmen und PM-Basics etablieren (wie etwa Ablauf-, Termin- und Inhaltsmanagement), zu denen es einen Grundkonsens gibt
- personelle Stabilität
- organisationale Neutralität ohne disziplinarische Verantwortung