

# Results Presentation: Status of Project & Next Steps

Project LELES – A Lessons Learned Community System

Silvia Schacht

Chair of Information Systems IV

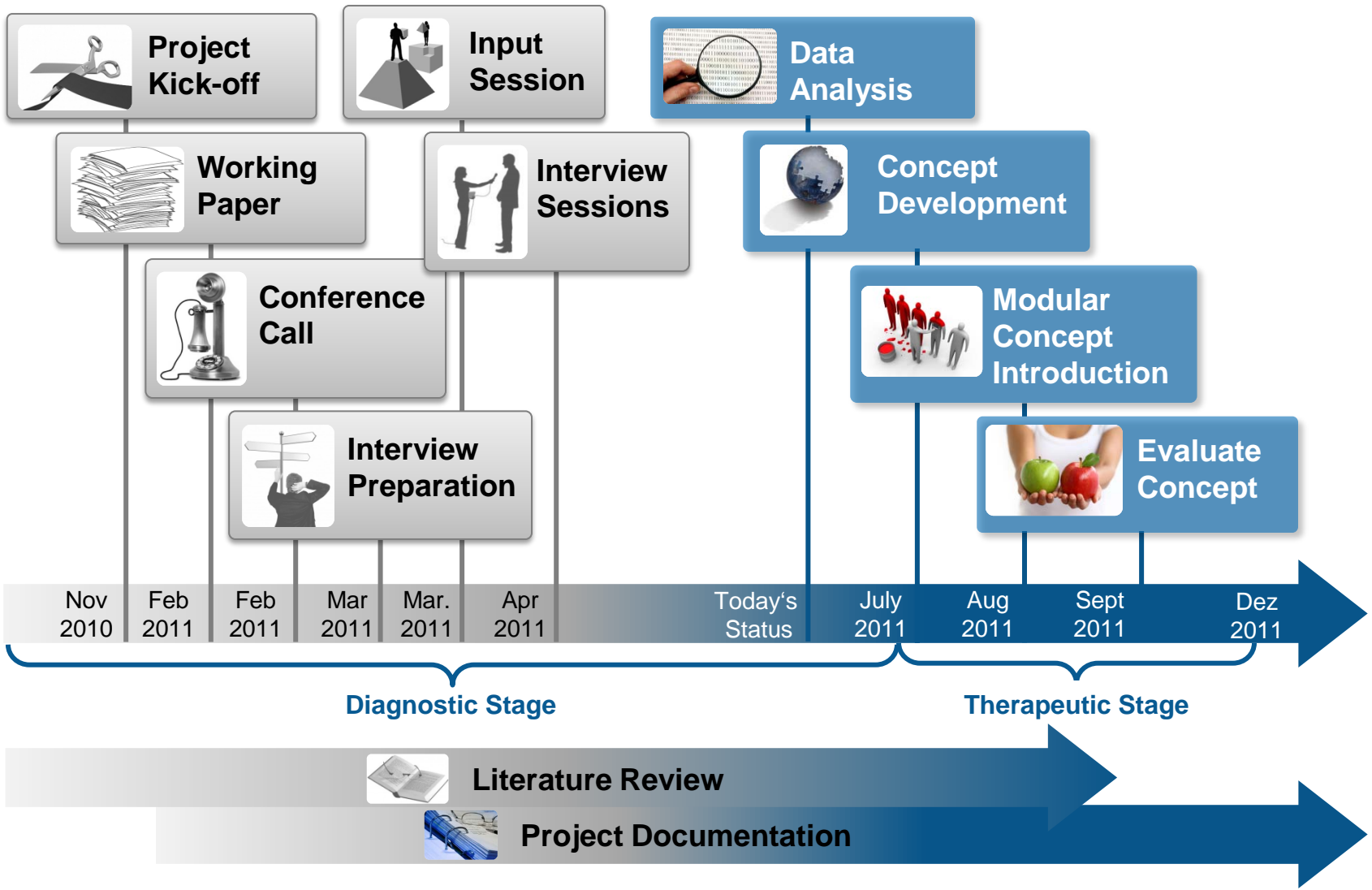
University of Mannheim

Frankfurt, 12.07.2011



- ▶ Project Status
- ▶ State-of-the-Art: Key Insights of Literature Review
- ▶ Interview Study
  - Procedure of Interview Study and Potential Actions
  - Interview Results
- ▶ First Idea for Action
- ▶ Summary
- ▶ Appendix

# Project Status



▶ Selected key factors of literature review:

Organizational structures	Well-defined and established processes support knowledge management
Communication	Communications among all team members enhance knowledge transfer
Rewards	Incentives enable knowledge sharing and discovery especially at the initial phase of knowledge management
Social interactions	Social networking influences team collaboration and thus knowledge sharing
Technological support	Technology is just an enabler, not the solution
Benefits	A sophisticated knowledge management enables the improvement of overall outcome and project success

## Step 1: Interviewing

- Conducting the 27 interviews in the period between 30<sup>th</sup> March and 19<sup>th</sup> April 2011
- Consideration of different roles within PSU

## Step 2: Transcribing

- Transcribing each interview (Ø 5h/interview)
- Average number of pages: 11 pp.
- Status: 14 of 27 interviews

#	Role	Interviews		Transcripts		Coding	
1	Head	1/1	✓ 00:34:18	1/1	✓ 12 pp.	1/1	✓
2	PDM	2/2	✓ 01:40:50	1/2	⚠ 8 pp.	0/2	⚠
14	PM	14/14	✓ 08:08:44	6/14	⚠ 72 pp.	3/14	⚠
2	FA	2/2	✓ 01:18:07	2/2	✓ 27 pp.	2/2	✓
8	TS	8/8	✓ 03:45:22	4/8	⚠ 39 pp.	3/8	⚠
<b>Total</b>		<b>27/27</b>	<b>15:37:21</b>	<b>14/27</b>	<b>158 pp.</b>	<b>9/27</b>	

## Step 3: Coding

- Using data analysis software ATLAS.ti
- Status: 9 of 27 interviews are coded
- Results: 441 quotations considered → 212 codes → 16 code families → 5 code clusters
- Code Clusters:

Lessons Learned Process

Collection

Storage

Dissemination

Reuse

# Data Analysis with ATLAS.ti

The screenshot displays the ATLAS.ti software interface. The main window shows a transcript with several interview segments:

- 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 – gessen 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

On the right side, a list of codes is visible:

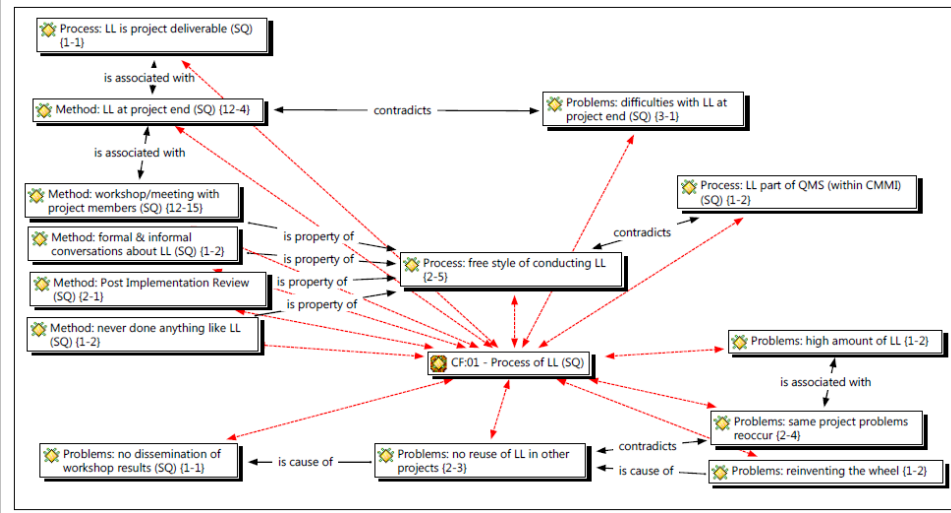
- Method: LL at project end (SQ)
- Method: separated personal LL (SQ)
- Method: workshop/meeting with project members (TS)
- Content: what should be different next time (SQ/TS)
- Content: what was good (SQ/TS)
- Content: what was bad (SQ)
- Process: LL is project deliverable (SQ)
- Method: using template for documentation (SQ)
- Workshop: moderator for LL collection (SQ)
- Method: using (photo-) protocol for documentation (SQ)

The bottom status bar shows: Recovery backup: 19:45:19, Page: 1 of 10, Size: 120%, PDF, Default, 19:48, 08.07.2011.

## Key Message

Highly heterogeneous approach of knowledge management in projects

		Status Quo
Process of LL	Why	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part of QMS</li> <li>- Project deliverable</li> <li>- Part of MbO</li> </ul>
	How	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meeting / Workshop</li> <li>- Formal conversations</li> <li>- Informal conversations</li> <li>- Survey</li> <li>- 1:1 review discussion</li> </ul>
	When	<ul style="list-style-type: none"> <li>- At the end of project</li> <li>- At critical stage</li> <li>- Never</li> </ul>
	Problems	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Time pressure</li> <li>- High amount of LL → no reuse of LL → same problems reoccur</li> <li>- LL reuse is digging for secrets</li> <li>- Personal goals contain LL transfer → force?</li> <li>- Organizational conditions missing</li> </ul>
	General statements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LL are necessary / personal contact also necessary in distributed teams</li> <li>- Not all LL are relevant for all roles</li> <li>- LL should be transported into culture</li> </ul>



## Key Message

Varying methods and templates complicate LL activation

		Status Quo	Target state
Capture LL	How	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varying methods and template</li> <li>- Varying templates for documentation</li> </ul> <p><b>Most frequently mentioned method:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop including neutral moderator</li> <li>- Card sorting / clustering of topics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clear definition of methods &amp; templates</li> <li>- Self-driven &amp; more topic-centric</li> <li>- Permanent task of project managers</li> <li>- Time for preparation</li> <li>- Moderator needed</li> </ul>
	Format	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As Wiki / Newsletter / Best Practices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doesn't matter</li> </ul>
Content	Conditions		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensible search and categorization</li> <li>- Anonymity / privacy / intimacy</li> <li>- Clear access rules</li> </ul>
	What	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Good / bad / should be different / could have been better / surprised me</li> </ul>	
Pro LL	How	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bullet points</li> <li>- Write down most important insights</li> <li>- Clustering content by card sorting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balance between positive and negative</li> <li>- Focus on concrete topics / issues</li> <li>- Including contextual information</li> <li>- Categorized</li> </ul>
	Contra LL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoid that same problems reoccur / Organizational &amp; individual learning</li> </ul>	
Impediments		<ul style="list-style-type: none"> <li>- No reasons / Privacy &amp; intimacy / Finger-pointing / Tunnel vision of PMs</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Work load / time pressure / size &amp; structure of projects</li> <li>- There are no benefits / missing incentives for reuse</li> </ul>	



## Key Message

Lack of central storage and well-defined access rules

		Status Quo	Target state
Storage of LL	Where	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No central database</li> <li>- Project folder / SharePoint / mail account</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Central storage location</li> <li>- Which technical solution is not important</li> </ul>
	How	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No real guidelines</li> <li>- Excel sheet / Email / PowerPoint</li> <li>- Not at all</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentation of project</li> <li>- Including context information</li> <li>- Categorization for easy search → adequate search engine needed</li> <li>- Clear access rules</li> <li>- Also storage in head of employees</li> <li>- Evaluation of stored documents (up-to-dateness, quality, etc.)</li> </ul>
Possibility of missed LL	Yes, because	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizational restriction for access</li> <li>- Lost information</li> <li>- Bad search functions</li> </ul>	
	No, because	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Never searched for LL</li> <li>- Storage and retrieval of LL is uninteresting</li> </ul>	

## Key Message

Communication and discussion in networks preferred

		Status Quo
Get to know LL	How	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Networking / Communication / Discussion / Project Leader Jour Fix / Communities for LL</li> <li>- Search for LL in storage base</li> <li>- Not at all</li> </ul>
	When	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Only at Jour Fix</li> <li>- Depends on context, no concrete point of time</li> <li>- Never / Not necessary due to experience</li> </ul>
Favored ways	Push, because	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surprise effect</li> <li>- Accidentally getting to know relevant LL</li> </ul>
	Pull, because	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otherwise information overflow</li> <li>- Search of LL at specific point of time</li> </ul>
Proactive Dissemination	When & How	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanent dissemination to colleagues</li> <li>- Via Networking / Communication / Discussion</li> <li>- Sometimes per Email</li> <li>- Not at all</li> </ul>
	Preconditions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No preconditions → Low level of trust or no mistrust → Importance of trust</li> <li>- Personal sympathy</li> </ul>
	Who	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Also external employees ⇔ Not at external employees</li> <li>- Persons who asked</li> </ul>

## Key Message

LL were not or only rarely considered in new projects

		Status Quo	Target state
<b>Reuse of LL</b>	How	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfer of LL / actions from previous projects</li> <li>- Consolidation of previous LL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactively &amp; continuously like project health checks</li> <li>- Consolidation of previous LL</li> <li>- Communications with members of similar projects</li> </ul>
	When	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanently due to experience</li> <li>- At project's beginning</li> <li>- No or only informal reuse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- At project's beginning</li> <li>- In critical situations</li> <li>- At milestones</li> <li>- No optimal time for reuse</li> </ul>
	Conditions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allocation of time and budget</li> <li>- Project manager should apply LL</li> </ul>	
<b>Encouragement of LL</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivational factors needed to increase LL sharing / Punishment of not-reuse</li> <li>- LL specific to particular roles / increase LL by incorporating all roles</li> </ul>	
<b>Possible methods for higher LL reuse</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Advanced and easy search</li> <li>- Personalization of content for individual purpose</li> <li>- Forum for sharing experiences</li> <li>- Info-Terminal</li> <li>- Recommendation approach</li> <li>- Encourage networking</li> </ul>	

# Potential Actions and their Assessment

Code Cluster	Action	Effort	Costs	Rating
LL Process	Define entire LL process	High	Medium	
	Include "LL Evaluation" phase into LL process to assess existing and new insights	Medium	Medium	
LL Collection	Include LL into project plan (allocate time and budget)	Low	Medium	
	Define LL collection methods and templates for documentation	Low	Low	
	Establish neutral moderator & associated communities	Medium	High	
LL Storage	Define central storage location for all documents	Medium	High*	
	Search functionality needed	Medium	Medium	
	Qualitative evaluation of LL before storage	High	High	
LL Evaluation	Regularly update stored LL	High	Medium	
	Categorization of LL according to content and roles that could be interested in LL	Medium	Medium	
LL Dissemination	Knowledge centralization needed for effective search (pull approach)	High	Medium	
	Support networking and communication among employees	Medium	Low	
LL Reuse	Define clear access rules	Low	Low	
	Overview over existing knowledge needed	High	Low	
	Prior to project's beginning LL distribution within entire team	Medium	Low	

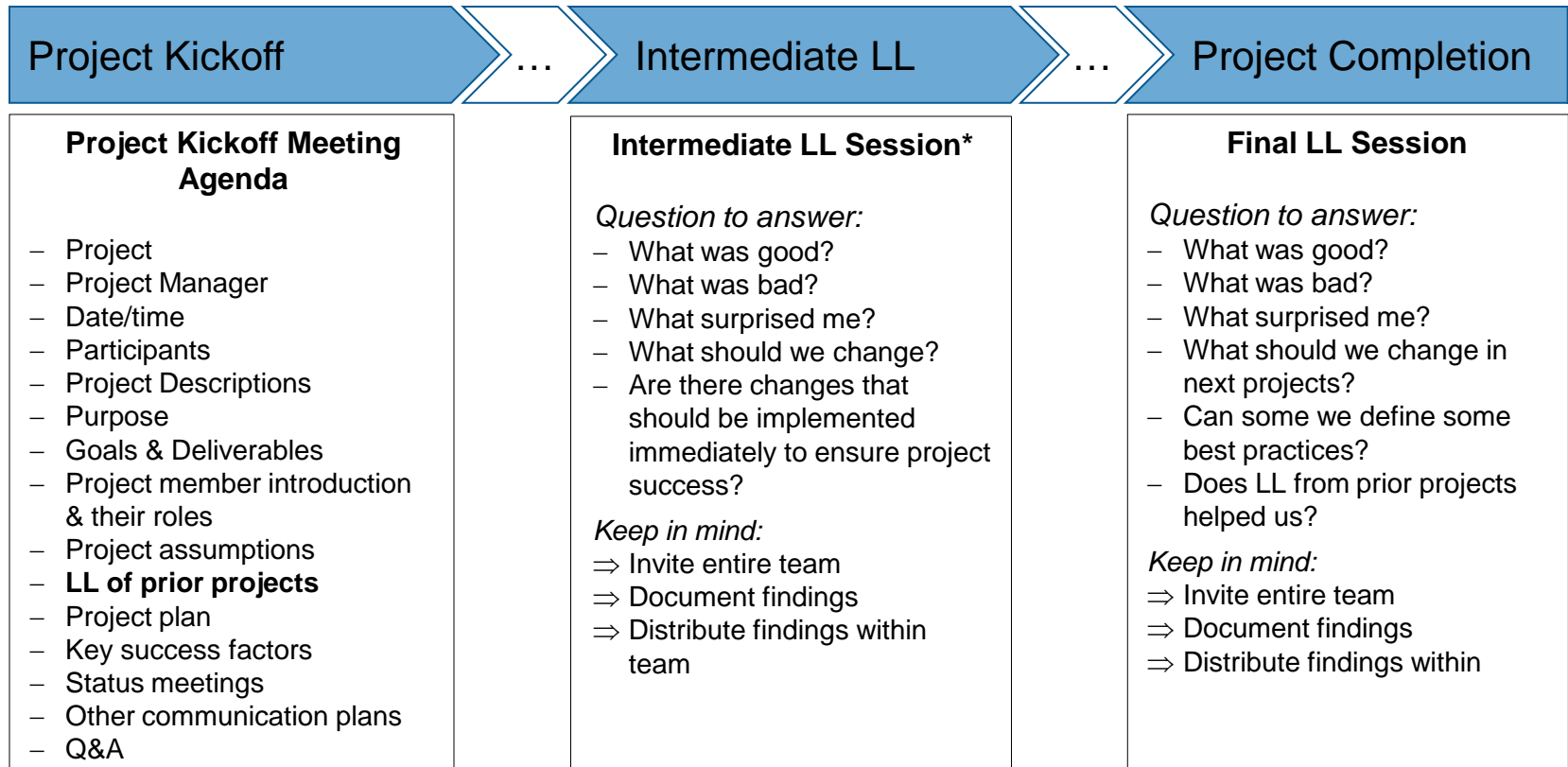
\* Highly depends on chosen technology / approach

Very high complexity    
 Medium complexity    
 Very low complexity  
 High complexity    
 Low complexity

# LL Collection: “Include LL sessions in project plan”

Possible Quick-Win for Q2.2011

## ► Possible Implementation:

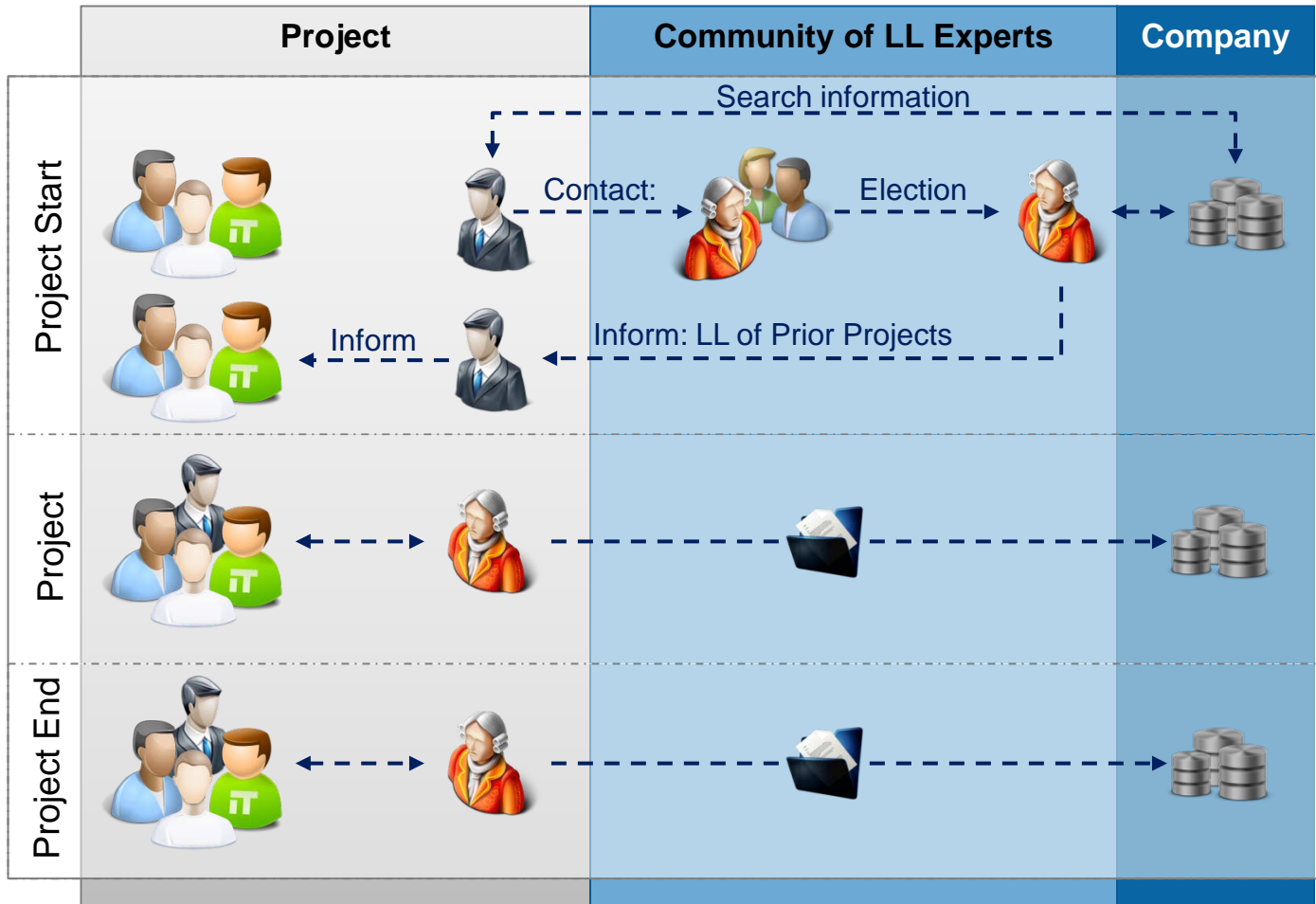


\* Conducting an intermediate LL session depends on project size and complexity.

