



Gelernt ist gelernt? Der Lessons Learned- Ansatz bei AEB

Tinka Meier, QM Projektmanagement, AEB GmbH

— Inhalte

- Ausgangssituation
- Ansätze
- Einführung
- Konzept & Tools
- Bewertung und Ausblick

— Ausgangssituation (1)

„Ach, davon hatte ich ja gar nichts mitgekriegt, interessant...“

„Im WIKI brauch ich nicht nachzuschauen, das ist ja sowieso veraltet...“

„Wenn ich das alles immer lesen würde, dann hätte ich ja viel zu tun...“

„Das war doch ein Zoll-Projekt, damit hab ich nichts zu tun, ich mach Versand ...“

„Sowas hat doch der Fritz letztes Jahr in seinem Projekt schon für den Kunden umgesetzt...“

„Da hab ich mal was gesehen... – warte, ich such‘s mal raus und schick‘ es Dir...“

„Aber ich hab doch schon eine Doku gemacht, was soll ich denn jetzt noch aufschreiben?“

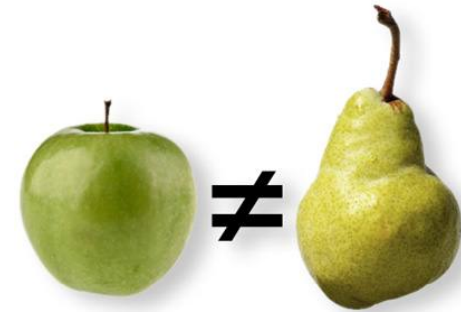
— Ausgangssituation (2)

■ Verschiedene Projektarten im Unternehmen

- Produktentwicklung, Kundenprojekte, Organisationsprojekte

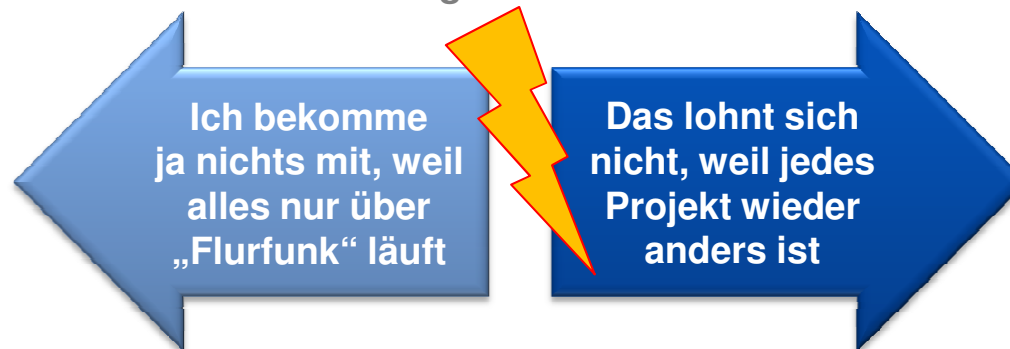
■ Breite Produktpalette – diversifizierte Fachlichkeit

- Wareneingang, Lager, Versand
- Zollabwicklung, Veredelung
- Risk Management



■ Gewachsene Strukturen & Meinungen

- unterschiedliches Herangehen an Projekte in den Unternehmensbereichen
- Wissenstransfer kostet zu viel Zeit gemessen an der Halbwertszeit des Wissens



— Ausgangssituation (3) – Fazit

- Wissen erreicht die Zielgruppe nicht
- Wissen ist nicht abrufbar, wenn es benötigt wird (zeitlich und örtlich)
- Wissen ist nicht zielgruppengerecht aufbereitet und abgelegt
- Bestehende Methoden zum Wissenstransfer sind nicht oder nur in Teilen zielführend
- Wissen ist in den Köpfen, nicht auf Papier

■ Ansätze

- Wissen muss angemessen strukturiert werden
 - Inhalte / Fachlichkeit / Software-Lösungen – operationale Ebene → eher verschieden
 - Projektmanagement – Management-Ebene → eher gleichartig (Projektart)