# LL Collection: "Establish neutral moderator & communities"

Possible Future Direction 2012

## ► Possible Implementation: Establish neutral moderator & communities



### Tasks



- ⇒ Prepare LL for PM and inform PM before project starts
- ⇒ Prepare LL workshops and moderate them
- ⇒ Evaluate and document findings
- ⇒ Structure and prepare findings
- ⇒ store LL centrally
- ⇒ Check LL for actuality
- ⇒ Manage contact details for each project team member so that findings can be stored anonymously

## ▶ Key achievements

- State-of-the-Art analysis in form of literature study is completed
- 27 interviews with several roles within PSU were done; 14 interviews are transcribed; 9 interviews are coded
- Set of actions to improve LL sharing proposed

## ▶ Next Steps

- Transcribe and code remaining interviews
- Select quick-win actions to be implemented in Q2.2011
- Implement quick-win actions and evaluate impact
- Decide for the implementation of more complex actions in 2012

# Appendix



## ► Grouping of 205 papers into five clusters:

Code-Cluster		Content	Exemplary Sources
1	Influencing Factors	<b>Organizational structures/ culture</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Higher degree of inter-project learning, when:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Project-based organization instead of functional-based</li> <li>Well-defined and established processes exist</li> </ul> </li> </ul>	Swan, et al., 2010 Julian, 2008
		<b>Distributed teams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enablers of knowledge transfer in distributed teams:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Social (culture, structure &amp; people) and technical enablers (communication technology &amp; support)</li> <li>Communication structures</li> </ul> </li> </ul>	Adenfelt & Lagerström, 2006 Ocker & Webb, 2009
		<b>Project / task complexity</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influences on knowledge sharing, when:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Problems, tasks or projects are new</li> <li>High information diversity results in of project conflicts</li> </ul> </li> </ul>	Petter & Randolph, 2009 Liang et al., 2010
		<b>Incentives / rewards</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impact of incentives:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Enabler of inter-team knowledge communication</li> <li>Enabler of knowledge sharing &amp; discovery</li> </ul> </li> </ul>	Alstynne & Brynjolfsson, 1996 Davidson & Lamb, 2000
		<b>Communication</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Less fruitful communication, when:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Employees fear to admit own mistakes /embarrass others</li> </ul> </li> </ul>	Bondarouk, 2006
		<b>Social interaction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Role of social networks in knowledge sharing:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Extent of knowledge centralization &amp; core/periphery fitness of networks impact knowledge sharing</li> <li>Social ties influence team collaboration</li> </ul> </li> </ul>	Long & Siau, 2008 Kotlarsky & Oshri, 2005
2	Framework development	<ul style="list-style-type: none"> <li>Based on Capability Maturity Model (CMM)</li> <li>Five-Factor-Model to improve awareness of team technology knowledge</li> </ul>	Gronau et al., 2010 Thomas & Bostrom, 2010

## ► Grouping of 205 papers into five clusters:

Cluster		Content	Exemplary Sources
3	Technological support	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pro:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repositories / databases are appropriate KM tools</li> <li>- Are suitable to support social ties in teams</li> </ul> </li> <li><b>Contra:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Knowledge bins are only sporadically used</li> <li>- People prefer to contact colleagues</li> <li>- Not every kind of knowledge can be captured</li> </ul> </li> </ul>	Teubner & Nietsch, 2000 Kotlarsky & Oshri, 2005  Julian, 2008 Koskinen et al., 2003 Sutton, 2001
	Blogging	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pro:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Knowledge sharing among team members</li> </ul> </li> </ul>	Yang et al., 2010
	Wikis	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pro:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Knowledge sharing among team members</li> </ul> </li> </ul>	Wagner, 2004
	Groupware	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pro:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Can be used for knowledge sharing</li> <li>- Improve communication &amp; collaboration</li> </ul> </li> <li><b>Contra:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existing groupware functionalities are not sufficient for knowledge retrieval</li> </ul> </li> </ul>	Hendriks, 1999 Becker et al., 2010 Smolnik & Nastansky, 2002
4	Field of Application	<p><b>IT / IS industry because:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Because of projects fail due to lack of experience &amp; knowledge exchange</li> <li>• Offshoring &amp; outsourcing (distributed teams)</li> </ul> <p><b>Consulting business because:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• High project maturity leads to increased KM maturity</li> </ul> <p><b>R&amp;D and innovation projects because:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tacit knowledge sharing important for successful innovation</li> </ul>	Swan et al., 2010  Gregory et al., 2009  Swan et al., 2010  Alawis & Hartmann, 2008
5	Benefits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitive advantage</li> <li>• Project success</li> <li>• Improvement of overall performance / outcomes</li> </ul>	Rastogi, 2000 Fernandez & Underwood, 2003 Daniel & Diamant, 2008

- M. Adenfelt, and K. Lagerström, „Enabling knowledge creation and sharing in transnational projects”. International Journal of Project Management, 2006, 24, pp. 191–198.
- M. van Alstyne, and E. Brynjolfsson, "Electronic Communities: Global Village or Cyberbalkanization?", 1996, ICIS 1996 Proceedings.
- R.S.-de Alwis, and E. Hartmann, E. “The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises”, Journal of Knowledge Management, 2008, 12(1), pp. 133-147.
- J. Becker, K. Bergener, and M. Voigt, “Supporting creative group processes – groupware for communication and coordination”, 2010, AMCIS 2010 Proceedings.
- T.V. Bondarouk, “Action-oriented group learning in the implementation of information technologies: results from three case studies”, European Journal of Information Systems, 2006, 15, pp. 42–53.
- S. Daniel, and E. Diamant, “Network effects in OSS development: the impact of users and developers on project performance”, 2008, ICIS 2008 Proceedings.
- E. Davidson, and R. Lamb, “Examining Socio-Technical Networks in Scientific Academia/Industry Collaborations”, 2000, AMCIS 2000 Proceedings.
- W. Fernandez, and A. Underwood, “Emerging organizations: metateams in major IT projects”, 2003, ECIS 2003 Proceedings.
- R. Gregory, R. Beck, and M. Prifling, “Breaching the knowledge transfer blockade in IT offshore outsourcing projects – a case from the financial service industry”, 2009, HICSS 2009 Proceedings.
- N. Gronau, P. Heinze, and J. Bahrs, “Iterative development of professional knowledge intensive business processes”, 2010, AMCIS 2010 Proceedings.
- P. Hendriks, “Why share knowledge? The influence of ICT on motivation for knowledge sharing”, Knowledge and Process Management, 1999, 6 (2), pp. 91-100.

- J. Julian, “How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement”, *Project Management Journal*, 2008, 39(3), pp. 43–58.
- K.U. Koskinen, P. Pihlanto, and H. Vanharanta, “Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context”, *International Journal of Project Management*, 2003, 21(4), pp. 281-290.
- J. Kotlarsky, and I. Oshri, “Social ties, knowledge sharing and successful collaboration in globally distributed system development projects”, *European Journal of Information Systems*, 2005, 14, 37–48.
- T.-P. Liang, J. Jiang, G.S. Klein, and J. Y.-C. Liu, „Software quality as influenced by informational diversity, task conflict and learning in project teams”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2010, 57(3), pp. 477-487.
- Y. Long, and K. Siau, “Impacts of Social Network Structure on Knowledge Sharing in Open Source Software Development Teams”, 2008, *AMCIS 2008 Proceedings*.
- R. Ocker, and H. Webb “Communication structures in partially distributed teams: the importance of inclusiveness”, 2009, *AMCIS 2009 Proceedings*.
- S. Petter, and A.B. Randolph, “Developing soft skills to manage user expectations in IT projects: knowledge reuse among IT project managers”, *Project Management Journal*, 2009, 40(4), pp. 45-59.
- P.N. Rastogi, “Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness”, *Human Systems Management*, 2000, 19(1), pp. 39-48.
- S. Smolnik, and L. Nastansky, “K-Discovery using topic maps to identify distributed knowledge structures in groupware-based organizational memories”, 2002, *HICSS 2002 Proceedings*.
- D.C. Sutton, “What is knowledge and can it be managed?”, *European Journal of Information Systems*, 2001, 10, pp. 80–88.
- J. Swan, H. Scarbrough, and S. Newwell, “Why don’t (or do) organizations learn from projects?”, *Management Learning*, 2010, 41(3), pp. 325-344.

- A. Teubner, and M. Nietsch, “Managing Knowledge in Medium Sized Software Companies”, 2000, ECIS 2000 Proceedings.
- D. Thomas, and R. Bostrom, “Team leader strategies for enabling collaboration technology adaptation: team technology knowledge to improve globally distributed systems development work”, European Journal of Information Systems, 2010, 19, pp. 223-237.
- C. Wagner, “Wiki: a technology for conversational knowledge management and group collaboration”, Communications of the AIS, 2004, 13, pp. 256-289.
- X. Yang, D. Hu, and R. Davison, “How microblog follower networks affect open source software project success”, 2010, ICIS 2010 Proceedings



# Concept Presentation

Project LELES – A Lessons Learned Community System

Silvia Schacht

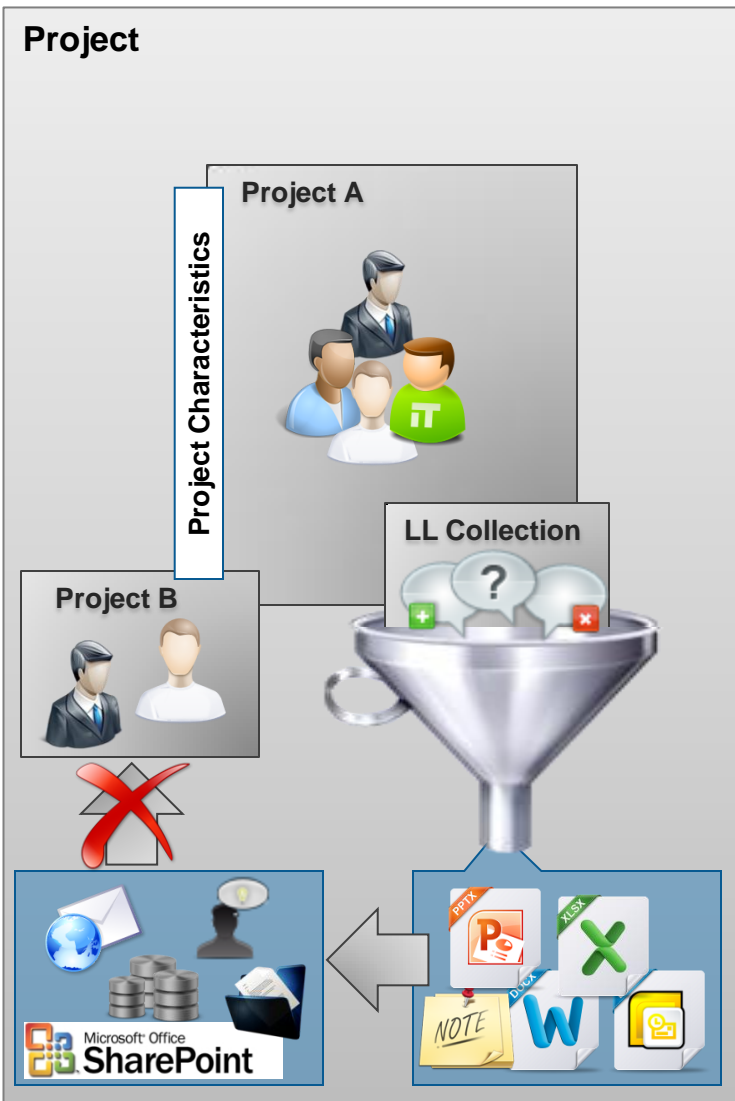
Chair of Information Systems IV

University of Mannheim

Frankfurt, 20.09.2011



- ▶ Initial Situation
- ▶ Summarized Results of PSU Needs
  - Key Outcomes of Interviews
  - Mindstorm Ideas
- ▶ Proposed Concept
  - Component: Project Management Process
  - Component: Knowledge Communities
  - Component: Software Technology
  - Concept Overview
- ▶ Summary
- ▶ Backup



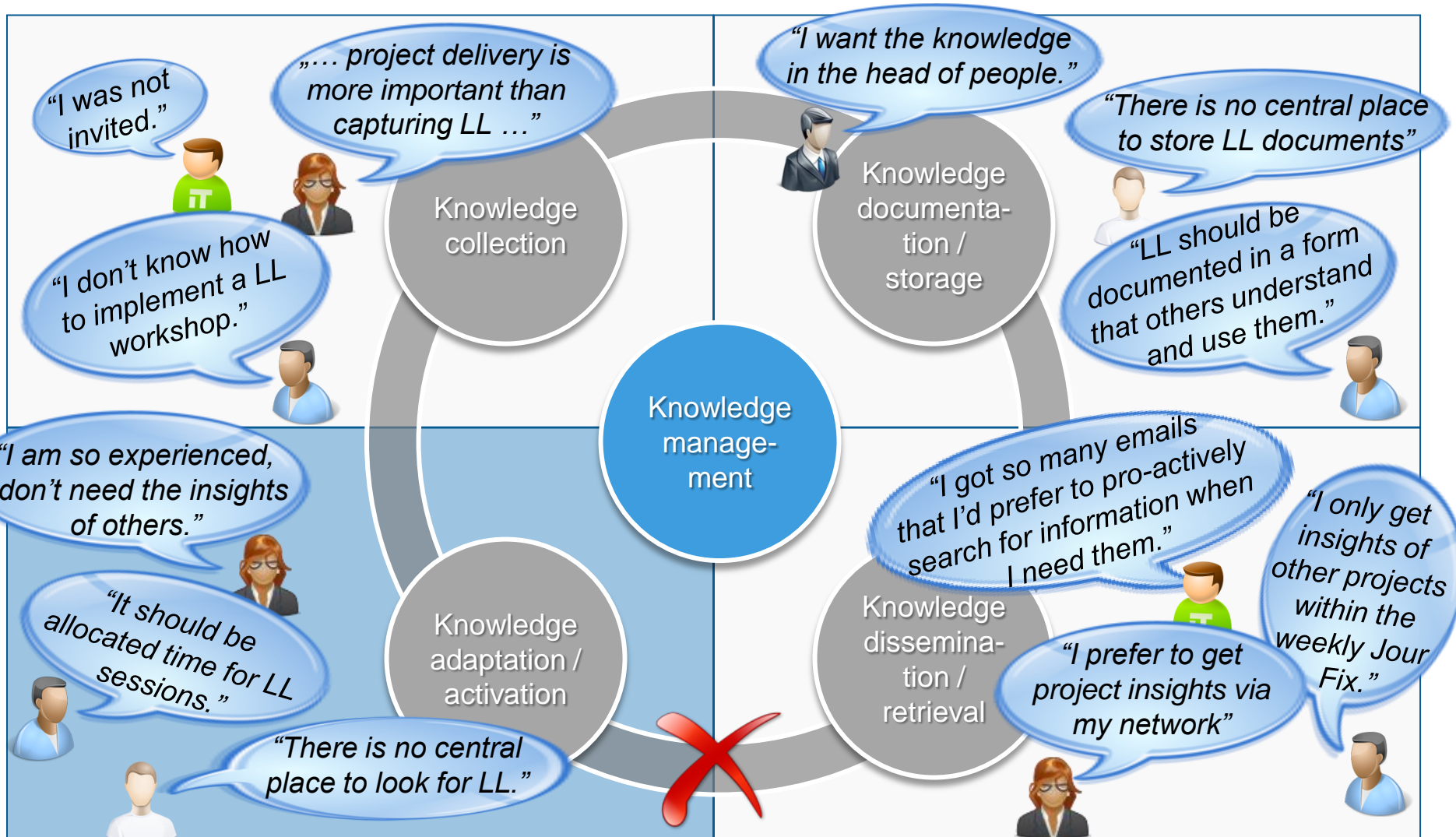
- ▶ After completion of Project A the insights are collected and documented in a project-specific format. The created documents are stored in one of many storage bins.
- ▶ Project A and Project B share some similar characteristics. However, Project B is not able to access the insights of Project A.

## Resulting Problem:

There is no active feedback loop to Project B providing key insights already gained by Project A to Project B's team.



# What the PSU employees said ...



# MINDSTORM

How does OpenIDEO work? →  
Login

THE CHALLENGE 38 followers FOLLOW

## How can we enable PSU employees to find relevant project information and experiences more efficiently?

Read the challenge brief

INSPIRATION 41 inspirations	CONCEPTING 19 concepts	EVALUATION 19 final concepts	AND THE WINNERS ARE... announced!
--------------------------------	---------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

### Top 5 Ideas:

1. Enhance search functionality in GroupDirectory
2. Google your information
3. Interactive project-wall
4. Information ratings and assessment of its usage
5. Project sonar

↓

**Search & Find**

**Communication**

**Assessment**

**Enhanced search functionality in GroupDirectory**

**Don't re-invent the wheel!**  
Enhanced search functionality in GroupDirectory


 **Christine W**  
March 18, 2011 06:07PM

117 views  
4 applause  
3 comments

APPLAUD THIS

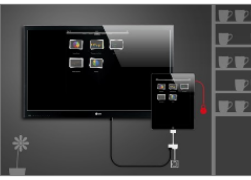
**Abgelegte Artefakte sollten über eine Schlagwortsuche analog der einer guten**

**Google your information**  
Abgelegte Artefakte sollten über eine Schlagwortsuche analog der einer guten Suchmaschine auffindbar sein.

 **Viktor Andreas**  
March 23, 2011 05:02PM

103 views  
4 applause  
2 comments

APPLAUD THIS



**Interactive project-wall within coffee area**  
Install a interactive project-wall with using of Apple's new iPad2 and the already mounted LG flat-screen TV in the coffee area at the project floor.

 **Oliver Sch**  
March 29, 2011 08:16AM

124 views  
2 applause  
1 comment

APPLAUD THIS

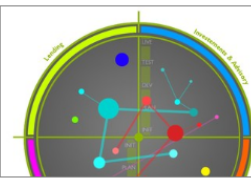
**Thema ist, in dem endlos weiten Meer an Dokumenten all jene "Perlen" zu identifizieren, die**

**Konzept zu "Finde Key Informationen analog zu Ratings & P..."**  
Thema ist, in dem endlos weiten Meer an Dokumenten all jene "Perlen" zu identifizieren, die ein hohes Interesse im Projekt haben (...müssen also signifikant / bedeutend / wichtig gewesen sein) oder am häufigsten aufgerufen werden (...müssen also oft als Informationsquelle /


 **Arne K**  
March 16, 2011 09:47AM

98 views  
4 applause  
3 comments

APPLAUD THIS



**Project Echolot**  
My concept is created out of Ken's inspiration regarding the "PSU Project Radar" (thanks for this great inspiration) and is called Project Echolot. It's a quite simple visualisation style for all ongoing projects within PSU per Domain, project phase, budget and linkage to other

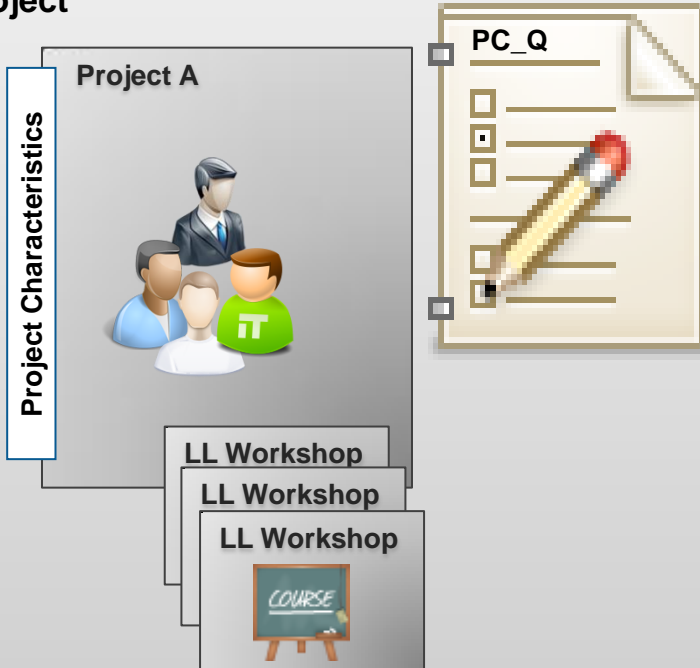
 **Oliver Sch**  
March 11, 2011 11:38AM

100 views  
7 applause  
4 comments

APPLAUD THIS

# Component: Project Management Process

## Project



## Project Management Process:

- ▶ Explicit allocation of time and resources for LL activities should become part of the project management process at PSU.
  - Embed LL in project kick-off agenda
  - Carry out series of LL workshops
  
- ▶ The allocation of LL time and resources should be based on the actual project characteristics (based on project questionnaire)

Timeline Project		Year												
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
1	Project kick-off preparation													
2	Lessons Learned study													
3	Project kick-off													
4	Project phase 1													
5	Lessons Learned session													
6	...													
7	Project completion													
8	Final Lessons Learned													

# Component: Knowledge Communities

## Migration Project Expert Heinz Müller

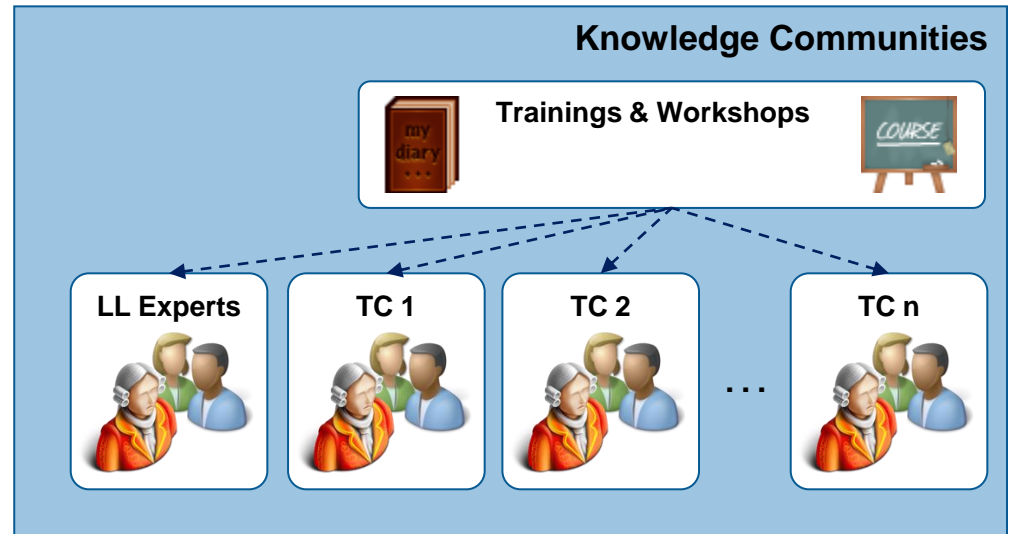


- 56 years old
- Project manager
- Employee of [REDACTED] since 12 years
- Experienced in migration projects (project manager of 4 migration projects)

## LL Workshop Expert Susan Schneider



- 34 years old
- Project manager
- Employee of [REDACTED] since 3 years
- Good communication skills
- Interested in conducting helpful LL workshops



## Knowledge Communities:

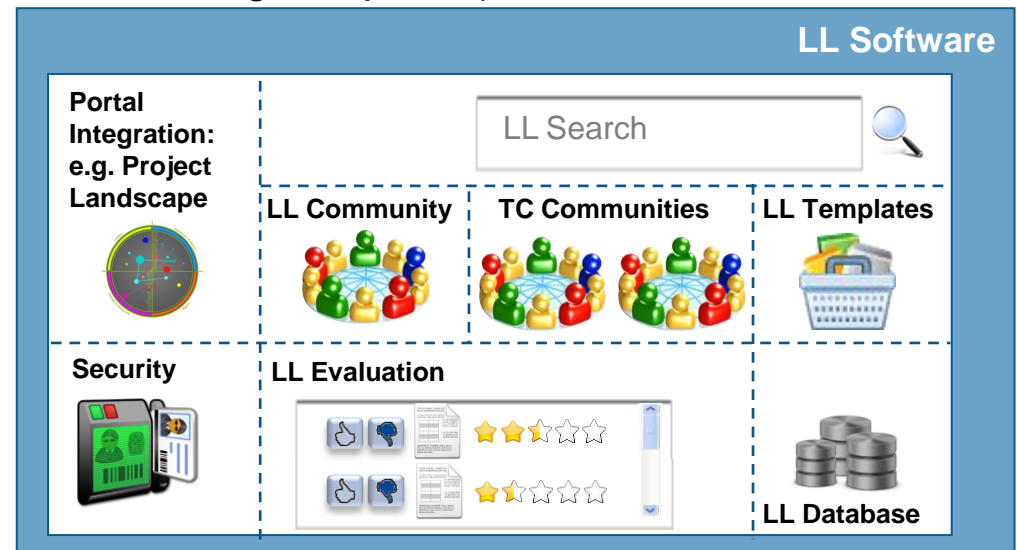
- ▶ Consisting of:
  - *Topic Clusters (TC)*: a group of PSU employees being experts in a specific domain
  - *LL Experts*: Trained employees in moderating LL workshops
- ▶ Responsible for LL documentation, maintenance and communication

# Components: Software Technology

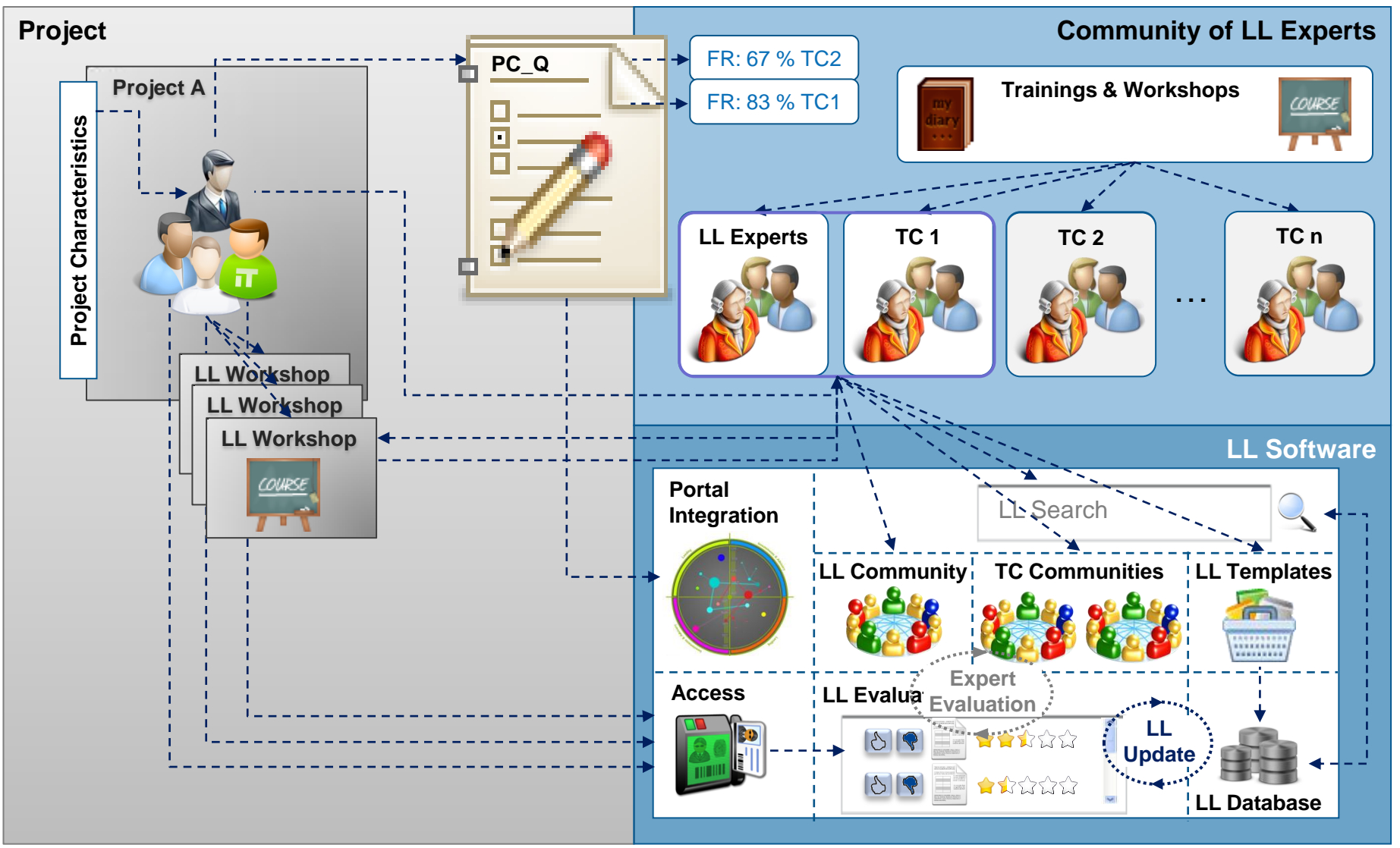
## ▶ Key Elements

- Search : provide search capability (rely on existing DB search engines)
- Social computing: Community enablement via wiki, forums, blogs, social networking
- LL Templates: defined folder including LL templates used for every LL session
- LL Evaluation rating tool enabling employees to assess existing LL with respect on their usefulness, actuality, etc.
- Central DB: central (and only) storage location for LL documents
- Security concept: access control following [redacted]s compliance rules
- Portal: integration and presentation of internal and external data (e.g. project overview, knowledge map, etc.)

- ▶ Can be created based on existing components at [redacted]
- ▶ Software technology is supporting the non-technological interventions



# Concept Overview



- ▶ Development of a holistic knowledge management concept for projects based on:
  - Literature study of existing research in knowledge management community
  - Interview results of empirical study (27 interviews with employees of various roles within PSU)
  - Ideas of PSU employees conceptualized within Mindstorm platform
- ▶ The concept is a collection of recommendations for several interventions to activate existing knowledge within PSU.



## Discussion of next steps:

Which of the recommended interventions should be realized and evaluated within coming three months?

- ▶ Identified Actions
- ▶ Realization of Actions and Mindstorm Ideas within the Concept
- ▶ Selected Action in more Detail:
  - Roles & Responsibilities
  - Process Plan



# Identified Actions

**A1.1:** Refinement of the entire, existing LL Process

**A1.2:** Inclusion of a “LL Evaluation” phase for an assessment of existing and new insights and regularly Lessons Learned update

**A2.1:** Integration of LL into project plan by allocating time and budget

**A2.2:** Definition of LL collection methods and templates

**A2.3:** Organization of a community of neutral moderators as support for LL workshops

**A3.1:** Define central storage location

**A3.2:** Include context information of LL for comparison

**A3.3:** Categorize LL to ease comparison and LL finding via adequate search engine

**A4.1:** Regularly update and evaluation of LL

**A4.2:** Categorize LL according to their content and roles of interest

**A6.1:** Definition of clear LL access rules

**A6.2:** Provide an overview on existing knowledge

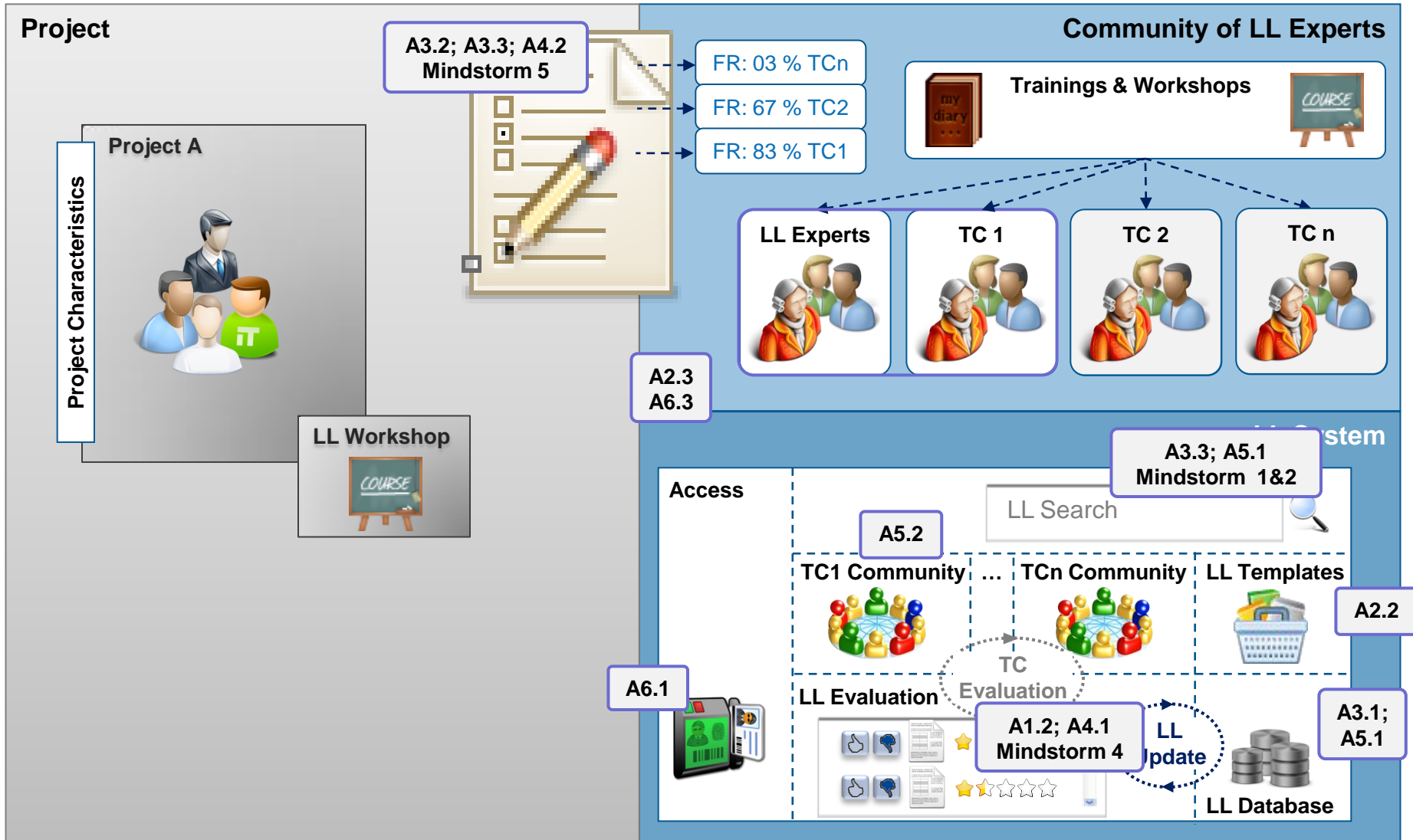
**A6.3:** Reuse existing LL by including them at project’s begin

**A5.1:** Central storage of LL for effective search

**A5.2:** Support networking and communication among employees



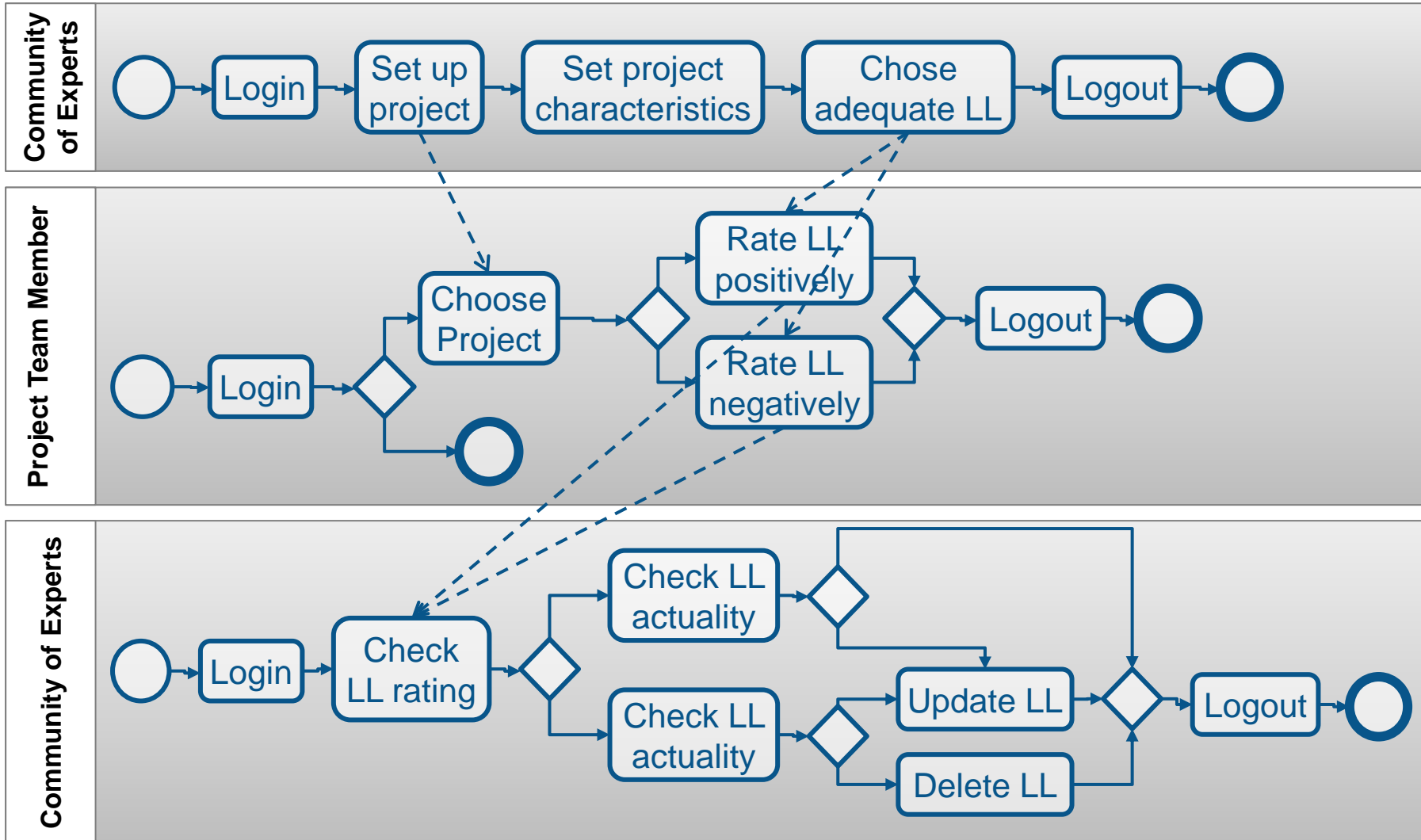
# The Concepts and Derived Actions



## LL Evaluation:

- ▶ Rating of existing LL documents by project team members:
  - Roles & Responsibilities:
    - Project Team Members: Evaluate LL provided by experts and used at system
    - LL experts: Update LL documents & remove outdated or less rated insights
    - TC experts: Prepare & update LL documents
  - Process:
    - Each project team member can evaluate the LL provided at project kick-off session against its usefulness at the end of the project
    - Most positively rated documents are collected in a list of “Top 10”
    - Documents are created by community of experts using the provided templates

# Selected Action in Detail: Process





# Concept Evaluation

Project LELES – A Lessons Learned Community System

Silvia Schacht

Chair of Information Systems IV

University of Mannheim

Frankfurt, 20.10.2011



1	Introduction of Participants	15 min
2	Introduction of the Project „LELES“	20 min
3	Introduction of Lessons Learned Activation Concept	60 min
4	Archeological Congress	30 min
5	Brainstorming Session	30 min
6	Feedback Session	15 min

# Enterprise Systems at University of Mannheim

University of Mannheim

- **5 faculties, 11.000 students**
- **Focus on Business and Social Science, strengthened and complemented by Math and Information System Science**

Institute for Enterprise Systems

- **Cross-faculty and interdisciplinary research institute (2011)**
- **Application-oriented research in Enterprise Systems environments**

Business School

- **Among the largest and most prestigious faculties in Europe; Top 1 in Germany**
- **Executive Education by the Mannheim Business School gGmbH (2006)**

Chair of Information Systems IV

- **Research group „Enterprise Systems“ at Business School (2009)**
- **Integrated offering on Enterprise Systems in research and education**

UNIVERSITÄT  
MANNHEIM

InES  
Institute for  
Enterprise  
Systems

UNIVERSITY OF MANNHEIM  
BUSINESS SCHOOL

eris  
ENTERPRISE SYSTEMS

# Introduction of Participants

UNIVERSITY OF MANNHEIM  
BUSINESS SCHOOL

Dipl. Wirtsch.-Inf. Silvia Schacht



Chair of Information Systems IV  
Enterprise Systems (ERIS)  
University of Mannheim  
L15, 1-6, 68131 Mannheim

+49 (621) 181-3608 Fon  
+49 (621) 181-3627 Fax

[schacht@eris.uni-mannheim.de](mailto:schacht@eris.uni-mannheim.de)  
<http://wifo4.bwl.uni-mannheim.de/>

Prof. Dr. Alexander Mädche



Chair of Information Systems IV  
Enterprise Systems (ERIS)  
University of Mannheim  
L15, 1-6, 68131 Mannheim

+49 (621) 181-3606 Fon  
+49 (621) 181-3627 Fax

[maedche@eris.uni-mannheim.de](mailto:maedche@eris.uni-mannheim.de)  
<http://wifo4.bwl.uni-mannheim.de/>

**Deutsche Bank**





1	Introduction of Participants	15 min
2	Introduction of the Project „LELES“	20 min
3	Introduction of Lessons Learned Activation Concept	60 min
4	Archeological Congress	30 min
5	Brainstorming Session	30 min
6	Feedback Session	15 min



## Case: The new project

You as a project manager have been assigned to a new project and now you want to plan the project progress as well as the needed resources. You can remember that quite some time ago a similar project ran at your company which failed. However, you cannot remember why the project failed and decide to contact its project manager.

But! Who was that guy? Maybe he has provided some insights at the internal database. You open the database and you find thousands of documents reporting project insights.

After a perceived hour of digging for information within the database you surrender and plan the project without the advise of the pre-project manager.

**Project Name:** **LELES – LEssons LEarned System**

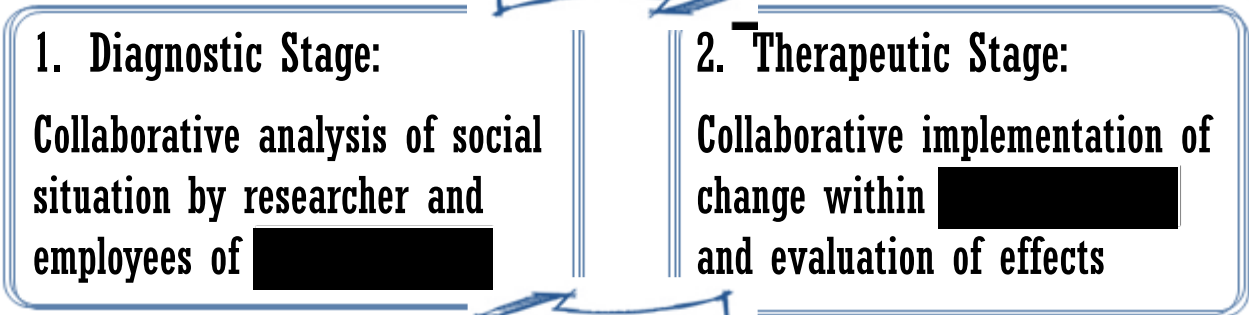
**Project Mission:** Activation of already existing Lessons Learned within [REDACTED]

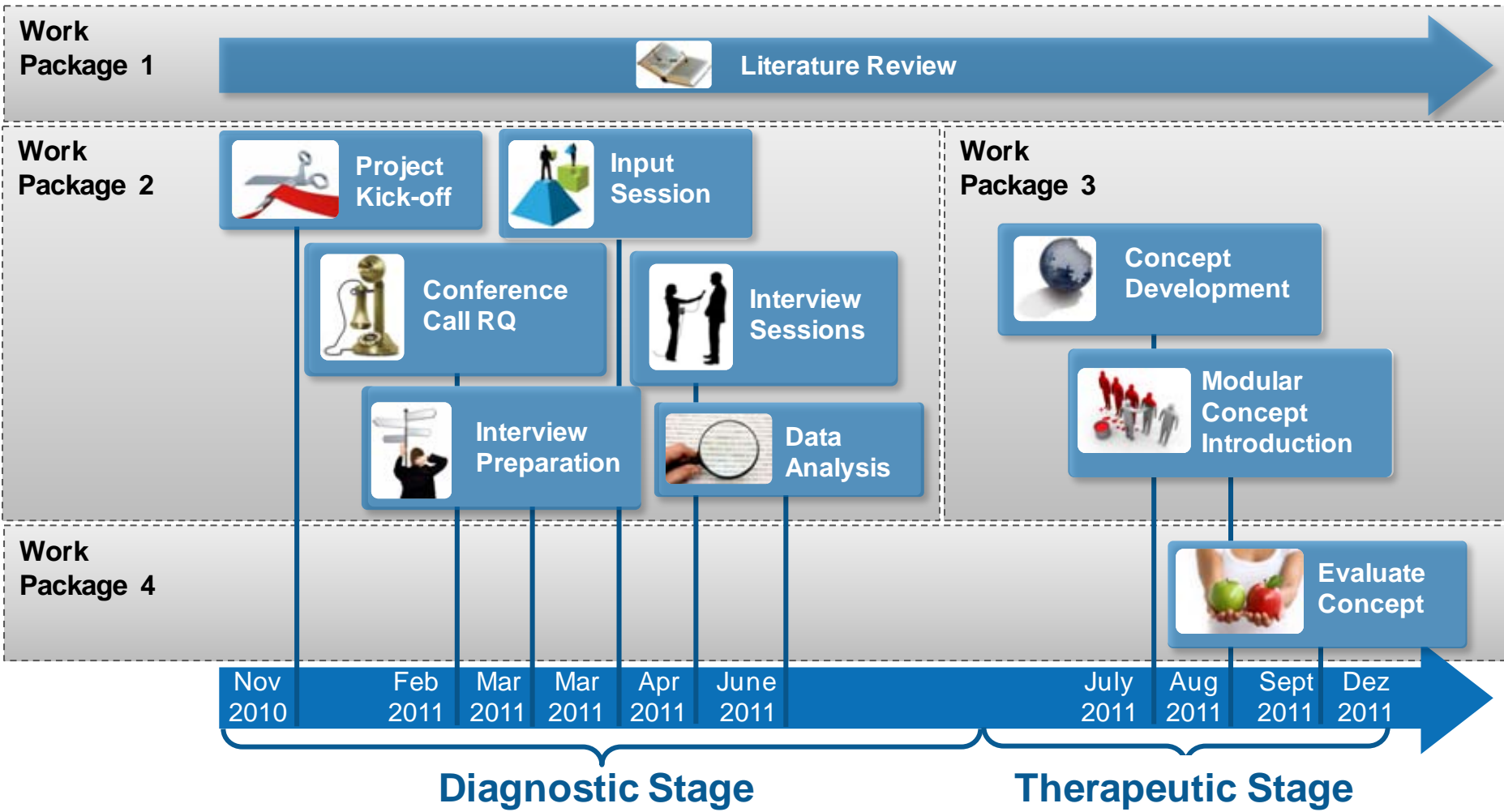
**Project Partners:** [REDACTED] University of Mannheim

**Project Duration:** January till December 2011

**Research Question:** How can international companies activate their project-related lessons learned to reduce already documented project mistakes of previous projects to enable project success in future project activities?