- Formen des Wissenstransfers mischen
 - Schriftliche Dokumentation
 - Mündliche, zeitnahe Information
 - Anerkannte Tools nutzen
 - Relevanz schaffen (Nachfrage)

- Step-by-step
 - Mit einem Unternehmensbereich bzw. einer Projektart anfangen

■ Lessons Learned Kundenprojekte AEB

■ Bedarfsermittlung bei Bereichsleitung und Teamleitern

1

- Starker Fokus auf Kundenlösungen
- Hoher Eigenanteil der PLs bei der Dokumentation
- Redaktionelle Betreuung durch PMO notwendig
- Lessons Learned als integraler Bestandteil des Projektes (ab Projektgröße x)
- Hilfsmittel und Trigger zur Verfügung stellen

■ Konzeption erstellt

2

- Was wird dokumentiert?
- Wo?
- Wie und von wem?
- Info-Veranstaltung nach Projektende
- Einplanung bereits bei Projektaufplanung
- Hilfsmittel (Vorlagen, Trigger) definiert
- Qualitätscheck durch PMO

— Lessons Learned Kundenprojekte AEB

■ Konzeption eingeführt

- LL ist ein SOLL für herausfordernde und komplexe Projekte
- Trigger für PL beim Planen der Projekte
- Hilfestellung bei Infoveranstaltung und Dokumentation
- Aktives Einladen interessierter Parteien
- Starkes Interesse der Bereichsleitung

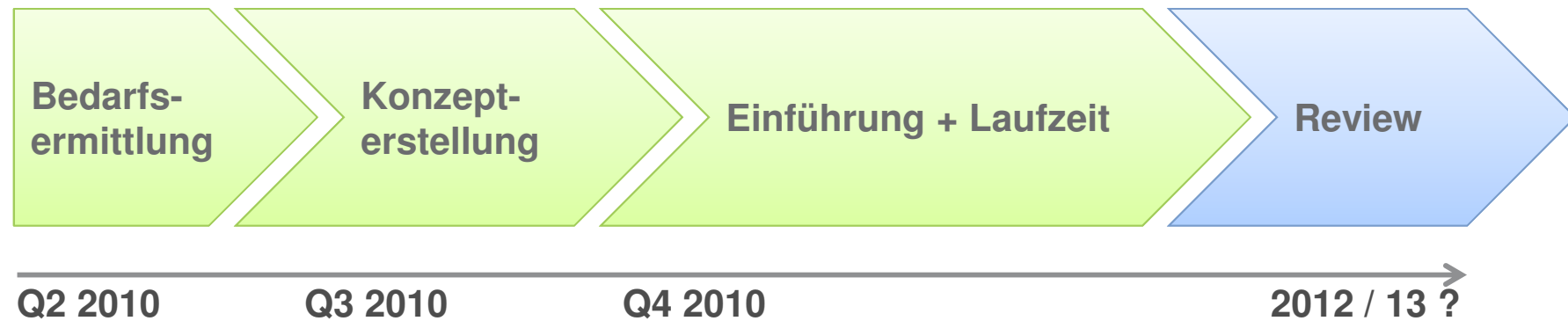
**3**

■ Review/Evaluierung

- Noch nicht erfolgt
- Ggf. optimieren

**4**

— Zeitschiene



Status heute

■ Kundenprojekte

- Review muss erfolgen

■ Produktprojekte

- Ähnliches Konzept in Planung
- Mit Erkenntnissen aus dem Kundenprojektbereich

— Konzept

projektbezogen

Wissens-Reflexion

Strukturierung

Dokumentation

Mündlicher
Wissenstransfer

projektübergreifend, flankierend

Erfahrungsaustausch

Audits

Konzept

- **Zielgruppen**
 - Kundenprojekte
 - Produkte
 - Marketing&Vertrieb
 - Service & Support
- **Lösungs-/produktbezogen**
- **Projektmanagement**

Abschlussworkshop

- Highlights-Lowlights
- Projekterfahrungen sammeln mit dem Team
- Projektbewertung durchführen
- Informationen aus Projekttagbuch
- Kundenfeedback, etc.