**Research Progress:** **Action Research**







## Literature Study

Organizational structures	Well-defined and established processes support knowledge management
Communication	Communications among all team members enhance knowledge transfer
Rewards	Incentives enable knowledge sharing and discovery
Social interaction	Social networking influences team collaboration and thus knowledge sharing
Technological support	Technology is just an enabler, not the solution
Benefits	A sophisticated KM enables the improvement of overall outcome and project success



## Interviews

### Key messages

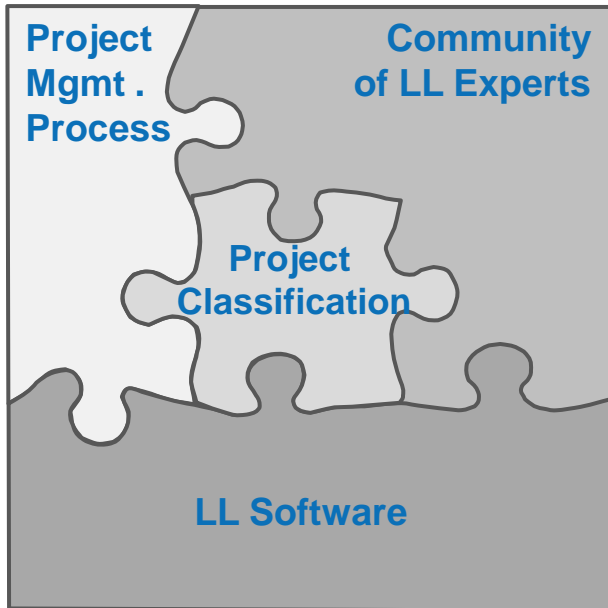
- Highly heterogeneous approach of project KM
- Varying methods and templates complicate LL activation
- Lack of central storage and well-defined access rules
- Communication and discussion in personal networks preferred
- LL are not or only rarely considered in new projects

### Key insights

- The employees of [REDACTED] are aware of LL but do not use them because
- lack of time,
  - unclear access rules to documents,
  - missing central database,
  - lack of overview on preceding & actual projects

1	Introduction of Participants	15 min
2	Introduction of the Project „LELES“	20 min
3	Introduction of Lessons Learned Activation Concept	60 min
4	Archeological Congress	30 min
5	Brainstorming Session	30 min
6	Feedback Session	15 min

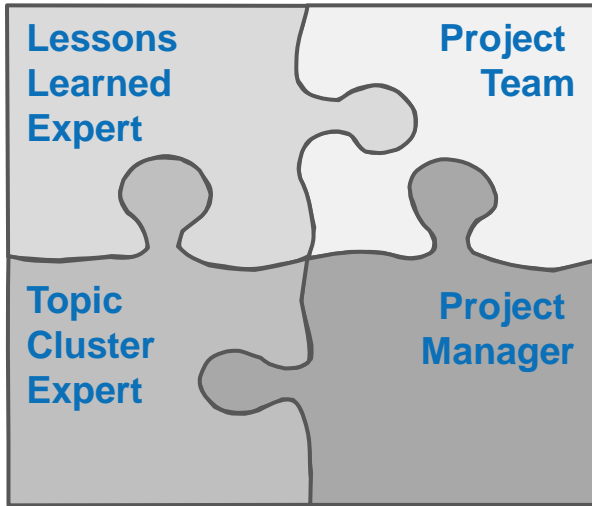
- ▶ The concept of lessons learned activation at [REDACTED] consists of four main components:



- ▶ **Project Management Process** including all lessons learned activities needed to activate existing knowledge
- ▶ **Project Classification** via project catalogue to make existing lessons learned comparable and to identify existing knowledge
- ▶ **Community of Lessons Learned Experts** supporting project teams by providing lessons learned
- ▶ **Lessons Learned Software** as technological support to store, find and evaluate existing insights

# Related Roles and Their Responsibilities

▶ The concept bases on four different roles identified at PSU of [redacted]



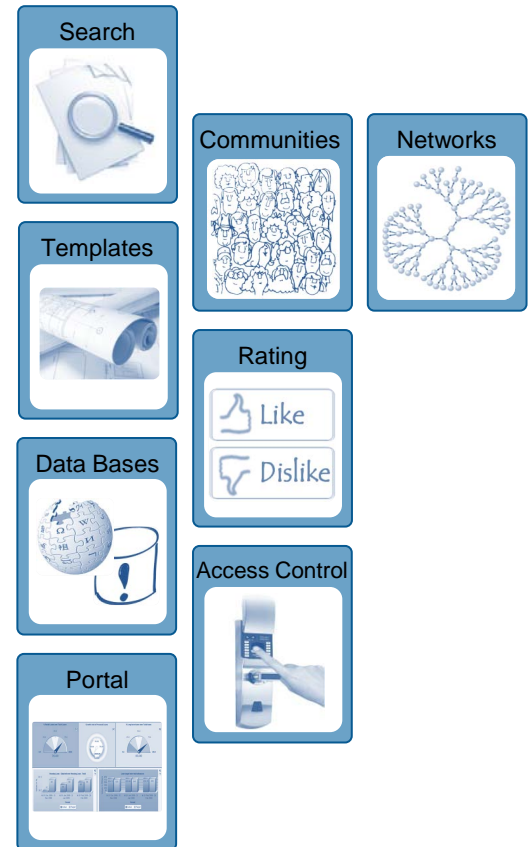
- ▶ **Project Manager** manages the activities of the proposed project
- ▶ **Project Team Members** is part of the proposed project
- ▶ **Topic Cluster Expert** has experience in a particular knowledge area; is part of the Community of LL Experts
- ▶ **Lessons Learned Expert** has experience in conducting LL workshops, is part of the Community of LL Experts



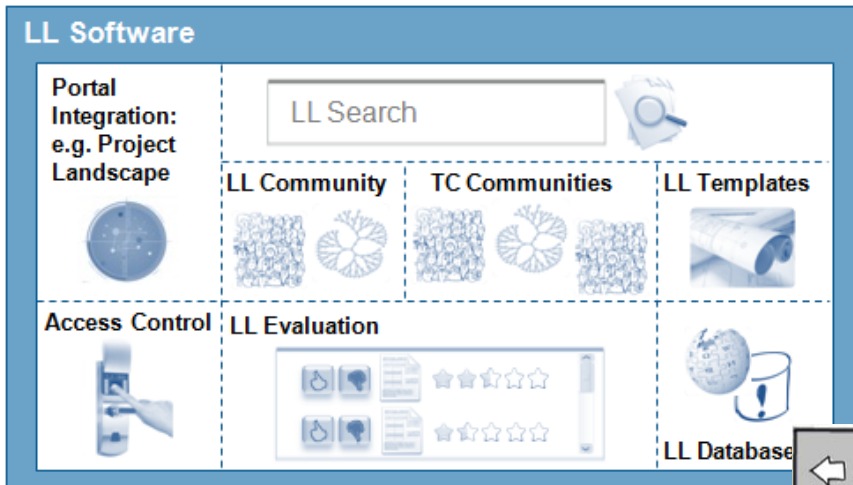


# Component: LL Software Discription

- ▶ **Target:** Technological support to store, find and evaluate documented insights
- ▶ **Related roles:** Project Manager, Project Team, Topic Cluster Expert, Lessons Learned Expert
- ▶ **Key Elements:**
  - **Search functionality** provides search capability (rely on existing DB search engines)
  - **Social computing components** enable the community to network via wiki, forums, blogs, social networking
  - **LL templates** stored in a defined folder and used for every LL session
  - **LL evaluation functionality** enables employees to assess existing LL with respect on their usefulness, actuality, etc.
  - **Central data base** as central (and only) storage location for LL documents
  - **Security concept** controlling the access following [REDACTED] compliance rules
  - **Portal concept** for an effective and efficient integration and presentation of internal and external data (e.g. project overview, knowledge map, etc.)

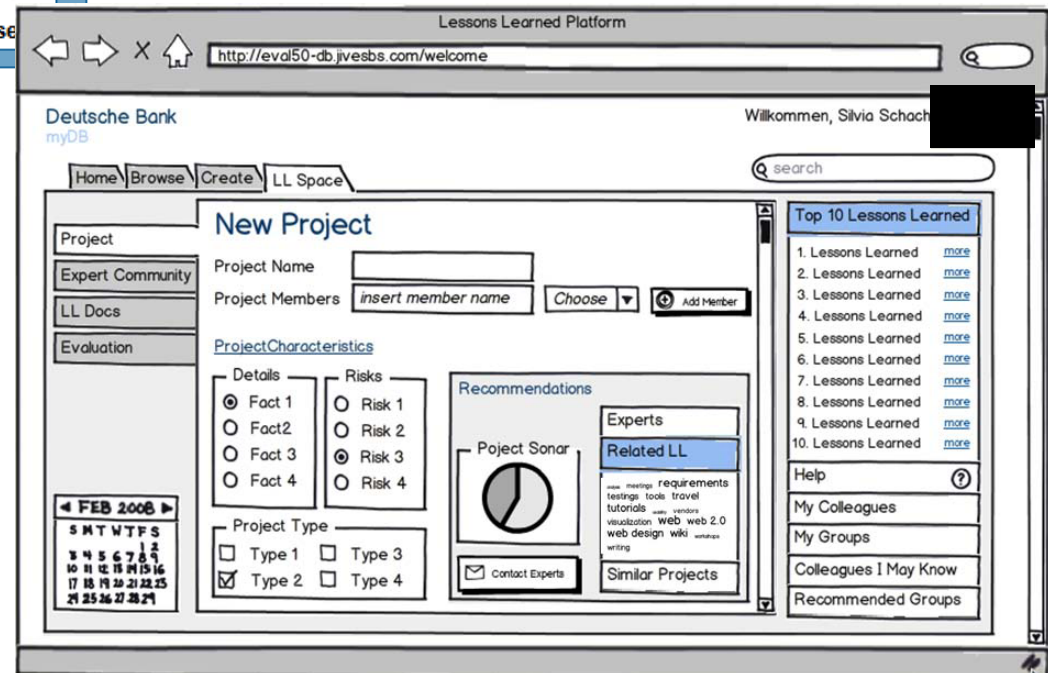


# Component: LL Software Visualization



- ▶ Realization of LL Software is independent from chosen platform
- ▶ Most of the tools existing at [REDACTED] can be integrated into the LL Software

- ▶ Actually a team implements a platform called myDB where already existing tools can be integrated (e.g. DBWiki, Mindstorm, etc.)



# Component: LL Software Evaluation

Now you have a clear picture on the software component supporting project teams and knowledge carriers in activating existing lessons learned at [REDACTED]. Please answer the following questions.



		stimme voll zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht	stimme nicht zu	keine Angabe
1.1	Das Softwaremodul besitzt alle wesentlichen Komponenten, welche für die aktive Nutzung von LL hilfreich sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2	Das Softwaremodul ermöglicht es dem Projektteam, das relevante Umfeld an Wissensträgern einzubeziehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3	Das Softwaremodul ermöglicht es dem Projektteam, das relevante Umfeld an LL Dokumenten einzubeziehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4	Die für die Zielerreichung wichtigen Aktivitäten sind vollständig abgebildet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5	Die für die Zielerreichung wichtigen Softwareunterstützungen sind vollständig abgebildet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6	Die für die Zielerreichung wichtigen Softwareunterstützungen werden durch die einzelnen Komponenten abgebildet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Elemente könnten dieser Konzeptkomponente nach Ihren Erfahrungen noch hinzugefügt oder weggelassen werden? (Bitte kennzeichnen Sie jeweils mit „+“ oder „-“)

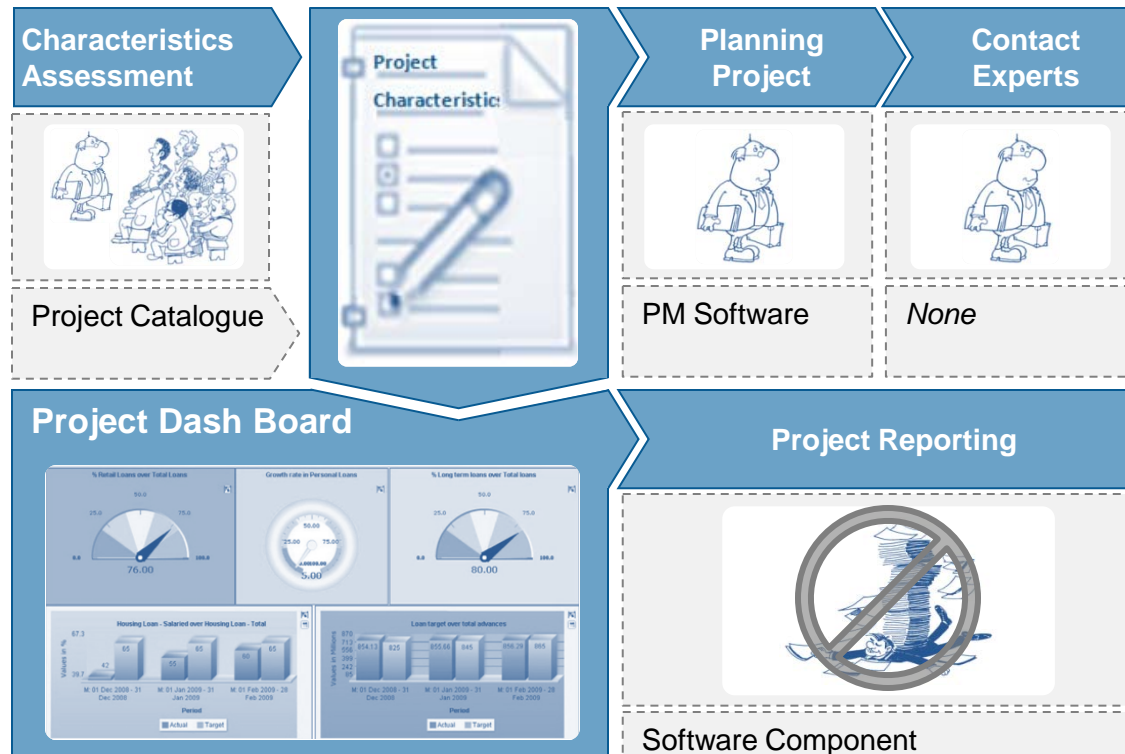
1.7	
-----	--

# Component: Project Classification

- ▶ **Targets:**
  - Clear description of actual and previous projects to make them comparable and to identify Topic Cluster Experts
  - Reduction of administrative overhead due to using the platform as single point of project documentation

▶ **Related roles:** Project Manager and / or Project Team

▶ **Process:**



# Component: Project Classification Evaluation

A classification of previous and actual project may help to identify experienced colleagues. At the beginning of our workshop, we asked you to complete an exemplary project questionnaire. Based on the answers you gave, please evaluate the project questionnaire now.



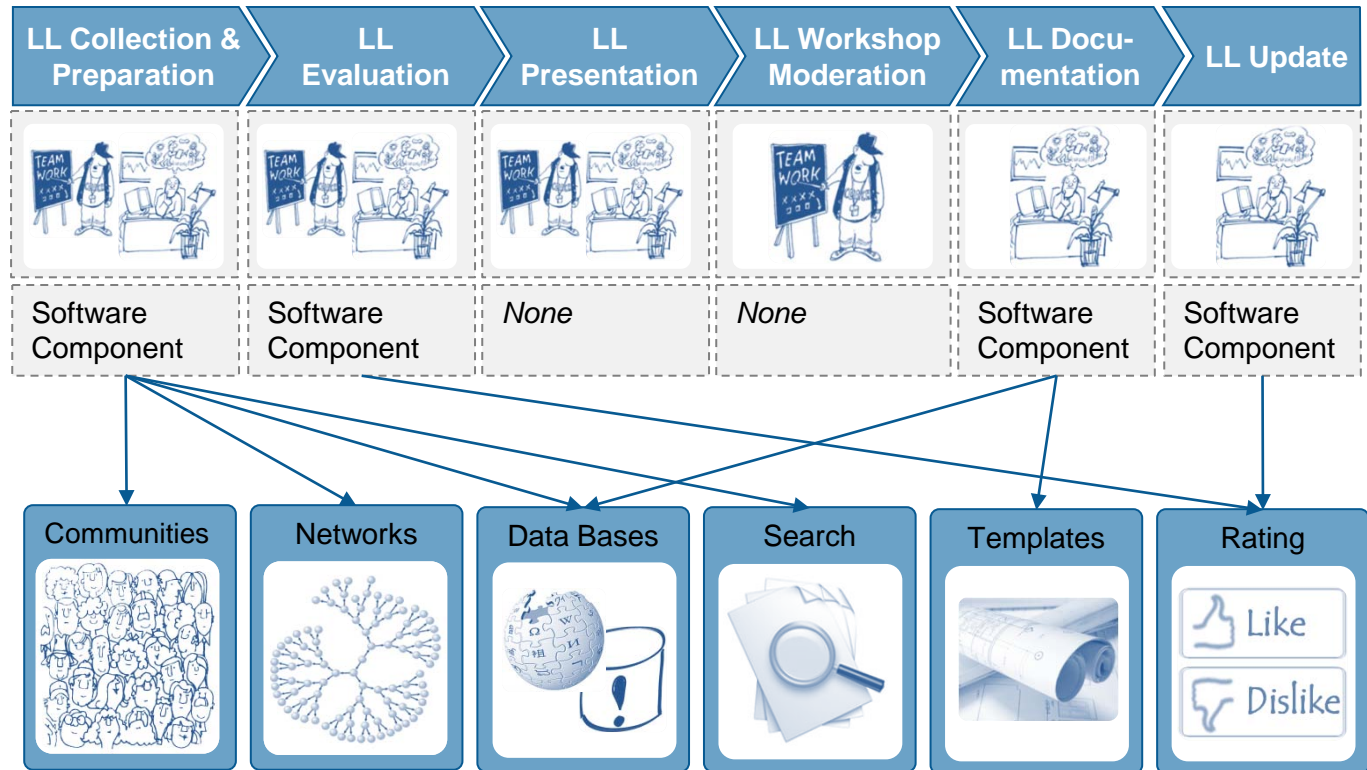
		stimme voll zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	keine Angabe
2.1	Der Projektkatalog erfasst alle wichtigen Projekteigenschaften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2	Zu Beginn des Projektes wäre es mir schwer gefallen, die abgefragten Eigenschaften zu bestimmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3	Die Einbindung der abgefragten Projekteigenschaften in einem grafischen Überblick über bestehende Projekte ist sinnvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4	Der Fragenkatalog zu den Projekteigenschaften ermöglicht die Identifikation von potentiellen Problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5	Der Fragenkatalog zu den Projekteigenschaften ermöglicht die Identifikation von potentiellen Experten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6	Die für die Zielerreichung notwendigen Eigenschaften werden in dem Fragenkatalog vollständig abgebildet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Elemente könnten dieser Konzeptkomponente nach Ihren Erfahrungen noch hinzugefügt oder weggelassen werden? (Bitte kennzeichnen Sie jeweils mit „+“ oder „-“)

2.7	
-----	--

# Component: Community of Experts (1/2)

- ▶ **Targets:**
  - Identification and agglomeration of knowledge carriers
  - Support and consultation of project teams within projects
  - Management of LL documents
- ▶ **Related roles:** Lessons Learned Experts, Topic Cluster Experts
- ▶ **Process:**



# Component: Community of Experts (2/2)

## Migration Project Expert Heinz Müller



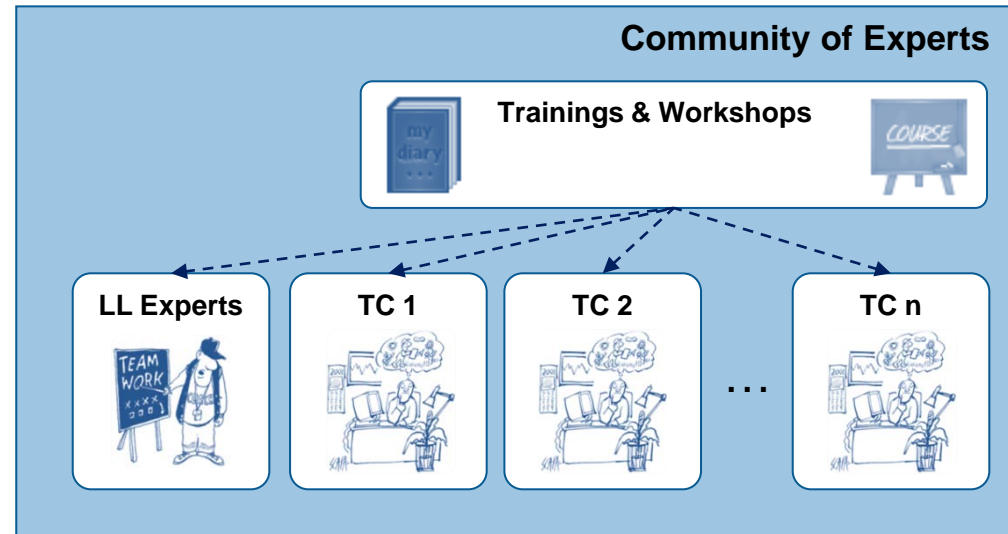
- 56 years old
- Project manager
- Employee of [REDACTED] since 12 years
- Experienced in migration projects (project manager of 4 migration projects)

## LL Workshop Expert Susan Schneider



- 34 years old
- Project manager
- Employee of [REDACTED] since 3 years
- Good communication skills
- Interested in conducting helpful LL workshops

## Community of Experts



## Community of Experts:

- ▶ Consisting of:
  - *Topic Clusters (TC)*: a group of PSU employees being experts in a specific domain
  - *LL Experts*: Trained employees in moderating LL workshops
- ▶ Responsible for LL documentation, maintenance and communication

# Component: Community of Experts Evaluation

Experts not directly involved in the project can be used as neutral moderator in lessons learned workshops and support the project manager in documenting and storing project insights. Please evaluate the concept of a community of experts.



		stimme voll zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	keine Angabe
3.1	Für die Sammlung und Aufbereitung von LL ist der Einsatz von Experten sinnvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2	Die Aktualisierung der LL Dokumente durch einen Topic Cluster Experten ist sinnvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3	Das Hinzuziehen eines LL-Experten in den LL Workshops ist sinnvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4	Die Beteiligung an der Experten-Community sollte entsprechend honoriert werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5	Folgende Maßnahmen zur Honorierung der Beteiligung sind sinnvoll						
	a) Finanzielle Entlohnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	b) Erhalt eines Corporate Titles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	c) Voraussetzung für Weiterentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	d) Zugang zu aktuellen Themen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	e) keine von diesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Elemente könnten dieser Konzeptkomponente nach Ihren Erfahrungen noch hinzugefügt oder weggelassen werden? (Bitte kennzeichnen Sie jeweils mit „+“ oder „-“)

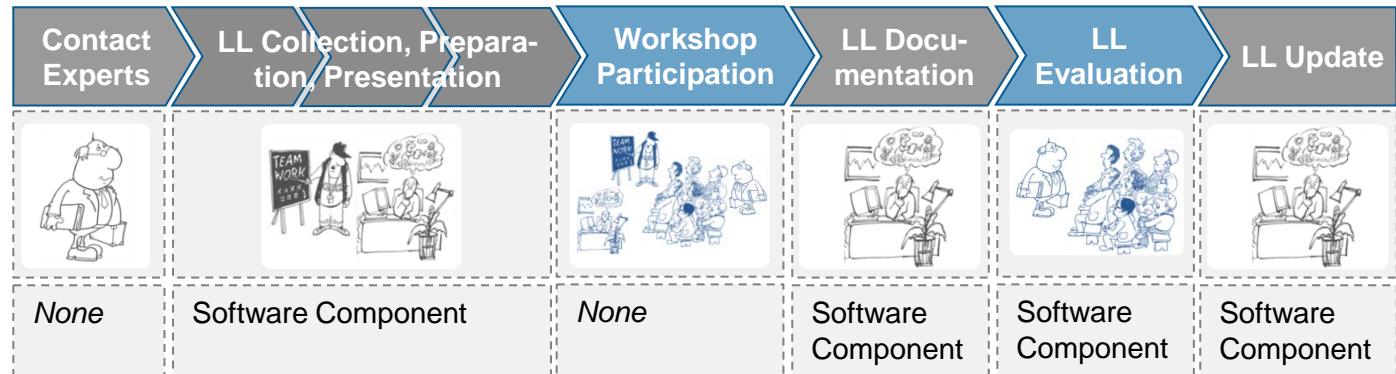
3.6	
-----	--



# Component: Project Management Process (1/2)

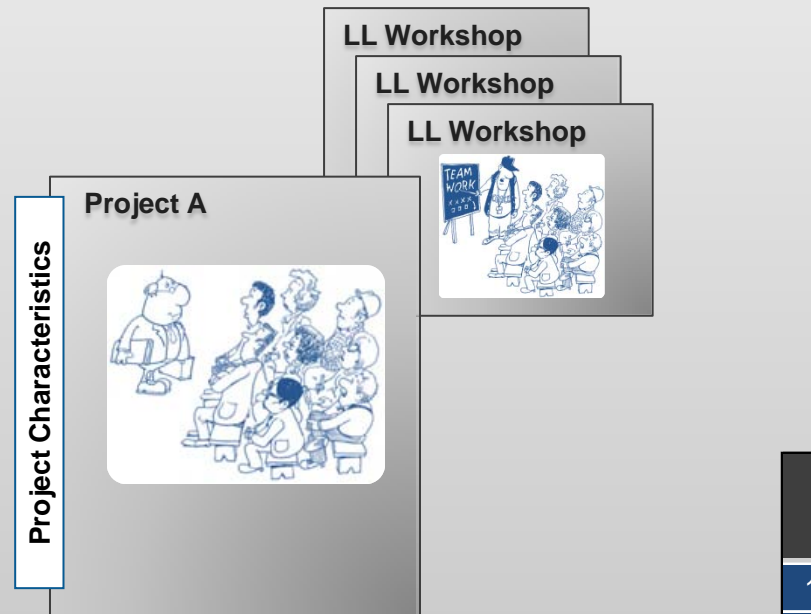
- ▶ **Targets:**
  - Integration of Lessons Learned into entire project process
  - Regular update of documented Lessons Learned
- ▶ **Related roles:** Project Manager, Project Team, Topic Cluster Expert, Lessons Learned Expert

▶ **Process:**



# Component: Project Management Process (2/2)

## Project



## Project Management Process:

- ▶ Explicit allocation of time and resources for LL activities should become part of the project management process at PSU.
  - Embed LL in project kick-off agenda
  - Carry out series of LL workshops
  
- ▶ The allocation of LL time and resources should be based on the actual project characteristics (based on project questionnaire)

Timeline Project		Year												
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
1	Project kick-off preparation													
2	Lessons Learned study													
3	Project kick-off													
4	Project phase 1													
5	Lessons Learned session													
6	...													
7	Project completion													
8	Final Lessons Learned													

# Component: PM Process Evaluation

Experts, Project Classification and Software Component are all important parts of the entire project management process. They support the project team and experts in preventing mistakes and using existing knowledge. Please answer the following questions.



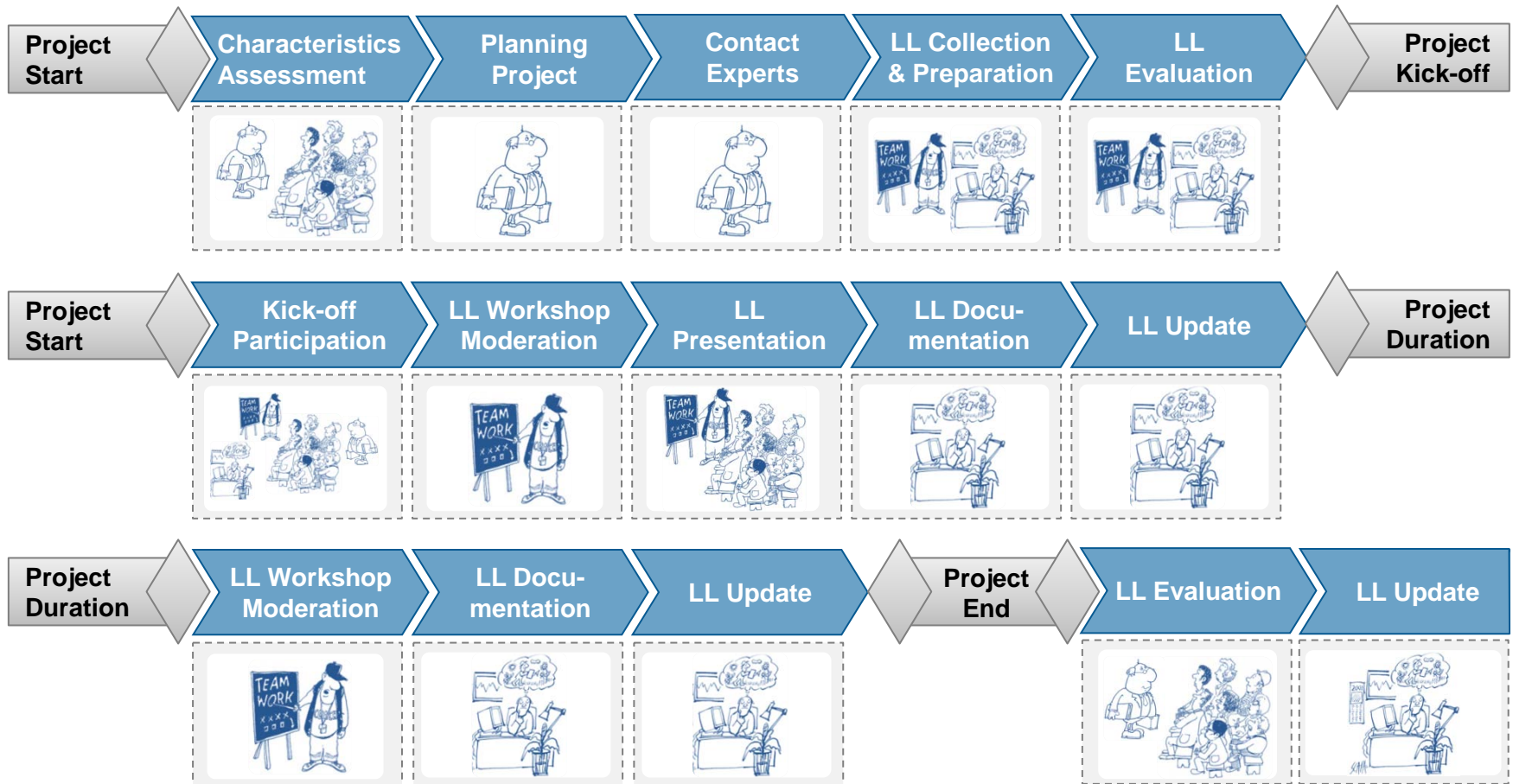
		stimme voll zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	keine Angabe
2.1	Das Hinzuziehen eines Experten zu den Projekten ist sinnvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2	Die Verwendung von Templates für eine einheitliche Darstellung der LL ist sinnvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3	Der Projektmanagementprozess ermöglicht dem Projektteam die bereits existierenden LL in das Projekt einzubinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4	Die für die Zielerreichung notwendigen Schritte werden in dem Projektmanagementprozess vollständig abgebildet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5	Die für die Zielerreichung notwendigen Inhalte werden in dem Projektmanagementprozess vollständig abgebildet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Elemente könnten dieser Konzeptkomponente nach Ihren Erfahrungen noch hinzugefügt oder weggelassen werden? (Bitte kennzeichnen Sie jeweils mit „+“ oder „-“)

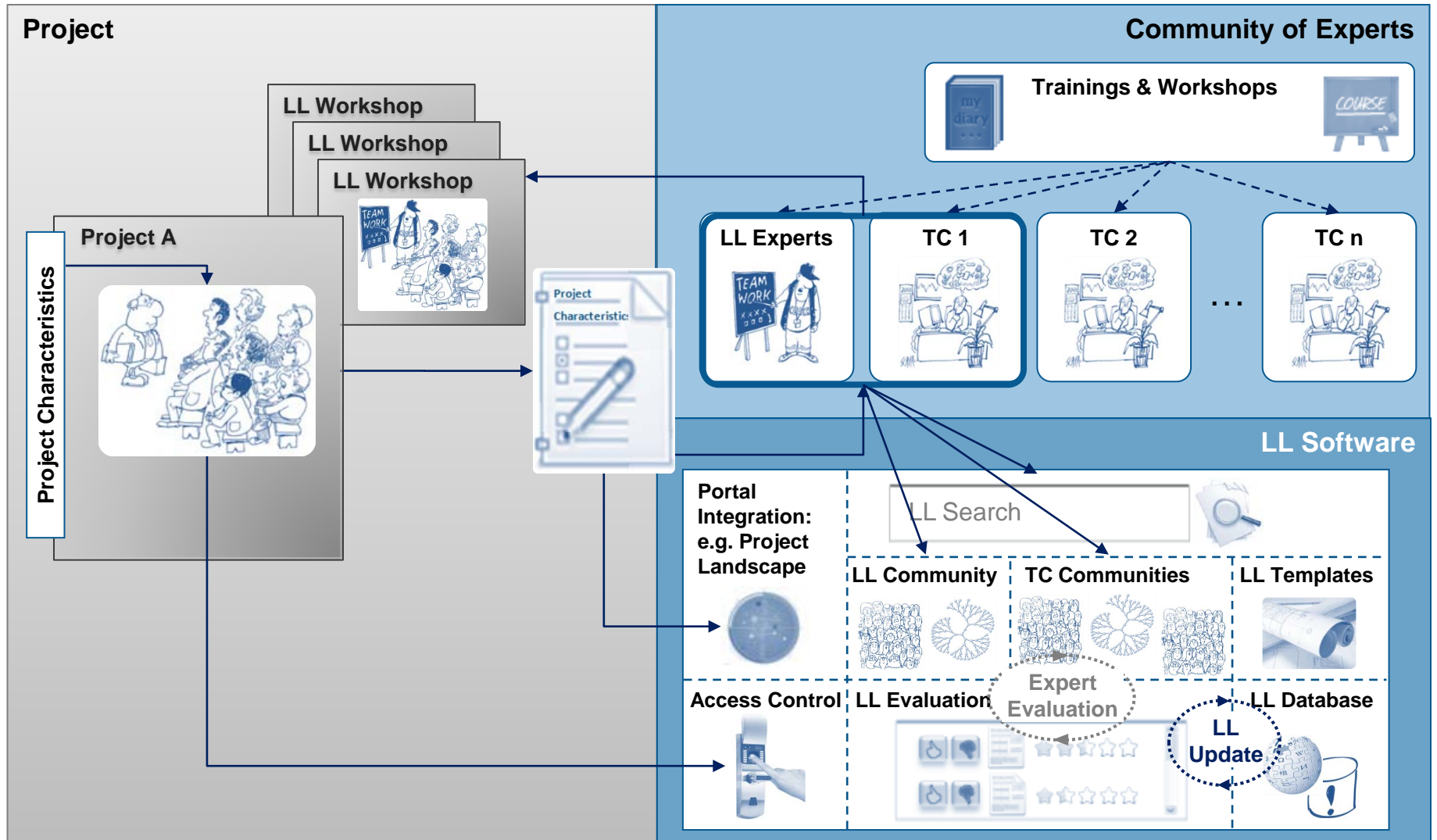
2.6	
-----	--

# Concept Overview: Process

- ▶ **Process:** The presented process steps and concept components intertwine like gear wheels and create a comprehensive lessons learned process



# Concept Overview: Visualization



# Concept Overview: Evaluation

Experts, Project Classification and Software Component are all important parts of the entire project management process. They support the project team and experts in preventing mistakes and using existing knowledge. Please answer the following questions.



		stimme voll zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	keine Angabe
5.1	Die Anwendung des Konzeptes führt zu einer aktivieren Verwendung der LL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2	Das Konzept liefert eine umfassende Darstellung zur Aktivierung der LL Nutzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3	Das Konzept ist insgesamt verständlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4	Die einzelnen Elemente (Softwaremodul, Projektmanagementprozess, Fragenkatalog, Experten-Community) sind mir klar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5	Die Verbindungen zwischen den einzelnen Elementen sind mir klar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6	Das Gesamtkonzept ist für mich nachvollziehbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7	Ich halte das Gesamtkonzept in der Deutschen Bank für umsetzbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8	Das Konzept ist einfach anzuwenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.9	Die Kosten/Nutzenrelation der Methode ist sehr gut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.10	Das Konzept enthält für die Zielerreichung keine unwesentlichen Aspekte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.11	Das Konzept ist bisherigen LL Konzepten / Vorgehensweisen überlegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.12	Eine wiederholte Anwendung des im Konzeptes dargestellten Prozesses hätte einen positiven Effekt in meiner Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.13	Eine wiederholte Anwendung des im Konzeptes dargestellten Prozesses hätte einen nachhaltigen Effekt in meiner Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1	Introduction of Participants	15 min
2	Introduction of the Project „LELES“	20 min
3	Introduction of Lessons Learned Activation Concept	60 min
4	Archeological Congress	30 min
5	Brainstorming Session	30 min
6	Feedback	15 min

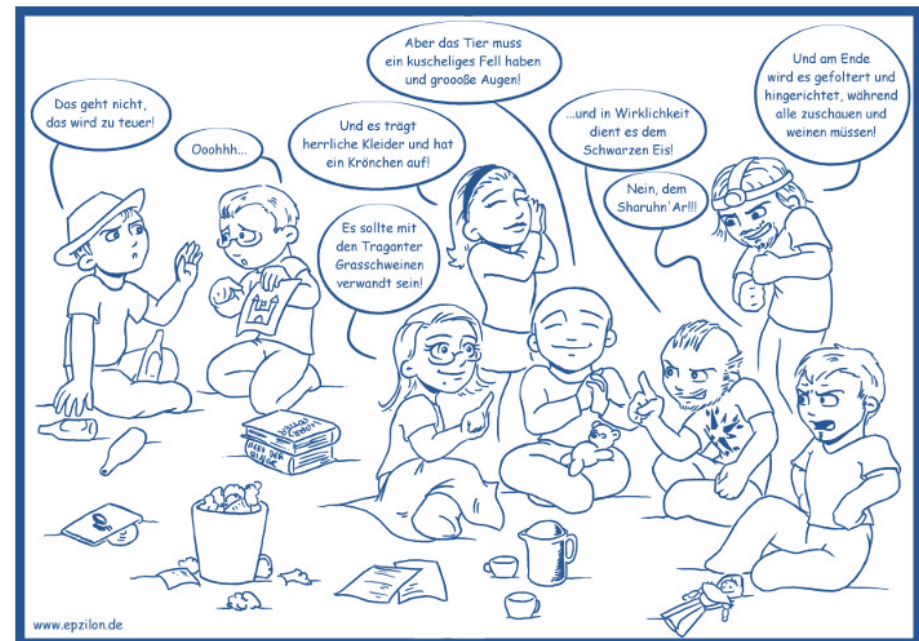
- ▶ In an archeological congress each workshop participant will be allotted to a role, which is part of the presented concept
  - Project Manager
  - Project Team Member
  - Lessons Learned Expert
  - Topic Cluster Expert
- ▶ From this role's point of view please think about the **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats (**SWOT**) of the presented concept – especially in the phases of introduction and usage.
- ▶ Discuss your ideas within your group, write them down and pin them on the flipchart at the according space





1	Introduction of Participants	15 min
2	Introduction of the Project „LELES“	20 min
3	Introduction of Lessons Learned Activation Concept	60 min
4	Archeological Congress	30 min
5	Brainstorming Session	30 min
6	Feedback	15 min

- ▶ After realizing the challenges at [REDACTED] in handling already existing lessons learned, let's think about elements that are useful in a comprehensive knowledge management concept.
- ▶ Therefore please answer the following questions:
  - Which elements of the concept do you feel is meaningful? Which elements are missing? Which elements are nonsense?
  - Which effects are required for an activation of lessons learned?
  - Which element creates the required effect?



1	Introduction of Participants	15 min
2	Introduction of the Project „LELES“	20 min
3	Introduction of Lessons Learned Activation Concept	60 min
4	Archeological Congress	30 min
5	Brainstorming Session	30 min
6	Feedback	15 min



**“My teacher isn’t qualified to teach spelling!  
She spells U ‘y-o-u’. She spells BRB ‘r-e-t-u-r-n’.  
She spells BFN ‘g-o-o-d-b-y-e’...”**

# Thank you for your participation!



Dear Workshop Participants,

Thanks a lot for participating the evaluation workshop. Your contribution at this workshop aiming to evaluate our research results is an important element in ensuring the quality of our work as well as to activate the existing knowledge within [REDACTED].

If you have any questions regarding the lessons learned concept and the evaluation workshop don't hesitate to contact me.

**eEmail:** schacht@eris.uni-mannheim.de

**postal:** Silvia Schacht, Chair of Information Systems IV, University of Mannheim,  
L15, 1-6, 68131 Mannheim

**by phone:** +49 (621) 181-3608

In addition to this evaluation workshop, we hereby want to thank you for your participation and your commitment in the overall project.

Best regards,



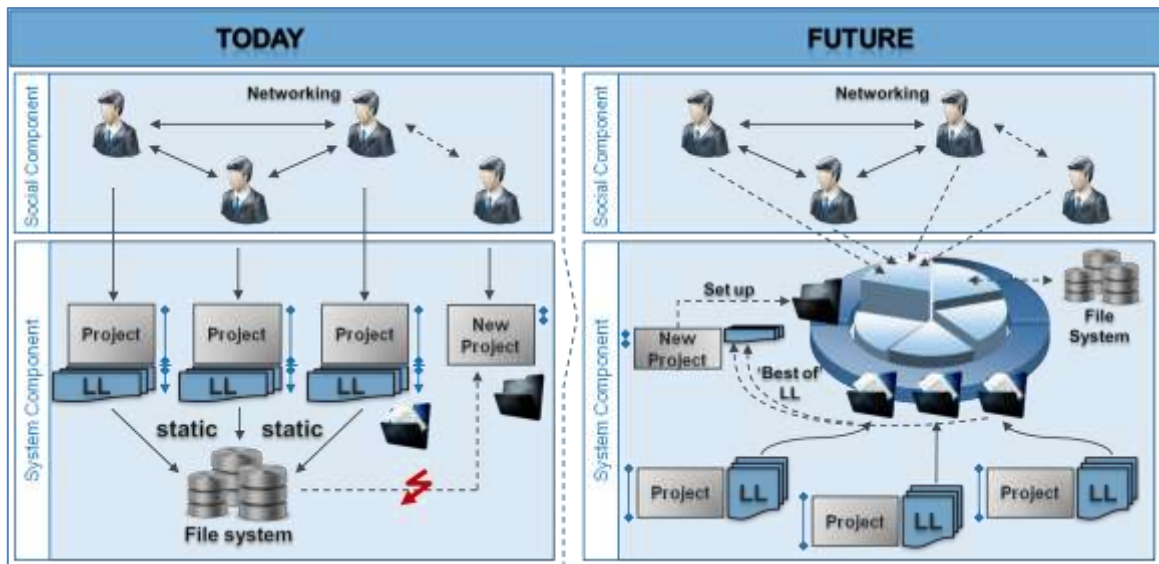
Prof. Dr. Alexander Mädche  
Chair of Information Systems IV  
University of Mannheim



Dipl. Wirtsch.-Inf. Silvia Schacht  
Chair of Information Systems IV  
University of Mannheim

WORKSHOPPROTOKOLL KONZEPTELVAUATION

20. OKTOBER 2011



Chair of Information Systems IV  
Enterprise Information Systems  
University of Mannheim  
Prof. Dr. Alexander Mädche  
Silvia Schacht

## Workshop-Protokoll Konzeptevaluations 20. Oktober 2011

Beginn: 10:10 Uhr

Ende: 12:45 Uhr

Teilnehmer:	Vor Ort	telefonisch
	Martin Schroetter Rudolf Grausam Stefan Tempelmeyer Silvia Schacht	Marion Kalus Angela Man-Kopf

- Präsentation des Projektes und der bisherigen Arbeiten
- Identifikation der beteiligten Rollen sowie der einzelnen, benötigten Elemente für ein umfassendes Lessons Learned Konzept
  - ⇒ **Erkenntnis:** a) Das Wording für den Lessons Learned Experten ist verwirrend und muss entsprechend geschärft werden

### 1 Präsentation des umsetzbaren Konzeptes in 5 Schritten:

#### 1. Vorstellung der Softwarekomponente als unterstützendes Element

- Es wurde hier besonders Wert darauf gelegt, zu verdeutlichen, dass die Softwarekomponente lediglich als Unterstützung und nicht als die Lösung der Problemstellung gilt
- Softwarekomponente besteht aus mehreren Funktionalitäten, welche die Anforderungen an ein umfassendes Konzept (z.B. schnelles Auffinden von Lessons Learned, Aufzeigen von Kontaktpersonen, etc.) ermöglichen sollen
- Anschließend wurde die Softwarekomponente evaluiert (siehe Evaluationsbogen S. 2)
  - ⇒ **Erkenntnis:** a) Eine „Tool-Methoden-Box“ sollte die Erfassung von Lessons Learned unterstützen – auch ohne die Durchführung eines entsprechenden Workshops
  - b) Die in dem Softwaremodul hinterlegten Templates sollten in der Lessons Learned Community erstellt werden aufgrund ihrer Erfahrungen mit Lessons Learned in der Deutschen Bank

#### 2. Vorstellung der Projektcharakterisierung

- Vor der Präsentation des Konzeptes zur Projektcharakterisierung wurden alle anwesenden Teilnehmer gebeten einen vorbereiteten Projektcharakterisierungskatalog auszufüllen.
- Anschließend wurden Ziele, Vorgehen sowie Effekte der Charakterisierung erläutert
- Auch hier wurde im Anschluss an die Vorstellung eine Evaluation der Komponente durchgeführt (Evaluationsbogen S.3)
  - ⇒ **Erkenntnis:** a) Die Konzeptbeschreibung sollte für ein besseres Verständnis mit einem Projektbeispiel hinterlegt werden
  - b) Die Projektcharakterisierung muss bezüglich ihrer Inhalte überarbeitet werden
  - c) Projekte sind nur schwer miteinander vergleichbar



### 3. Vorstellung der Community von Experten

- Der Zusammenschluss von Experten in unterschiedlichen Themengebieten ist zentraler Bestandteil des Konzeptes
  - Es wird zwischen zwei Arten von Experten unterschieden: Fachexperten mit besonderem Know-How in einem Fachgebiet und Prozessexperten mit besonderem Know-How für die Durchführung von Lessons Learned
  - Experten sollten die Aufbereitung der Lessons Learned und Dokumentation übernehmen mit dem Ziel der einheitlichen Speicherung der Daten, der Entlastung des Projektteams sowie der Zentralisierung des Wissens
  - Anschließend wurde das Konzeptmodul des Community of Experts evaluiert (Evaluationsbogen S. 4)
- ⇒ **Erkenntnis:** a) Experten sollten in Cluster & Domänen eingeteilt werden, welche von der Lessons Learned Community bestimmt werden. Diese sind dann auch für das Herausfiltern von Experten verantwortlich
- b) Experten sollten als Zwischenstufe zwischen Team und Projektleiter fungieren, so dass Team auch vertrauliche Themen offen ansprechen kann

### 4. Vorstellung des Projektmanagementprozesses

- Der komplette Prozess des Projektmanagements bindet die bisher vorgestellten und evaluierten Elemente des Konzeptes ein.
  - An welcher Stelle welches Element von Bedeutung ist wird in diesem Abschnitt vorgestellt
  - Anschließend wurde der Projektmanagementprozess wie vorgestellt evaluiert (Evaluationsbogen S.5)
- ⇒ **Erkenntnis:** a) Durchführung der Lessons Learned Workshops zu unkonkret (welche Inhalte sollten festgehalten werden, wer sollte am Workshop teilnehmen, etc.)

### 5. Vorstellung des Gesamtkonzeptes im Überblick

- Abschließend wurde des Konzept in seiner Gesamtheit vorgestellt und von den anwesenden Teilnehmern evaluiert (Evaluationsbogen S. 6 & 7)

## 2 Archäologenkongress

- In einem Archäologenkongress sollten die Teilnehmer aus der Perspektive der vier identifizierten Rollen eine SWOT-Analyse durchführen
  - ⇒ **Erkenntnis:** a) Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren sind nur für zwei Rollen relevant: i) Projektmitglieder (= Team + Projektleiter), und ii) Experten (=LL Experte und TC Experte)
  - ⇒ **Ergebnisse:**

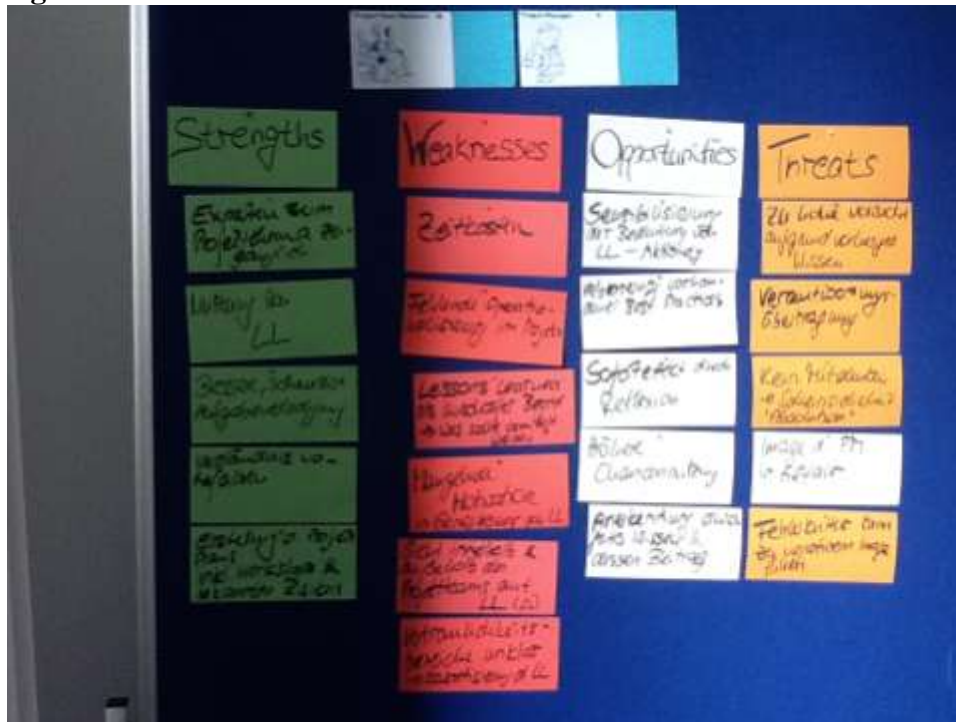


Abbildung 1: SWOT-Analyse aus Sicht der Projektmitglieder



Abbildung 2: SWOT-Analyse aus Sicht der Experten

### 3 Brainstorming

- In Form einer Brainstormingrunde sollten verschiedene Effekte identifiziert werden welche für eine aktive Lessons Learned Kultur in der Deutschen Bank sorgen könnten
  - Passend zu den Effekten sollten entsprechende Elemente identifiziert werden, die diese Effekte erzielen können
  - Beispiel: Effekt: soziale Interaktion  
Element: Social Networking Platform
- ⇒ **Ergebnisse:**