Wissens-Reflexion

Strukturierung

Dokumentation

Mündlicher Wissenstransfer

- **Abschlussbericht (formal)**
- **WIKI – Eintrag im Portal Kundenlösungen**
- **Rückmeldung an QM Projektmanagement**
 - ggf. Eintrag im PM-Glossar oder Aufnahme in Vorlagen/Best Practices

Info-Veranstaltung für Zielgruppe:

- Lösung vorstellen
- Erfahrungen mitgeben
- Highlights / Lowlights bewerten
- Best Practices oder DON'Ts
- PPT gehört zur Dokumentation

— Tools

■ Bei der Planung

- WIKI-Seite: Lessons Learned Leitfaden (Tipps & Tricks, Vorgehensweise)
- Musterprojekt/Standard-Vorgehen: Lessons Learned ist vorgesehen
- PL ist gefragt, Aufwand einzuplanen

■ Bei der Durchführung (im Projekt)

- Projekttagbuch-Anwendung nutzen
- Projektteam einbeziehen
- Statusberichte schreiben

■ Bei Projektende

- Vorlage Abschlussbericht
- Vorlage Lessons Learned-PPT
- Moderation Abschlussworkshop durch PMO, wenn gewünscht
- Organisation Info-Veranstaltung durch PMO
- Trigger und Redaktion WIKI-Eintrag Kundenlösungen





WIKIPEDIA
der Gruppe P.M. Belz

Navigation

[Hauptseite](#)

[Letzte Änderungen](#)

[Zufälliger Artikel](#)

[Hilfe](#)

[Help in English](#)

Werkzeuge

[Links auf diese Seite](#)

[Änderungen an
verlinkten Seiten](#)

[Datei hochladen](#)

[Spezialseiten](#)

[Druckversion](#)

[Permanenter Link](#)

[Seite](#) [Diskussion](#)

[Lesen](#) [Bearbeiten](#) [Versionsgeschichte](#)

[Seite](#) [Suchen](#)

Lessons Learned-Leitfaden

GruppeBelzStart >> QM Projektmanagement >> Lessons Learned-Leitfaden

[Languages:](#) [Deutsch](#) / [English](#)

Inhaltsverzeichnis [\[Verbergen\]](#)

- 1 Definition
- 2 Von Anfang an: Den Boden bereiten – schon bei der Projektplanung
- 3 Zum Projektende hin: Projekterfahrung zusammentragen und bewerten
- 4 Möglichst zeitnah nach dem Projekt: Projektwissen und -erfahrung aufbereiten
- 5 Nicht vergessen!

Definition [\[Bearbeiten\]](#)

Lessons Learned gehört zum Themenkomplex **Projektlernen**. Es steht wörtlich für „gezogene Lehren“ und bezeichnet das Zusammentragen und Bewerten der gemachten Erfahrungen und gesammelten Wissens innerhalb eines Projekts.

Eine verbreitete Methode, dieses Wissen für andere verfügbar zu machen, besteht darin, entsprechende Informationsveranstaltungen anzubieten. Diese ermöglichen es Projektleitern und –mitarbeitern, ihre Erfahrungen aus Projekten an interessierte Kollegen weiterzugeben. Diese Erfahrungen können und sollen sich sowohl auf unsere Produkte und Lösungen beziehen (**Wertschöpfungsebene**) wie auch auf Vorgehensweisen und Methoden im Projekt (**Management-Ebene**).

Das Ziel ist die **lernende Organisation**: Positive und negative Erfahrungen, Vorgehensweisen und Lösungen werden erkannt und vermittelt, um den Wissensaufbau im Unternehmen zu sichern.

Wann und wie ermittle ich die gezogenen Lehren aus meinem Projekt? Der folgende Leitfaden soll Projektleitern und ihren Teams dabei helfen.

Von Anfang an: Den Boden bereiten – schon bei der Projektplanung [\[Bearbeiten\]](#)

Der Projektleiter sollte

- bereits bei der Projektplanung berücksichtigen, dass zum Projektende die gesammelte Erfahrung weitergegeben werden soll
- Projektteam gleich zu Projektbeginn darüber informieren und dazu anhalten, gemachte Erfahrungen und Gelerntes zu notieren, z.B. im Projekttagebuch (Kategorie: Lesson Learnt)
- ausreichend Zeit am Projektende einplanen, um Gelerntes einzusammeln und aufzubereiten, ggf. auch gemeinsam mit dem Projektteam

Bei der Projektdisposition wird ein entsprechender Projektschritt (=AP) initial vom PMO angelegt

... bis zum Abschluss des Projektabschlusses – besonders in projektorientierten Unternehmen/Abteilungen.

Zum Projektende hin: Projekterfahrung zusammentragen und bewerten

[Bearbeiten]

Wenn sich das Projekt dem Ende zuneigt, ist es wichtig, dass der Projektleiter

- das Projektteam einbezieht, die Erfahrungen und das Knowhow der Projektmitarbeiter berücksichtigt, z.B. in einem Abschlussworkshop bei komplexen oder auch herausfordernden Projekten – noch vor dem offiziellen PEM
- ggf. die Projekttagebuch-Einträge bzw. die notierten Erfahrungen des Projektteams auswertet

Möglichst zeitnah nach dem Projekt: Projektwissen und -erfahrung aufbereiten

[Bearbeiten]

- Ein Lessons-Learned-Baustein ist mehr als nur eine Vorstellung des Projektes und seiner Ergebnisse. Die **gemachten Erfahrungen** werden vom Projektleiter (und seinem Team) **reflektiert und bewertet** und **zum Nutzen der Teilnehmer aufbereitet**.
- Bei der Organisation des Bausteins unterstützt Euch gern das [AEB Projektbüro](#)

Ziel ist, dass sich das Wissen um bereits gemachte Fehler und erprobte Erfolgsrezepte verbereichern und erfunden werden muss. Auch aus den Erfolgen und Fehlern anderer kann man lernen!

Fragestellungen, die PL und Team unterstützen sollen, das Projekt zu bewerten und Info-Veranstaltung vorzubereiten



Lessons Learned sollen Antwort geben auf folgende Fragen:

- War das Projekt erfolgreich? Wenn ja, warum? Wie haben wir das erreicht? Was waren die Erfolgsfaktoren des Projektes?
- Wenn nein, warum bzw. inwiefern nicht? Wodurch wurde der Erfolg – ggf. auch nur einzelner Ziele – verhindert?
- Welche Maßnahmen und Vorgehensweisen im Projekt waren zielführend, welche weniger bzw. gar nicht? Hätte das Projekt abgebrochen werden sollen?

Diese Fragen sollen dem Projektleiter dabei helfen, den Baustein und die begleitenden Unterlagen (PPT, PEM-Bericht, ...) entsprechend zu gestalten.

Hier geht's zur PPT-Vorlage [Link](#)

Vorlage für PPT

Nicht vergessen!

[Bearbeiten]

- Lessons Learned beziehen sich auf **alle Bereiche** des Projektes (produktseitig, abwicklungsseitig, projektmanagementseitig,...).
- Und: Lessons Learned ist ein Baustein, d.h. die Teilnehmer sollen etwas **lernen!** Ein Wissens-Check-Up am Ende kann hilfreich sein!



Projekttagbuch

Einträge in der Projekthistorie durch PL und/oder Teammitglieder, Subkategorien

Search criteria

(Short) text
 Contact pers.