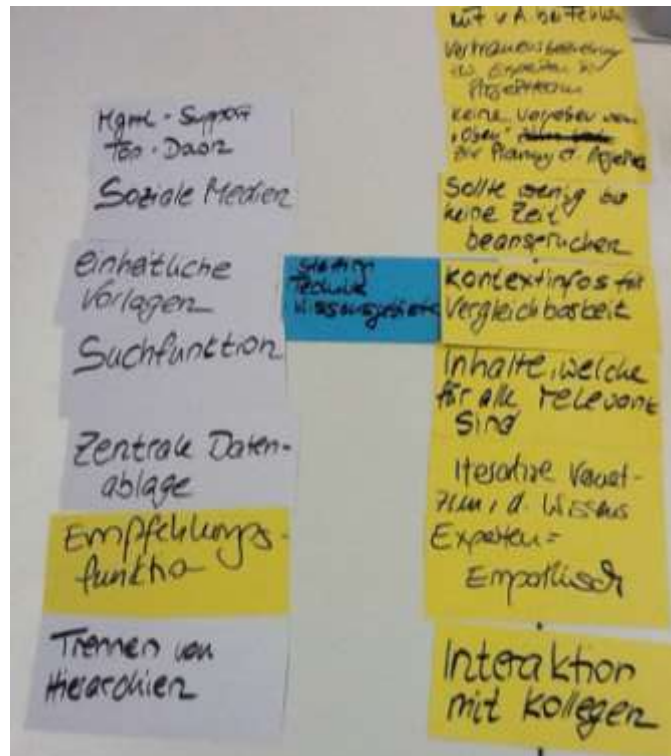


Abbildung 3: Elemente und Effekte für eine aktive LL-Kultur

### 4 Zusammenfassende Erkenntnisse

Definition Lessons Learned:

- Es mangelt an einer klaren Definition, was Lessons Learned sind => die Ermittlung dieser Definition ist jedoch nicht Bestandteil des Projektes (im Projekt soll eine aktive Lessons Learned Kultur erzeugt werden, welche die Wiederverwendung bereits existierender Lessons Learned unterstützt)

Arbeitsmodell der Experten:

- Es muss ein klares Arbeitsmodell für die Experten ausgearbeitet werden. Die zusätzliche Arbeitszeit der Experten sollte auch als solche verbucht werden
- Experten müssen in der organisationalen Umgebung eingebettet sein und die Unternehmenspolitik kennen (die Verwendung von Vorrüheständlern oder Rentnern als Experten ist eher negativ einzuschätzen)

Inhalte der Lessons Learned Dokumente:

- Kritische Lessons Learned (wie das Erfassen der eigenen Fehler) sollten nur mündlich und im geschlossenen Raum erfasst werden (steht im Gegensatz zu den Aussagen aus den Interviews)

## Vorgehen Workshop:

10Block 1	Einführung	Vorstellungsrunde	Nur die Nicht-Projektmitglieder: - Vor- & Nachname - Rolle im Projekt	5 min
		Einführung in das Kooperationsprojekt mit der Universität Mannheim	Durch Herrn Kurätzki	10 min
		Vorstellung des Lessons Learned Konzeptes	Durch Frau Schacht	10 min <b>10:25</b>
Block 2	Brainstorming	Sammlung der LL	Zur Sammlung der LL werden für jede Gruppe 4 Flipcharts an die Wand aufgehängt und in der Mitte durch einen Trennstich geteilt (siehe Matrix im Anhang) in die jeder Teilnehmer aus jeder Gruppe genau einen Kommentar in jeder der acht Boxen einträgt. Nutzung von stattys.com (TKO bringt die mit) Nutzung von Flipcharts (werden durch FWE und AKO vorbereitet)	45 min
		Clustering der Erkenntnisse	Diskussion in der Gruppe, welche Erkenntnisse geclustert werden können und Bestimmung eines Titels / Oberbegriffs des Clusters. Die Oberbegriffe werden auf das Flipchart geschrieben und die Stattys in Cluster zusammengesoben.	<b>11:10</b>
	Priorisierung	Kreuzung	Die Gruppen tauschen die Planwände mit den bisherigen Erkenntnissen	15 min
		Individuelle Priorisierung	Jeder Teilnehmer erhält drei Klebepunkte und darf die jeweiligen Cluster mit der Anzahl der Punkte seiner Wahl priorisieren.	<b>11:25</b>
Kaffeepause 10 min				<b>11:35</b>
Block 3	Ergebnis-präsentation	Vorbereitung	Die Gruppen bereiten die Präsentation der Clusterergebnisse der jeweils anderen Gruppe sowie die eigene Priorisierung vor. - Wesentliche Inhalte: 1. Zusammenfassung der Ergebnisse 2. Vorstellung der Priorisierung inkl. Begründung ( jeweils die Top 3 )	15min <b>11:50</b>
		Präsentation	Die Gruppen stellen ihre Ergebnisse vor	3 x 10

			und tragen ihre TOP 3 auf einer dritten Planwand in die Filpcharts ein. Herr Fütterer trägt dazu seine Erkenntnisse aus den LL von ähnlich gelagerten Vorgängerprojekten ein.	min <b>12:20</b>
Block4	Diskussionsrunde	Diskussion der Ergebnisse	Gemeinsam mit allen Workshop-Teilnehmern werden die Ergebnisse der dritten Planwand diskutiert: - Was sind die wesentl. Erkenntnisse, welche aus diesem Projekt mitgenommen werden	30 min <b>12:50</b>
		Zusammenfassung	Zusammenfassung der Ergebnisse durch Hr. Hansen & Herr Körting	10 min <b>13:00</b>



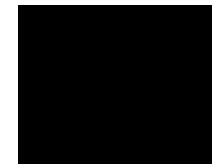
Lessons Learned @ [REDACTED]

[REDACTED]

Pilotprojekt zur Evaluation eines Lessons Learned Konzeptes

[REDACTED]

# Agenda



Block 1	1	Vorstellungsrunde	5 min
	2	Einführung in das Kooperationsprojekt mit der Universität Mannheim	10 min
	3	Einführung in das Lessons Learned Konzept der Universität Mannheim	10 min
Block 2	4	Brainstorming Session	45 min
	5	Lessons Learned Priorisierung	15 min
Block 3	6	Kaffeepause	10 min
	7	Präsentation der Priorisierungsergebnisse	30 min
Block 4	8	Diskussion der Ergebnisse	30 min
	9	Zusammenfassung	10 min



## ➤ **Was war bisher:**

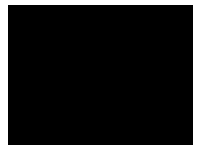
- Interviews und Literaturstudie durchgeführt, erste Ergebnispräsentation von Frau Schacht erfolgt,
- Auswertungen von Frau Schacht wurden fortgesetzt
- Zweite Ergebnispräsentation mit ersten Action- und Konzeptvorschlägen bei der PSU-Leitung
- Vorstellung der finalen Ergebnisse und des Konzeptes bei der PSU-Leitung - am 20.9.2011
- Validierung des Konzeptes durch Programm- und Projekt Manager – am 20.10.2011
- Durchführung eines Community-Workshops zur Validierung des Konzeptes und zur Entscheidungs-Vorbereitung wie das Konzept oder Teile davon in der PSU eingesetzt werden kann und mit welchem Themenschwerpunkt – am 9.11.2011

## ➤ **Next steps:**

- Vorstellung des Konzeptes und des Pilotprojektes vor PSU Management – am 21.11.2011
- Pilotierung Vorgehensweise im Projekt Spar Frontend – ab 21.11. bis 15.12.2011
- Vorstellung des Ergebnisses vor PSU Management – am 15.12.2011
- Entscheidung zur Umsetzung des Konzeptes - bis Ende Dezember 2011
- Definition und Aufsetzen der Massnahmen zur Einführung in der PSU in 2012

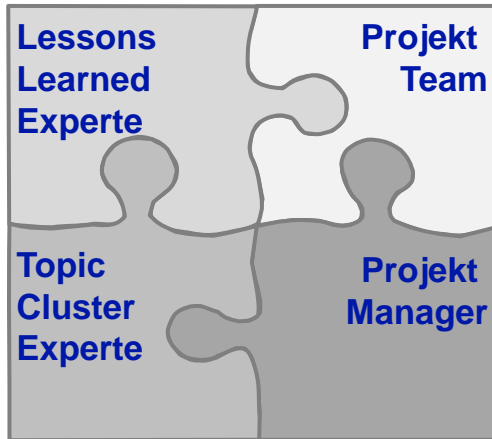


# Agenda



Block 1	1	Vorstellungsrunde	5 min	✓
	2	Einführung in das Kooperationsprojekt mit der Universität Mannheim	10 min	✓
	3	Einführung in das Lessons Learned Konzept der Universität Mannheim	10 min	
Block 2	4	Brainstorming Session	45 min	
	5	Lessons Learned Priorisierung	15 min	
Block 3	6	Kaffeepause	10 min	
	7	Präsentation der Priorisierungsergebnisse	30 min	
Block 4	8	Diskussion der Ergebnisse	30 min	
	9	Zusammenfassung	10 min	

## ➤ Das Lessons Learned Konzept basiert auf vier verschiedenen Rollen:



### 1. Projekt Manager:

- Verwaltet sämtliche projekt-bezogenen Aktivitäten
- Leitet das Projekt

### 2. Projekt Teammitglieder

- Arbeiten an der Zielerreichung im Projekt
- Sind Teil des Projektes



### 3. Topic Cluster Experte

- Besitzt in einem bestimmten Wissensgebiet Erfahrungen
  - Dient während der Projektlaufzeit als Berater für das Projektteam
  - Stellt ihm bekannte Lessons Learned dem Team zur Verfügung
- ⇒ **ACHTUNG:** Die Anwendung der Lessons Learned obliegt dem Team



### 4. Lessons Learned Experte

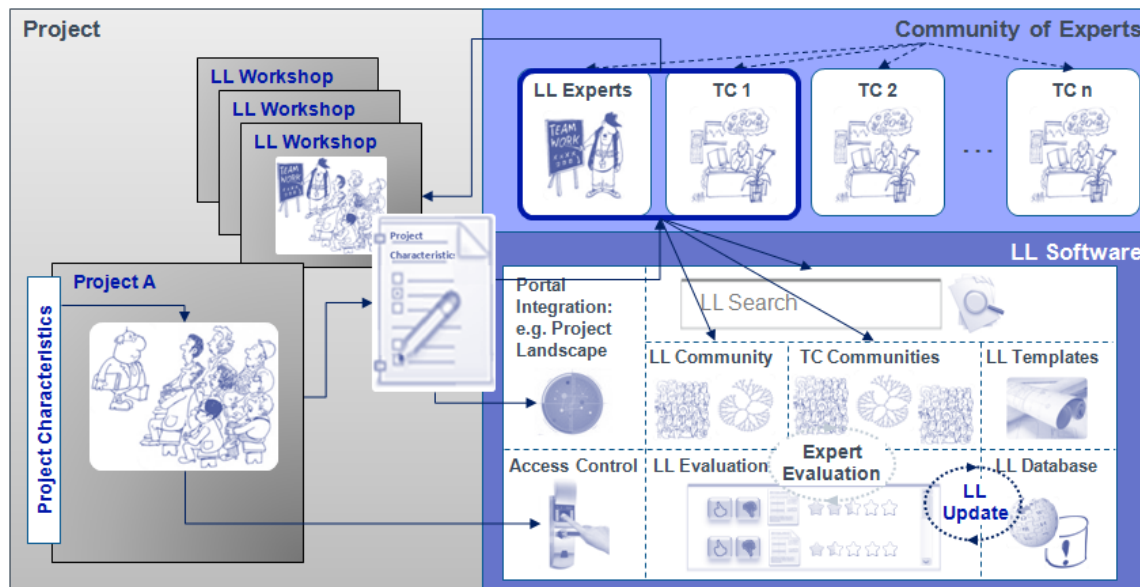
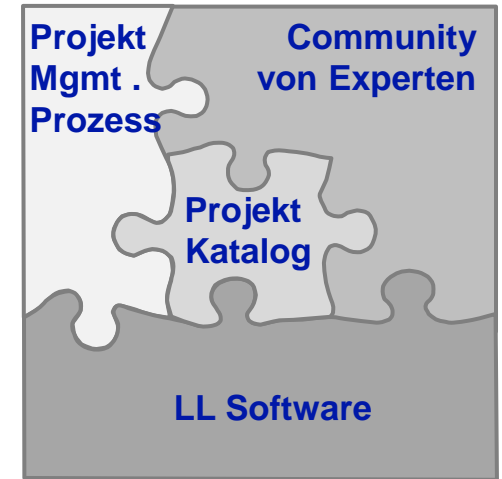
- Besitzt Erfahrungen in der Moderation von Lessons Learned Workshops
- Unterstützt die wertfreie, qualitativ-hochwertige Sammlung der Projekterkenntnisse zum Zweck der Wiederverwendung



# Übersicht über das Konzept

## ➤ Das Lessons Learned Konzept besteht aus vier Elementen:

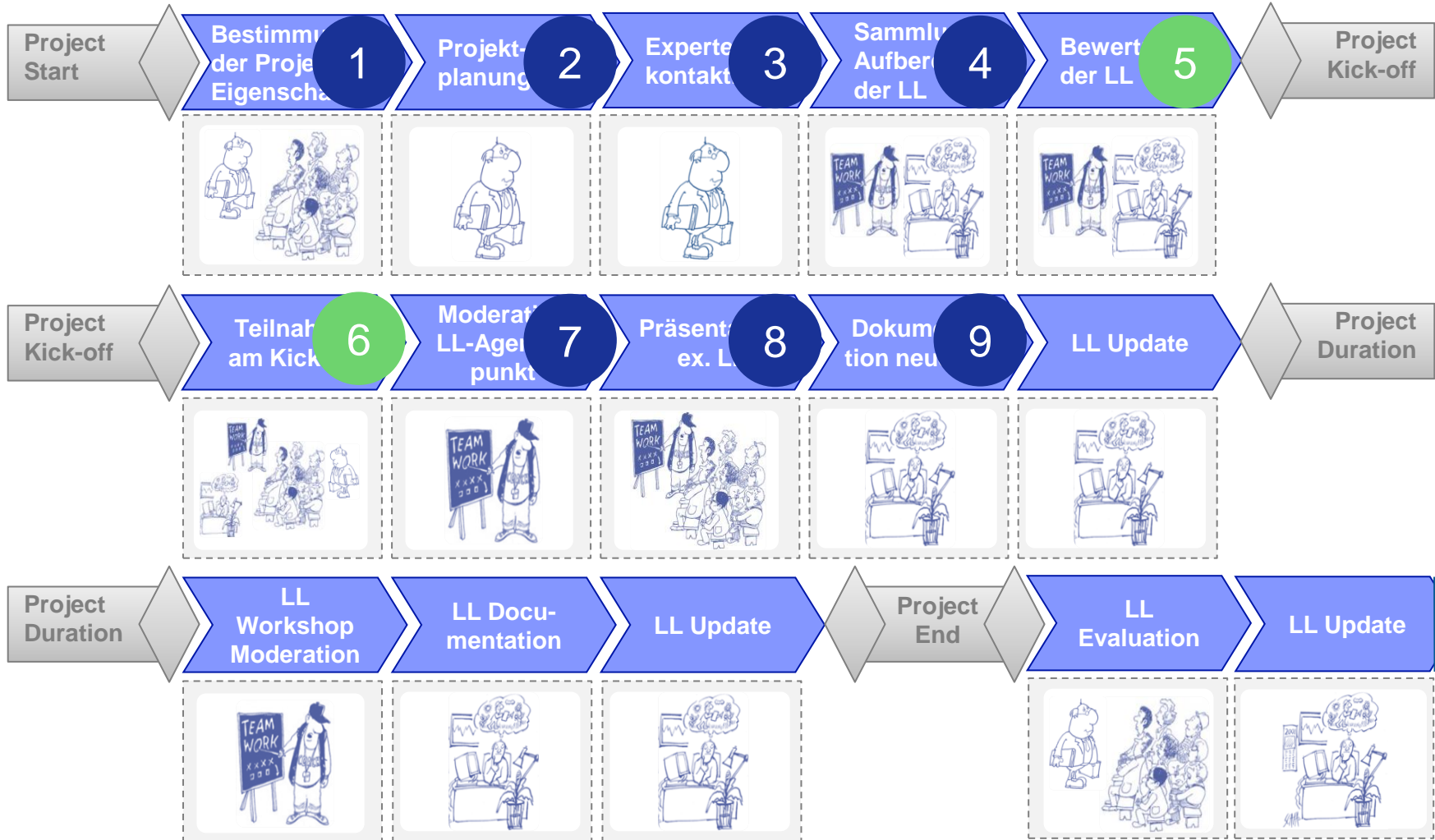
- **Projekt Management Prozess** beinhaltet alle Aktivitäten zur Aktivierung bereits existierender Projekterkenntnisse
- **Projekt Katalog** dient der Klassifikation und Kategorisierung der Projekte und ermöglicht so die Vergleichbarkeit der bisher dokumentierten Lessons Learned
- **Community von Experten** unterstützt Projektteams in ihren Aufgaben, indem sie diesen Lessons Learned bereitstellen



- **Lessons Learned Software** dient als technologische Unterstützung zur Dokumentation, Ablage, Suche, Wiederverwendung und Bewertung von Lessons Learned

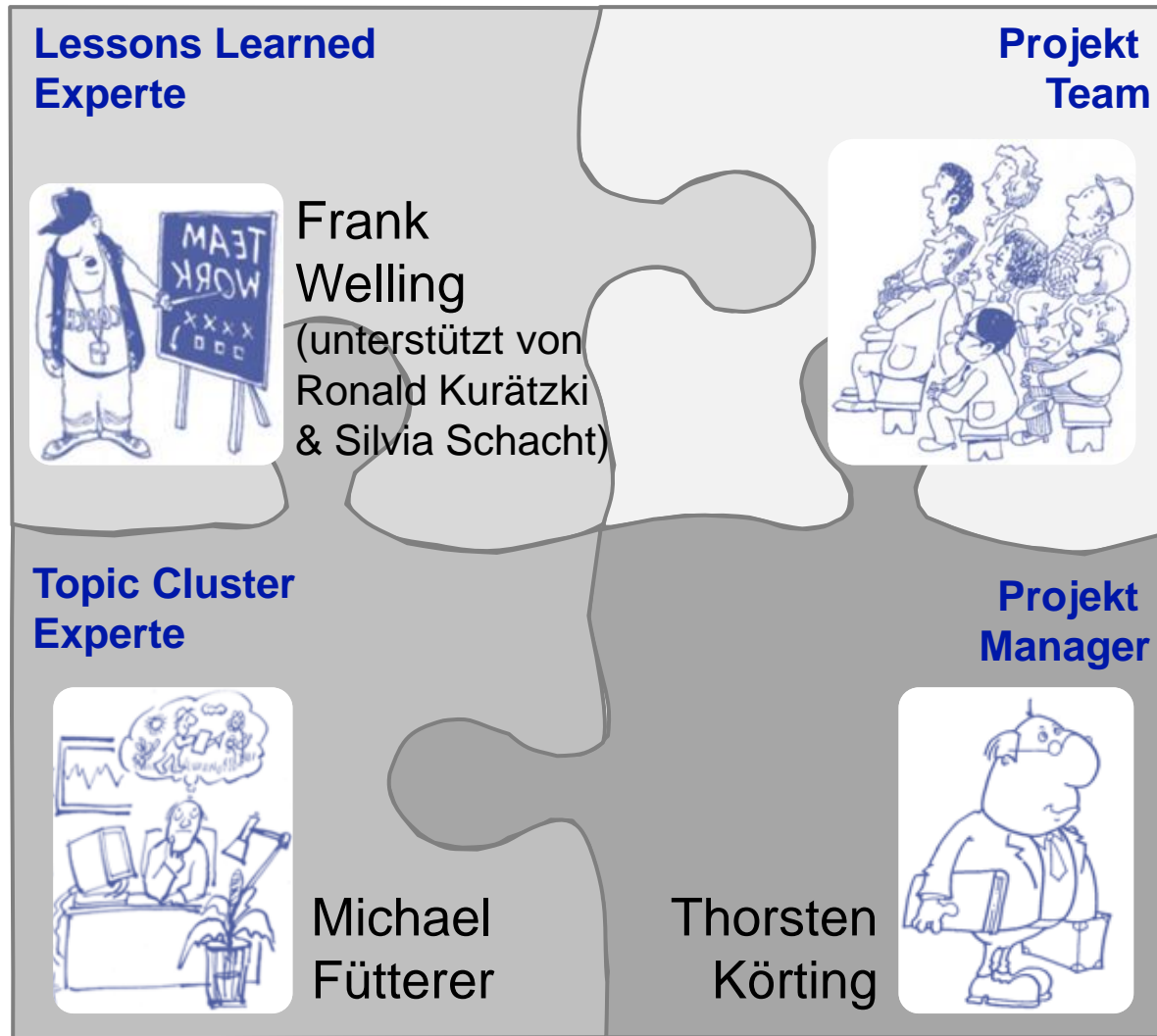
# Lesson Learned Prozess

## ➤ Der Lessons Learned Prozess:

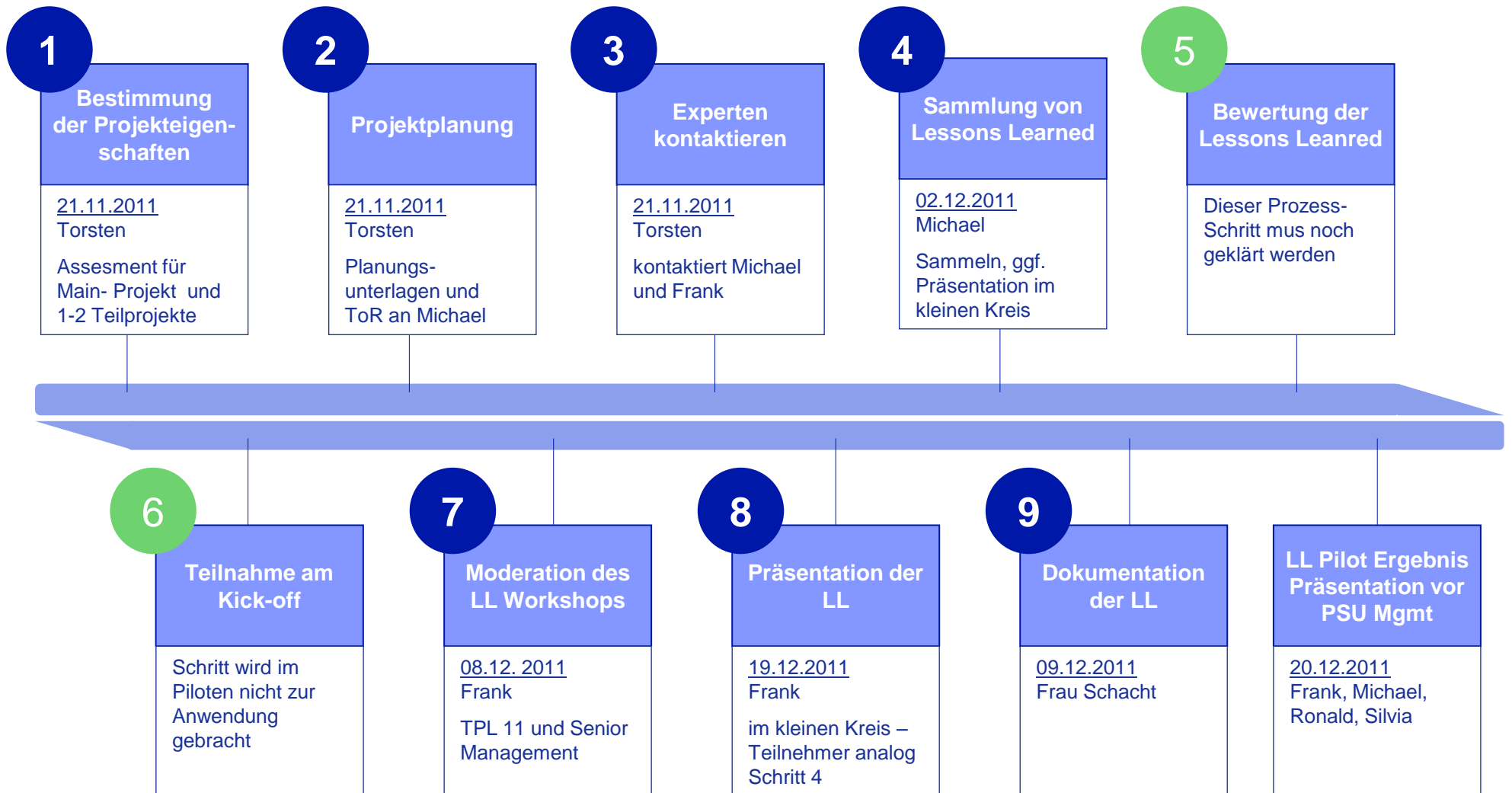


# Rollenfestlegung für Pilotierung LL Vorgehensweise

## ➤ Rollenfestlegung:



# Pilotierung LL Vorgehensweise im Projekt Spar FE



## ➤ Next Steps:

- Präsentation der Ergebnisse vor dem Projektteam am 19.12.2011
- Präsentation der Ergebnisse vor dem PSU-Managementteam am 20.12.2011
  - Inklusive einer Evaluation des neuen Lessons Learned Prozesses

## ➤ Kontakt:

### ➤ Community: „Lessons Learned“

- Leiter: Ronald Kurätzki
- Champion: Martin Schrötter
- Mitglieder: Marion Kalus, Robert Klawes, Georg Schmidt, Kathrin Frye, Michael Fütterer, Noam Paz, Torsten Körting
- Unterstützung: Annika Müller

### ➤ Universität Mannheim

- Wiss. Mitarbeiterin: Silvia Schacht  
Lehrstuhl f. Wirtschaftsinformatik IV  
L15, 1-6, 68131 Mannheim  
[schacht@eris.uni-mannheim.de](mailto:schacht@eris.uni-mannheim.de)  
Fon: +49 (0)621 181 3608





## Case: The new project

You as a project manager have been assigned to a new project and now you want to plan the project progress as well as the needed resources. You can remember that quite some time ago a similar project ran at your company which failed. However, you cannot remember why the project failed and decide to contact its project manager.

But! Who was that guy? Maybe he has provided some insights at the internal database. You open the database and you find thousands of documents reporting project insights.

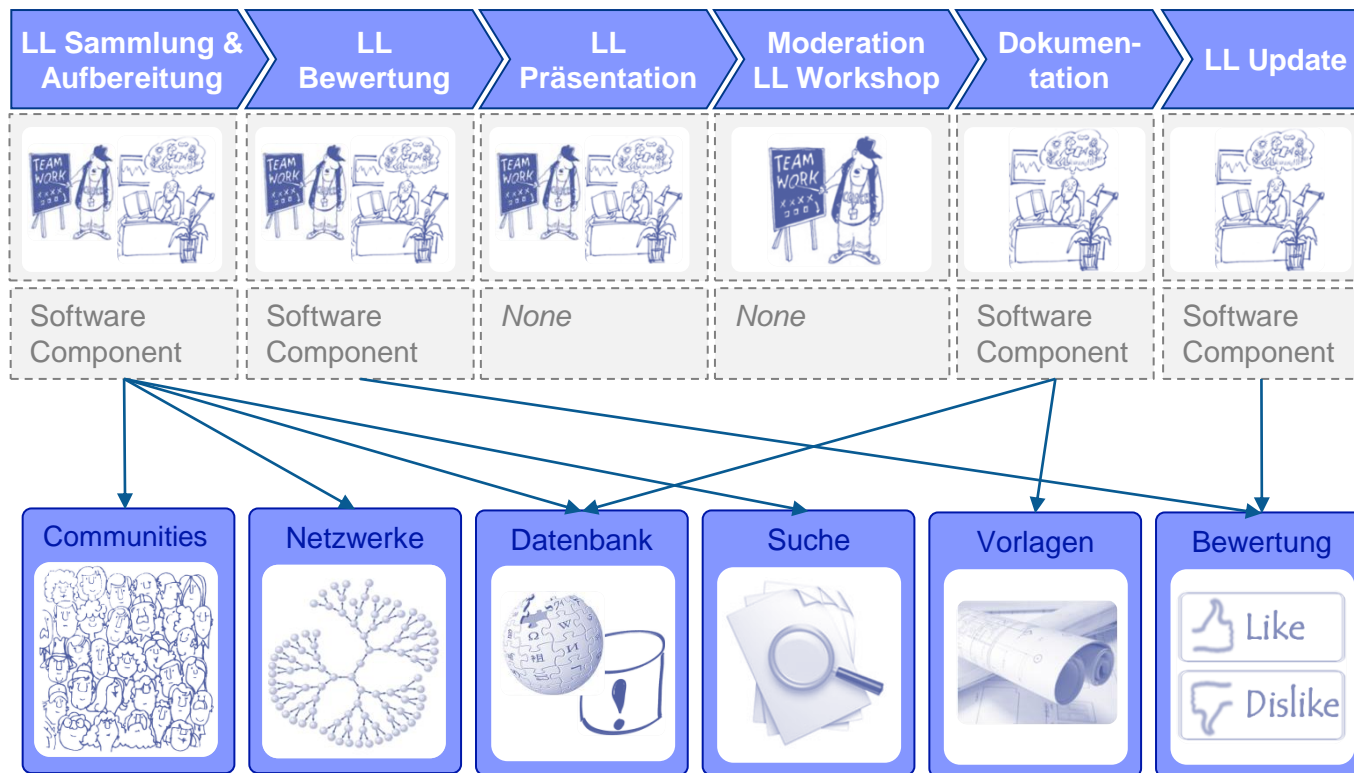
After a perceived hour of digging for information within the database you surrender and plan the project without the advise of the pre-project manager.



# Zentrale Komponente: Community von Experten

## ➤ Ziele:

- Identifikation und Ansammlung von Wissensträgern
- Unterstützung und Beratung in Projektteams während des Projektes
- Verwaltung der LL Dokumente





## Literature Study

Organisatorische Strukturen	Definierte, etablierte Prozess unterstützen das Wissensmanagement
Kommunikation	Kommunikation zwischen allen Teammitgliedern steigert den Wissenstransfer
Rewards	Insentivierungen ermöglichen Wissensteilung und Wissensidentifikation
Soziale Interaktion	Netzwerke beeinflussen die Zusammenarbeit im Team und somit Wissensteilung
Techn. Unterstützung	Technologie ist nur Unterstützung, nicht die Lösung
Benefits	Wissensmgmt. ermöglicht die Verbesserung des Gesamtergebnisses und Projekterfolg



## Interviews

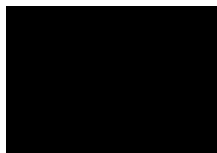
### Key messages

- Sehr heterogener Ansatz des Wissensmgmt.
- Unterschiedliche Methoden und Vorlagen erschweren die Aktivierung von LL
- Mangel an zentraler Speicherung und genau definierten Zugriffsregeln
- Kommunikation und Diskussion in persönlichen Netzwerken bevorzugt
- LL werden gar nicht oder nur selten in neuen Projekten einbezogen

### Key insights

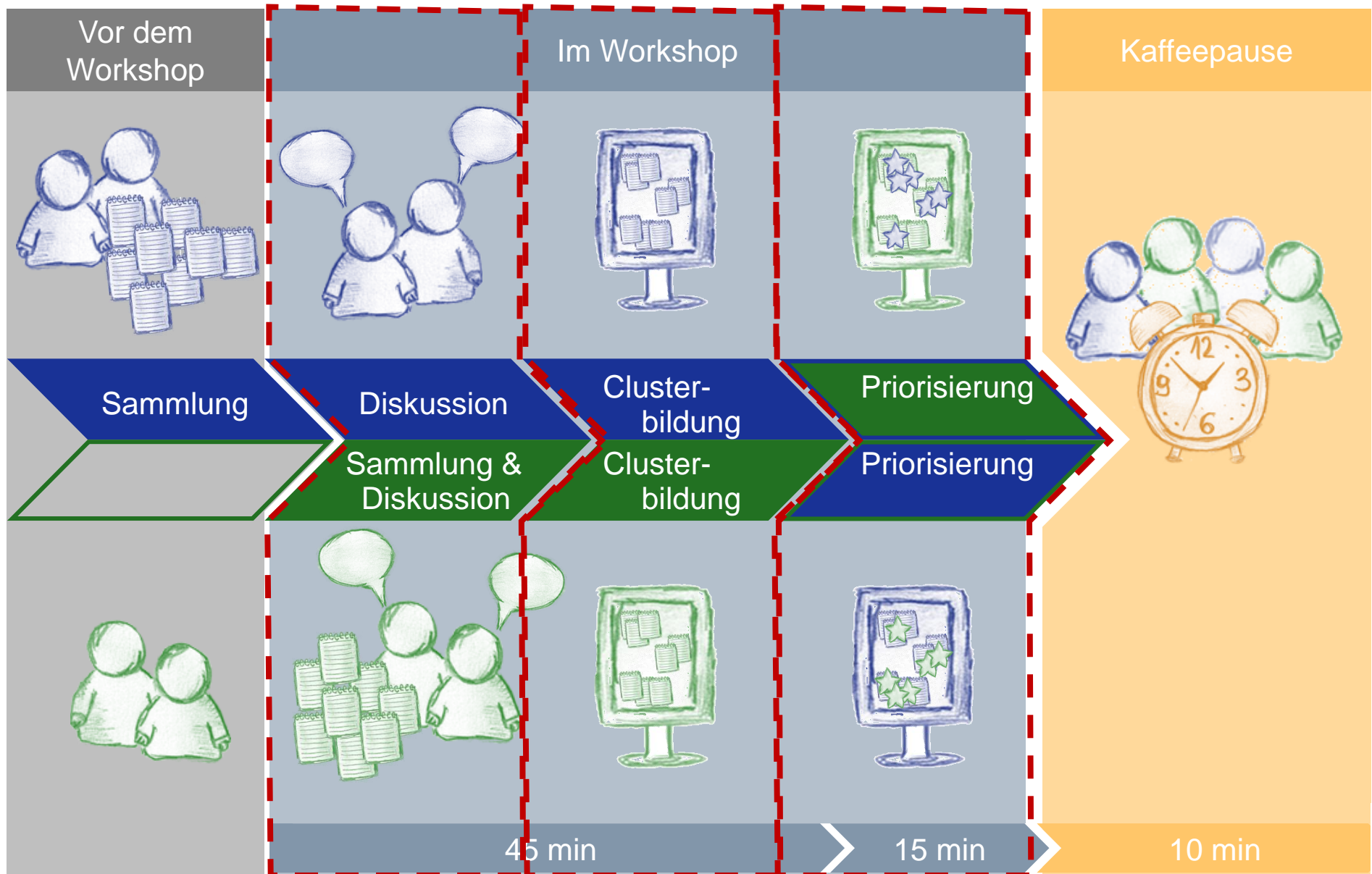
- Die Mitarbeiter der [REDACTED] sind sich der Bedeutung von LL bewußt, nutzen sie aber nicht, weil
- Keine Zeit, keine zentrale Datenbank,
  - Unklare Zugriffsregeln zu den Dokumenten,
  - Kein Überblick über vorherige & aktuelle Projekte

# Agenda

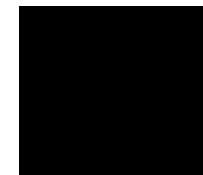


Block 1	1	Vorstellungsrunde	5 min	✓
	2	Einführung in das Kooperationsprojekt mit der Universität Mannheim	10 min	✓
	3	Einführung in das Lessons Learned Konzept der Universität Mannheim	10 min	✓
Block 2	4	Brainstorming Session	45 min	
	5	Lessons Learned Priorisierung	15 min	
Block 3	6	Kaffeepause	10 min	
	7	Präsentation der Priorisierungsergebnisse	30 min	
Block 4	8	Diskussion der Ergebnisse	30 min	
	9	Zusammenfassung	10 min	

# Der Workshop im Überblick – Block 2

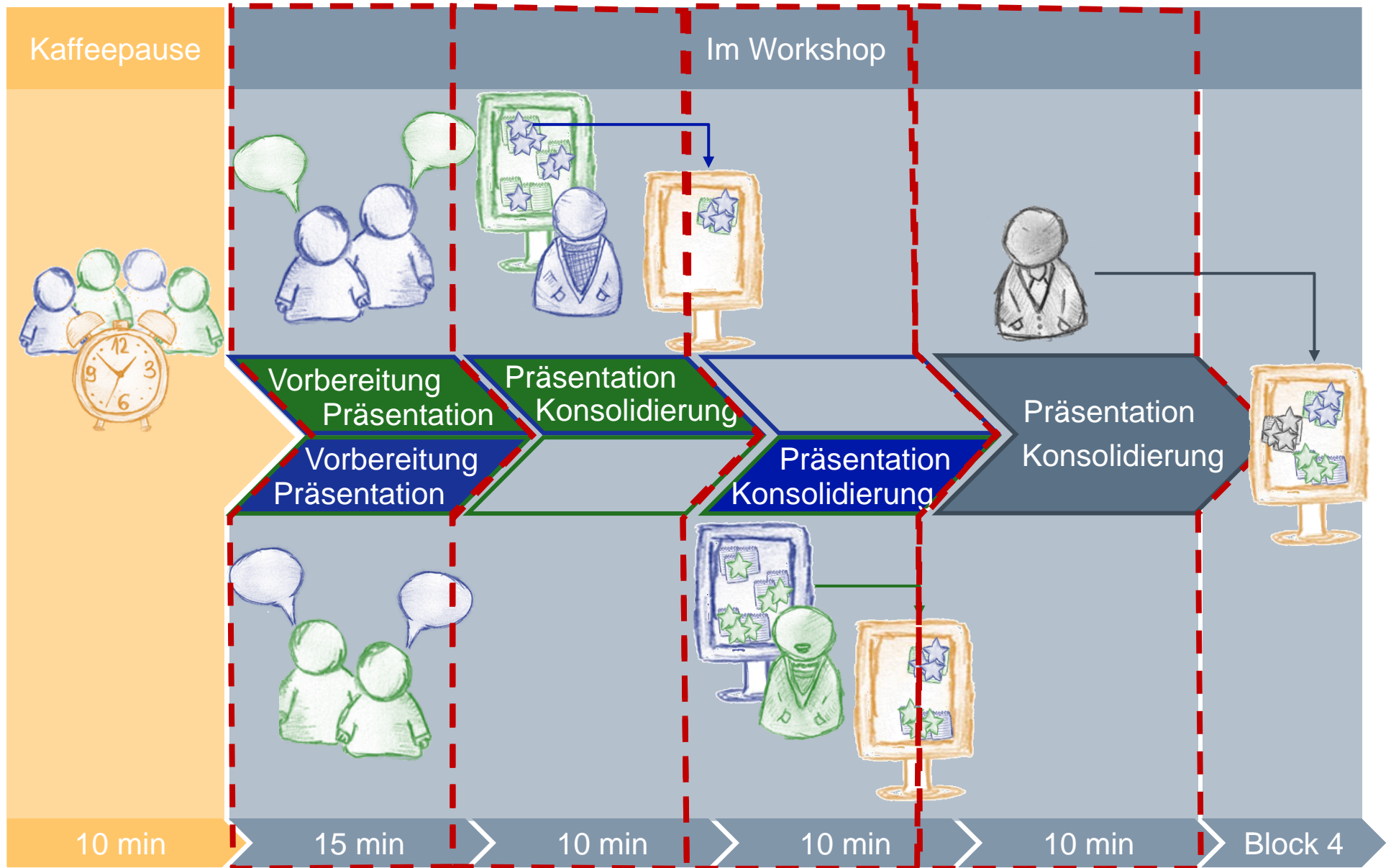


# Agenda

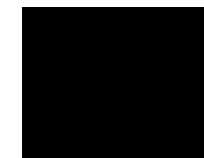


Block 1	1	Vorstellungsrunde	5 min	
	2	Einführung in das Kooperationsprojekt mit der Universität Mannheim	10 min	
	3	Einführung in das Lessons Learned Konzept der Universität Mannheim	10 min	
Block 2	4	Brainstorming Session	45 min	
	5	Lessons Learned Priorisierung	15 min	
Block 3	6	Kaffeepause	10 min	
	7	Präsentation der Priorisierungsergebnisse	30 min	
Block 4	8	Diskussion der Ergebnisse	30 min	
	9	Zusammenfassung	10 min	

# Der Workshop im Überblick – Block 3

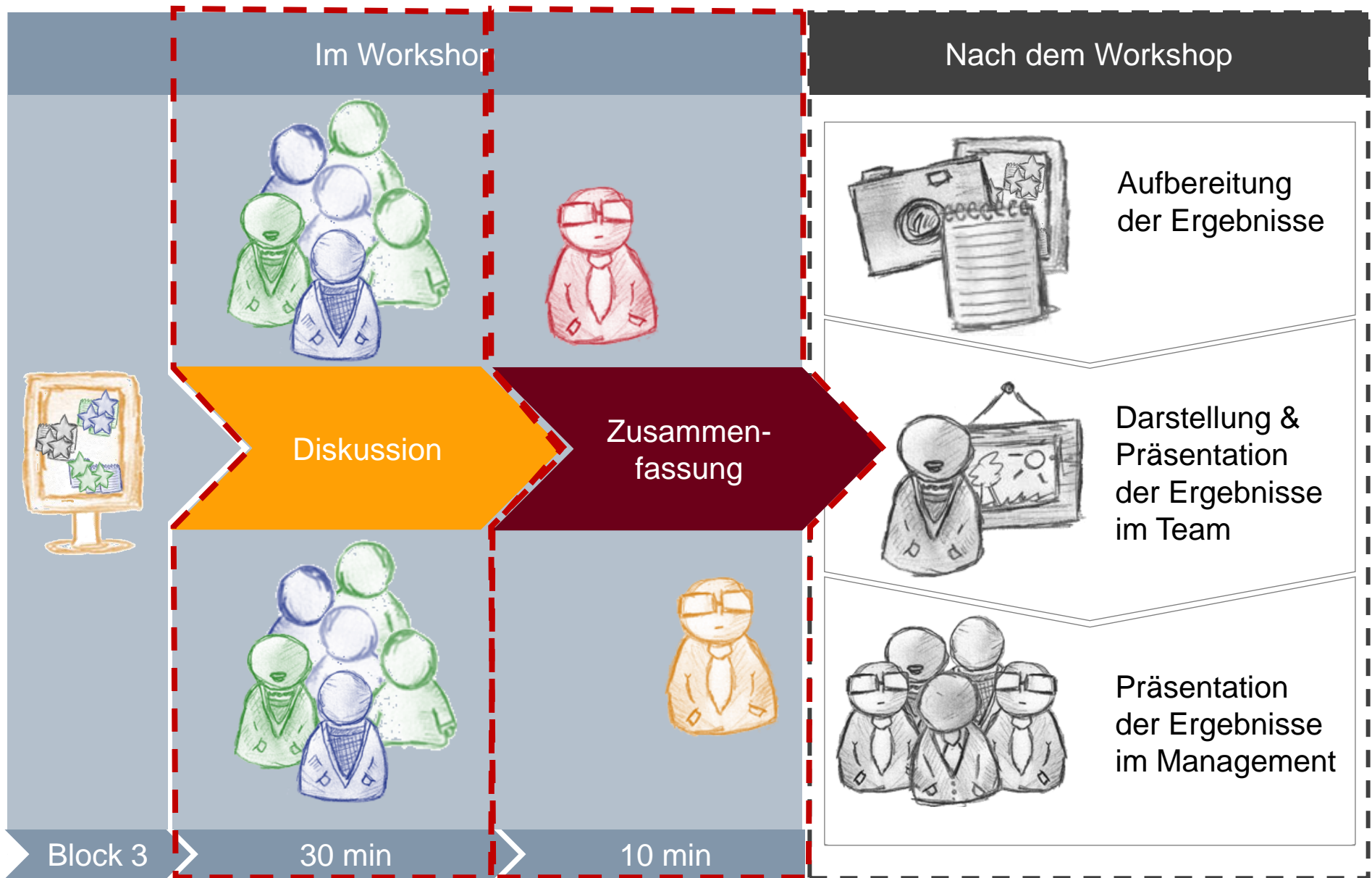


# Agenda



Block 1	1	Vorstellungsrunde	5 min	
	2	Einführung in das Kooperationsprojekt mit der Universität Mannheim	10 min	
	3	Einführung in das Lessons Learned Konzept der Universität Mannheim	10 min	
Block 2	4	Brainstorming Session	45 min	
	5	Lessons Learned Priorisierung	15 min	
Block 3	6	Kaffeepause	10 min	
	7	Präsentation der Priorisierungsergebnisse	30 min	
Block 4	8	Diskussion der Ergebnisse	30 min	
	9	Zusammenfassung	10 min	

# Der Workshop im Überblick – Block 4





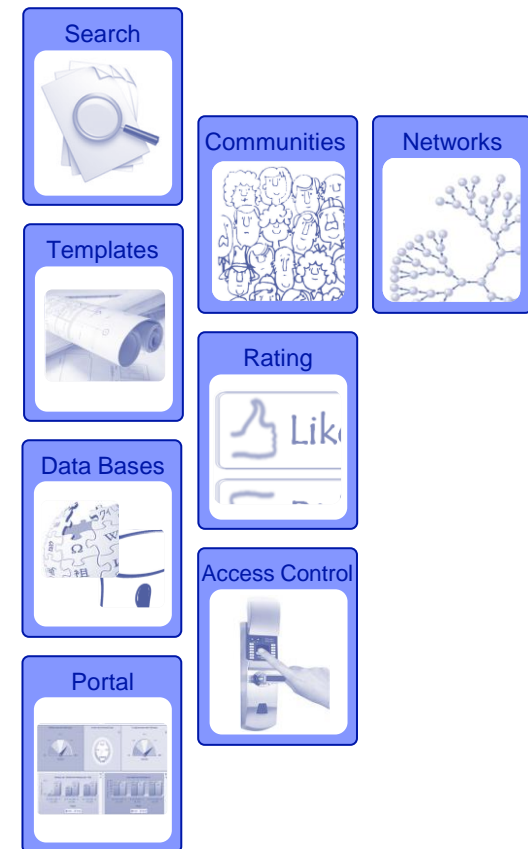


## ➤ Ziele:

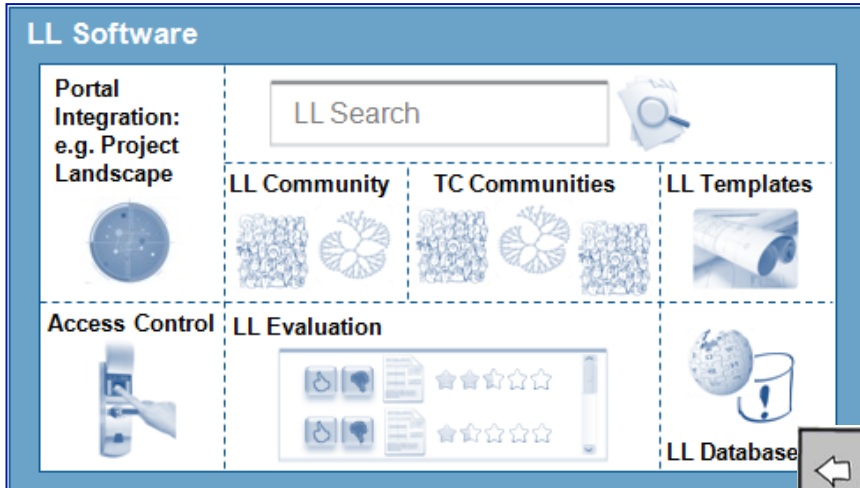
- Technologische Unterstützung zum Speichern, Auffinden und Bewerten der dokumentierten Erkenntnisse

## ➤ Key Elements:

- Suchfunktion ermöglicht die Suche (abhängig von bestehenden DB Suchmaschinen)
- Soziale Komponenten ermöglichen das Netzwerken über Wikis, Foren, Blogs oder soziale Netzwerke
- LL Vorlagen abgelegt an einem definierten Speicherort und für **jede** Lessons Learned verwendet
- LL Bewertungsfunktion ermöglicht den Mitarbeitern existierenden LL abzurufen und diese auf ihren Nutzen, ihre Aktualität, etc. zu bewerten
- Zentrale Datenbank als zentraler (und einziger) Speicherort für LL Dokumente
- Sicherheitskonzept steuert den Zugriff auf LL entsprechend den Zugriffsregeln der Deutschen Bank
- Portalkonzept für eine effektive und effiziente Integration und Darstellung von internen und externen Daten (z.B. Projektübersicht, Wissenslandkarte, etc.)