Type	Dt	Short text
	08/11	Problem
	08/11	Denn w
	07/11	Progran
	07/11	Maschir
	06/11	MLOG h
	06/11	S7
	06/11	Erfolgre
	06/11	Meine J
	05/11	...und w
	05/11	Die lieb
	05/11	Mal wie

Ja, was soll ich da sagen
 Konvertierung vorgenomr

EA110302 – Einführung ASSIST4 Warehouse Management System **AEB**

[Change Requests]

Datum	Titel	Von	Kontakt
30.05.2011	Die lieben Waagen	PRI	paul.rivers@aab.de

... nun wollen Sie für das gleiche Geld mehr Leistung bei der Zählwaage, indem einmal Anzahl Stüc, Brutto- und Nettoeinzelgewicht übernommen wird, ein anderes mal Mal nur Bruttogewicht.

Communication

Datum	Titel	Von	Kontakt
16.04.2011	Verstehe ich nicht....	PRI	paul.rivers@aab.de

...wie kann es sein, dass [redacted] einen Projektplan abnickt und diesen nicht mit der internen Urlaubsplanung abgleicht????

Highlight

Datum	Titel	Von	Kontakt
05.07.2011	Programmierung vor Ort - olé olé	PRI	paul.rivers@aab.de

Situation:
Kein UMTS/Handy Netz (Stahbau+jjwd) und wir haben noch einen Bug bzw [redacted] wünscht eine kleine Anpassung.

Lösung:
Till hat die komplette Entwicklungsumgebung auf einem NB incl. SVN Workspace und kann direkt vor Ort programmieren ohne irgendwie mit der AEB verbunden sein zu müssen. Zudem lassen sich an dem Kopplungswochenende viele Dinge, die die Anlage betreffen nur direkt vor Ort umsetzen.

Fazit:
Supper Sach [redacted] auch sehr gut beim Kunden an! Sollten wir etablieren!

Datum	Titel	Von	Kontakt
05.07.2011	Erfolgreiche Einrichtung & Kundenschulung	PRI	paul.rivers@aab.de

EA110302 – Einführung ASSIST4 Warehouse Management System **AEB**

Datum	Titel	Von	Kontakt
13.06.2011	Meine Jungs!!!	PRI	paul.rivers@aab.de

Ich bin stolz auf meine Jungs (ULO und CSR). Haben die Kundenschulung gut gewuppt.

Issues

Datum	Titel	Von	Kontakt
19.08.2011	Probleme mit dem Doppelspiel	PRI	paul.rivers@aab.de

MLOG acht sich nicht an die vereinbarung gehalten, dass sich die Einlagerung nach der Auslagerung bestimmt.

Datum	Titel	Von	Kontakt
03.08.2011	Denn wir wissen nicht was wir tun!	PRI	paul.rivers@aab.de

Ja, was soll ich da sagen. Wir haben für AS4 und Saperion die DB eingerichtet. Nun gibt es aber bei der Übergabe von Mehrfachfeldern in Verbindung mit Umlauten das Problem, dass hier DB seitig eine Konvertierung vorgenommen wird, die Byteweise erfolgt. Das mag aber die SAPERION DB nicht. Dumm, dass wir genau diese Erfahrung bereits im RZ gemacht haben und eigentlich daraus hätten lernen sollen. Nun bedeutet das nochmals die SAPERION DB aufsetzen!

Datum	Titel	Von	Kontakt
05.07.2011	Maschinebauer!	PRI	paul.rivers@aab.de

Letztes Wochenende war Kopplungstest mit MLOG und, wie soll ich es sagen, leider mit nur mäßigem Erfolg. MLOG hatte entgegen der uns gemachten Aussage grundlegendste Dinge nicht fertiggestellt wodurch wir oftmals warten mussten, damit diese "mal gschwind" programmiert wurden. Leider sind wir deshalb nicht mit unserem eigentlichen Testprogramm durchgekommen. Mal sehen, ob das überhaupt aufzuholen ist..

Datum	Titel	Von	Kontakt
29.06.2011	MLOG hat Probleme mit dem QV	PRI	paul.rivers@aab.de

Werden trotzdem unser Kopplungswochenenden machen. Habe Herr [redacted] draufangesezt, da nochmals was zu versuchen.

Datum	Titel	Von	Kontakt
31.05.2011	...und wieder hat die Fernwartung nicht funktioniert	PRI	paul.rivers@aab.de

Ausdruck als Bericht in MSWord möglich

Kategorie:ASSIST4-Lösungen für Kunden

Diesen Artikel zu dieser Kategorie hinzufügen.

neuer Artikel

Kategorie:ASSIST4-Lösungen für Kunden

Languages: Deutsch / English



ASSIST4-Kundenlösungen

Hier finden sich Kurzdarstellungen und weiterführende Informationen über Lösungen, die wir für unsere Kunden entwickelt oder eingerichtet haben, thematisch sortiert. Unser Fokus liegt dabei auf der Prozess-Sicht und den damit verbundenen Funktionalitäten. Die Artikel werden von

en. Das Projektbüro unterstützt dabei.

egen, z.B. per E-Mail an: [AEB Projektbüro](#)

imization and for ASSIST4 customization

Seiten in der K

Es werden 30 von in

- Vorlage ASSIS

A

Abrechnung von

Belastungsposi

ACMS Customiz

Allgemeine Ums

ASSIST4 Custor

ASSIST4 Dateni

(Hintergrundlabe

Ausfuhranmeldung auf Sammelsendungsebene

Ausfuhrnachweiserinnerung

Automatische Dispo von Beipack Lieferscheinen

D

Frachtberechnung via Dokumenttyp

Frachtberechnung via Dokumenttyp >> Rechtegruppen >> Rechtegruppen ASSIST4PMB >> Kategorie ASSIST4-Lösungen für Kunden >> Datenübergabe an Excel >> Kategorie ASSIST4-Lösungen für Kunden >> Frachtberechnung via Dokumenttyp

Languages: Deutsch / English

Kurzbeschreibung

Um eine zeitnahe (synchrone) Berechnung der Frachtkosten in der Sendung zu haben, wurde ein spezieller Dokumenttyp eingerichtet, der ab einem bestimmten Status automatisch ausgelöst wird. In den Aktion vor dem Druck wird die Berechnung der Frachtkosten für diese Sendung ausgelöst. Laut Vorschlagsregeln ist dies nur für bestimmte Sendungen notwendig. Zusätzlich und als Fallback falls die Berechnung nicht erfolgreich war, ist ein Standardbatch eingerichtet der auf dem Gateway alle 10 Minuten die Frachten berechnet.

Kunde

WMF / proLog

Systeme & Anwendungen

Vorsystem:

- SAP R/3

ASSIST4-Anwendungen:

- ASSIST4 Versand mit Packplatz
- ASSIST4 Export
- ASSIST4 Fracht

Systemdokumentation

Prozessbeschreibung

Projektordner

Kontakt für weitere Informationen

- Projektleiter: Matthias Kieß (KS), Volker Wegst (VW)
- Account Manager: Daniel Früh (DFU)

Kategorie: ASSIST4-Lösungen für Kunden

P (Fortsetzung)

Proformarechnung an WuP-Anbindung

Q

Quickpack am Packplatz

Quickpack am Packplatz Marabu

S

Stellplatzverwaltung

T

TDL-Anbindung via Webservice

Tracking & Tracing via URL

Transportdienstleister

Fertigungsaufträge

Frachtberechnung via Dokumenttyp

Fremdarchivanbindung

P



■ Bewertung und Ausblick

■ Aktuelle Situation

- Review / Evaluierung ist noch nicht erfolgt
- Personalwechsel im PMO des Bereichs, kontinuierliche Verfolgung aktuell fraglich
- Noch kein Selbstläufer!

■ Blick von außen

- Motivation der PL scheint zu fehlen – Interesse an den Projekten der anderen zu gering
- Gute Gründe dafür? → Evaluierung

■ Next Steps

- Produktprojekte sind homogener und größer
- Einsatz von Lessons Learned hier effizienter
- Noch stärker auf Zielgruppen eingehen