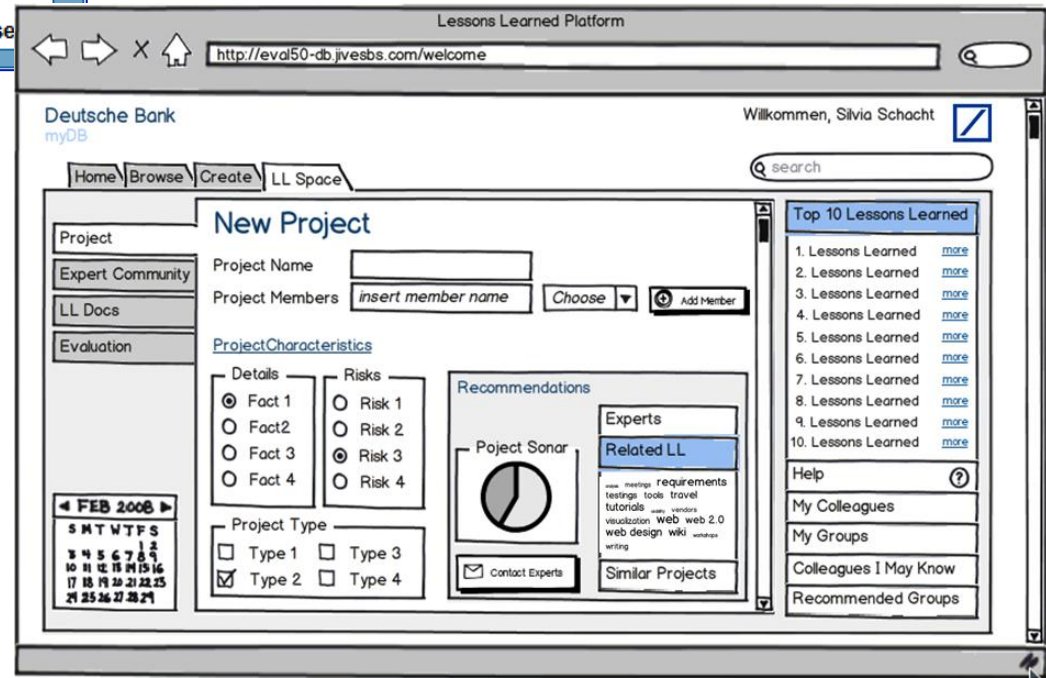


# LL Software Visualisierung



- Realisierung der LL Software ist unabhängig von der gewählten Plattform
- Die meisten der hier verwendeten Tools existierend bereits in der [redacted] und können in die LL Software integriert werden

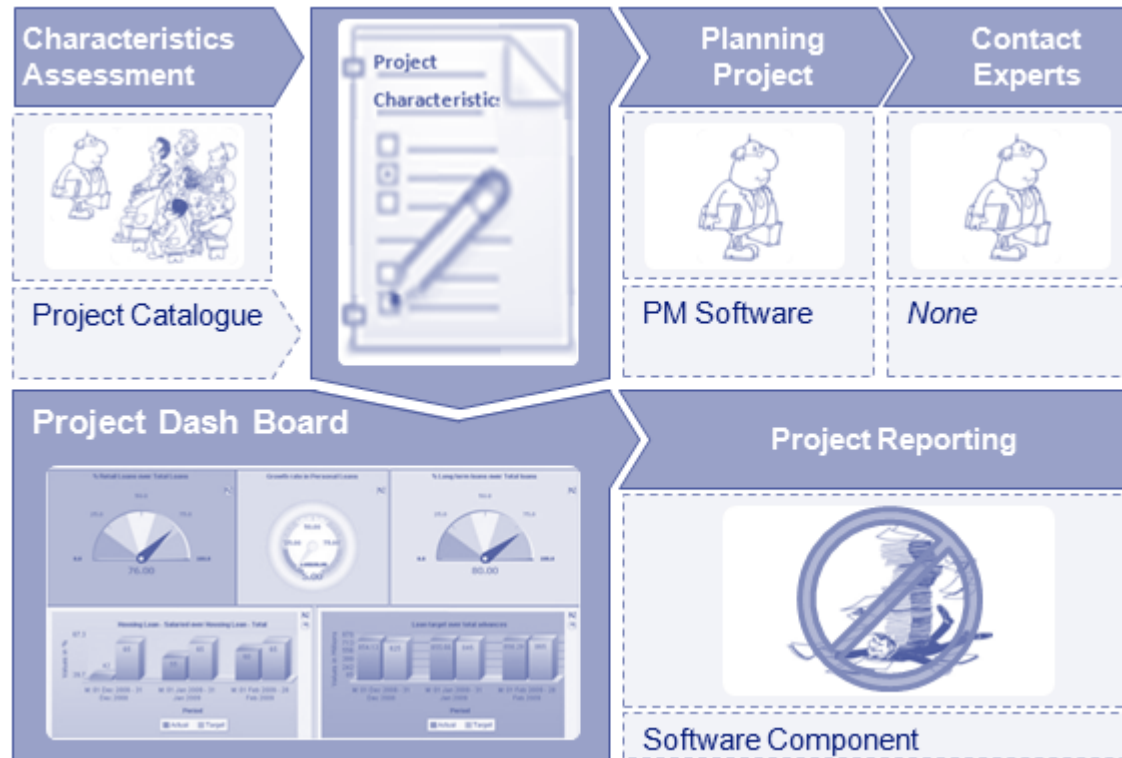
- Aktuell implementiert ein Team eine Plattform namens myDB, auf der bereits existierende Tools integriert werden können (z.B. DBWiki, Mindstorm, etc.)



## ➤ Ziele:

- Klare Beschreibung aktueller und vorheriger Projekte zur Vergleichbarkeit der Projekte und zur Identifikation von Topic Cluster Experten
- Reduktion des administrativen Aufwands, wenn die Plattform als einziger Einstiegspunkt für Projektdokumentation genutzt wird

## ➤ Prozess:

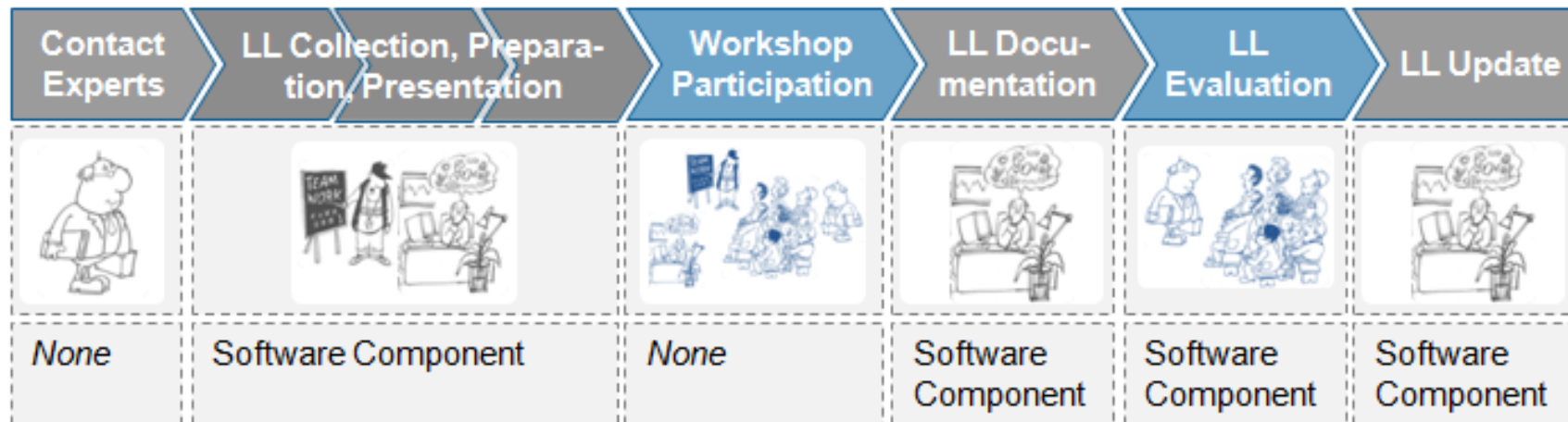


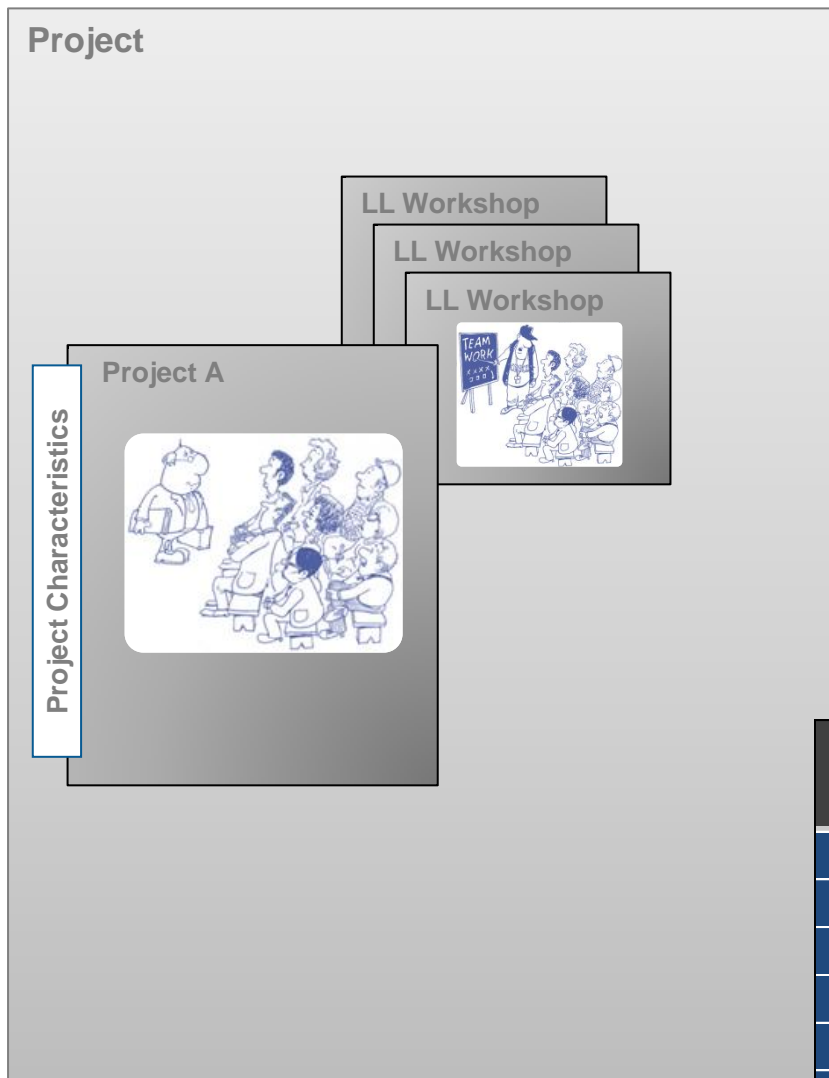
# Projekt Management Prozess

## ➤ Ziele:

- Integration der Lessons Learned in den aktuellen Projektprozess
- Regelmäßiger Update der dokumentierten Lessons Learned

## ➤ Prozess:





## Projekt Management Prozess:

- Explizite Allokierung von Zeit und Ressourcen für LL Aktivitäten zu Beginn des Projektes
  - Einbettung von Lessons Learned in die Kick-off Veranstaltung des Projektes
  - Durchführung mehrerer LL Workshops
  
- Allokierung von Zeit und Ressourcen sollte basierend auf den Eigenschaften des Projektes bestimmt werden

Timeline Project		Year												
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
1	Project kick-off preparation													
2	Lessons Learned study													
3	Project kick-off													
4	Project phase 1													
5	Lessons Learned session													
6	...													
7	Project completion													
8	Final Lessons Learned													



# Lessons Learned – Preparation, Aggregation and Discussion

Project LELES – A Lessons Learned Community System

Silvia Schacht

Clara Schepp

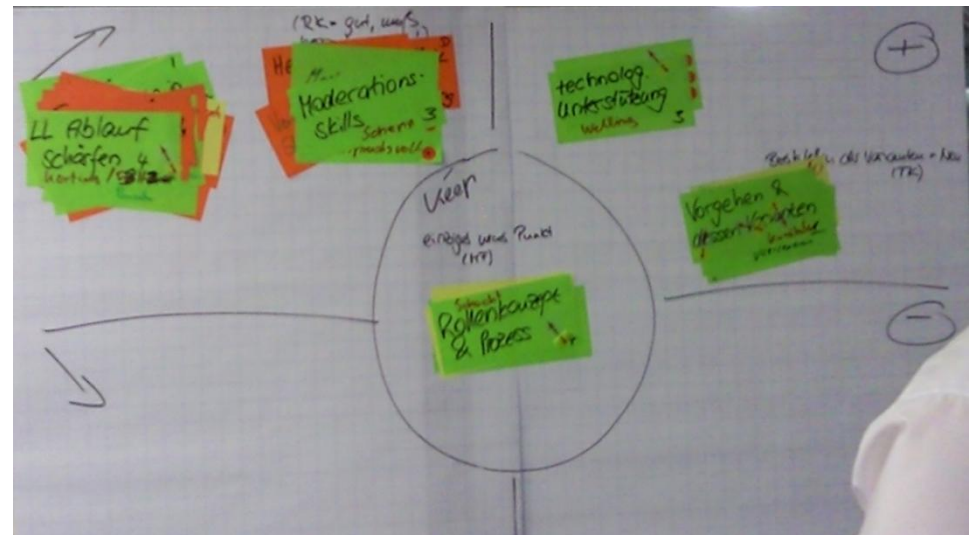
Chair of Information Systems IV

University of Mannheim

Frankfurt, 24.12.2012



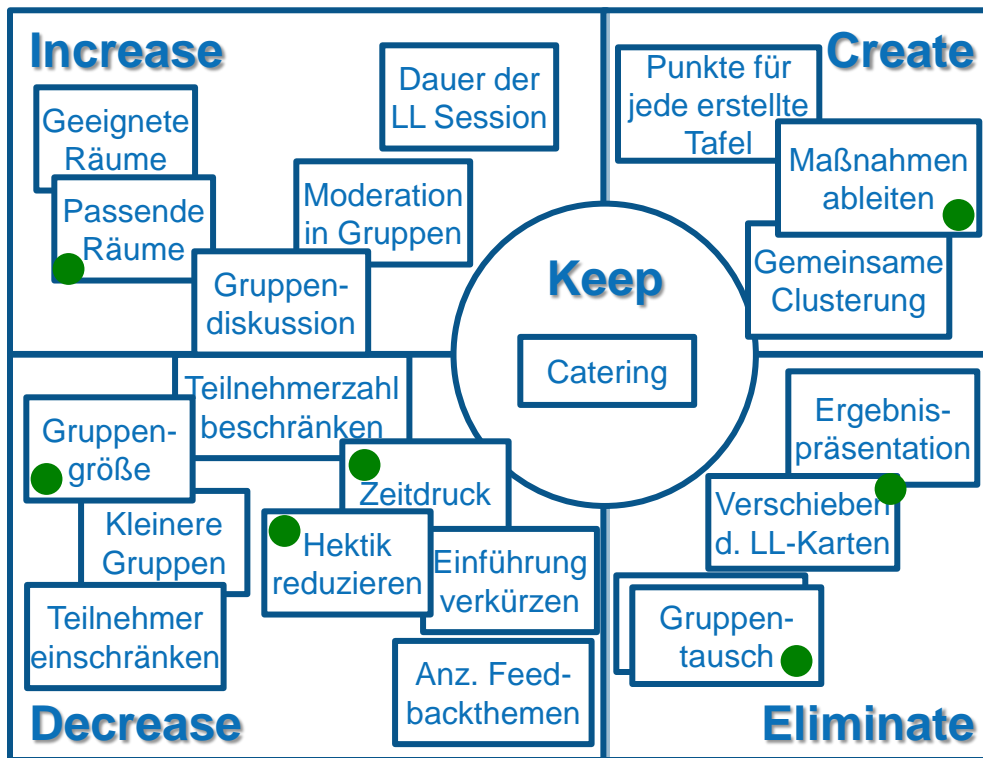
- ▶ In the follow-up meeting of the workshop (December 15<sup>th</sup>, 2011), the participants identified the following ToDos and the according person responsible:
  - ▶ A: Sharpen LL Procedure: Thorsten Körting
  - ▶ B: Sharpen Roles & Concept: Silvia Schacht
  - ▶ C: Technological Support: Frank Welling
  - ▶ D: Skills of the Moderator: Clara Schepp
  - ▶ E: Procedure & its Versions: Ronald Kurätzki





# A: Sharpen LL Procedure

- ▶ In the follow-up meeting of the workshop (December 15<sup>th</sup>, 2011), the following notes were identified for Cluster A:



- ▶ 20 topics were collected by the participants
- ▶ These topics were rated as important with 7 of 18 points (green points)

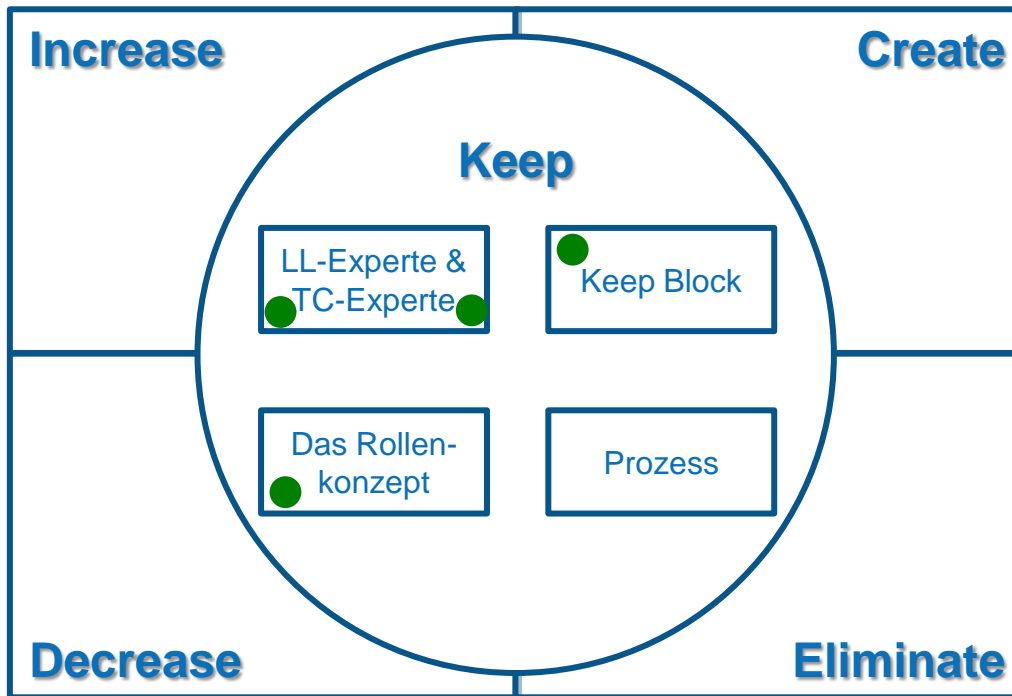
# A: Sharpen LL Procedure

4

- ▶ **ToDo: Torsten Koerting**

# B: Sharpen Roles & Concept

- ▶ In the follow-up meeting of the workshop (December 15<sup>th</sup>, 2011), the following notes were identified for Cluster B:



- ▶ 4 topics were collected by the participants
- ▶ These topics were rated as important with 4 of 18 points (green points)
- ▶ Maintain the both experts were rated as the main important aspect of Cluster B

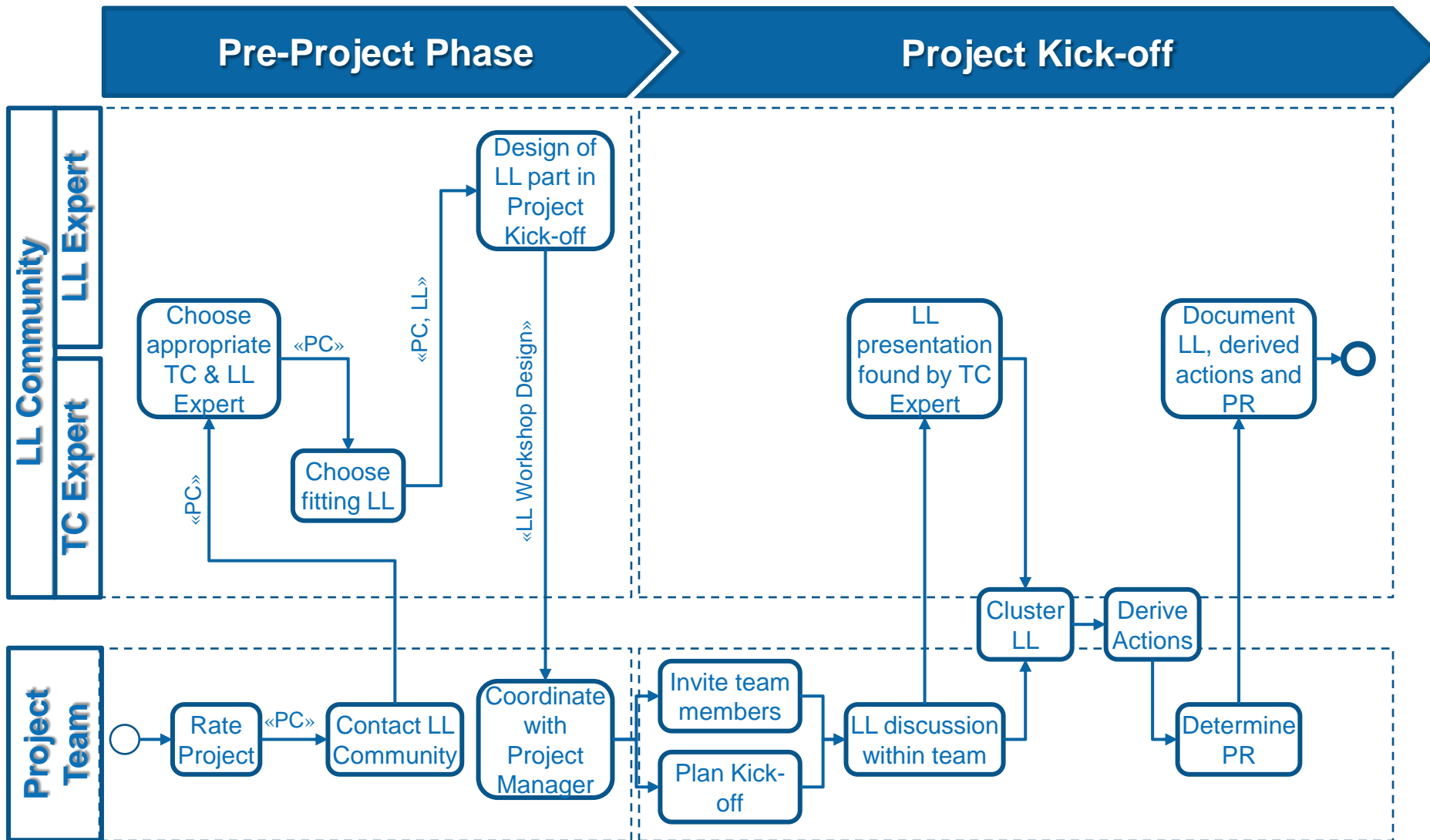
- ▶ The Lessons Learned Concept introduces 2 new roles: Lessons Learned Expert
  - a. Lessons Learned Expert:
    - **Methodological** expert in:
      - Extracting, collecting, preparing and documenting Lessons Learned
      - Conducting Lessons Learned Workshops
    - Required Skill Set:
      - Knowledge on set of Lessons Learned Workshop Processes
      - Moderation of Lessons Learned Workshops
      - Personality skills according the skills worked out by Clara Schepp
      - Handling conflicts and escalations
    - Tasks:
      - Plan, design & coordinate Lessons Learned Sessions
      - Moderate Lessons Learned Sessions
      - Extract the most important Lessons Learned for team / similar projects / XXXXXXXXXX
      - Document and store Lessons Learned



- ▶ The Lessons Learned Concept introduces 2 new roles: Lessons Learned Expert
  - b. Topic Cluster Expert:
    - **Content** expert in:
      - Specific hot topic of [REDACTED] (e.g. SAP Introduction, Migration, etc.)
    - Required Skill Set:
      - Knowledge on several projects in similar topics
      - Increased experience in projects of the specific topics and its lessons learned
      - Networking skills with contacts to other project manager
    - Tasks:
      - Collect and prepare Lessons Learned of previous projects
      - Present Lessons Learned in Workshops
      - Attend Lessons Learned Workshops
      - Give advises to the project team
      - Provide contacts to other knowledge members
      - Document and store Lessons Learned

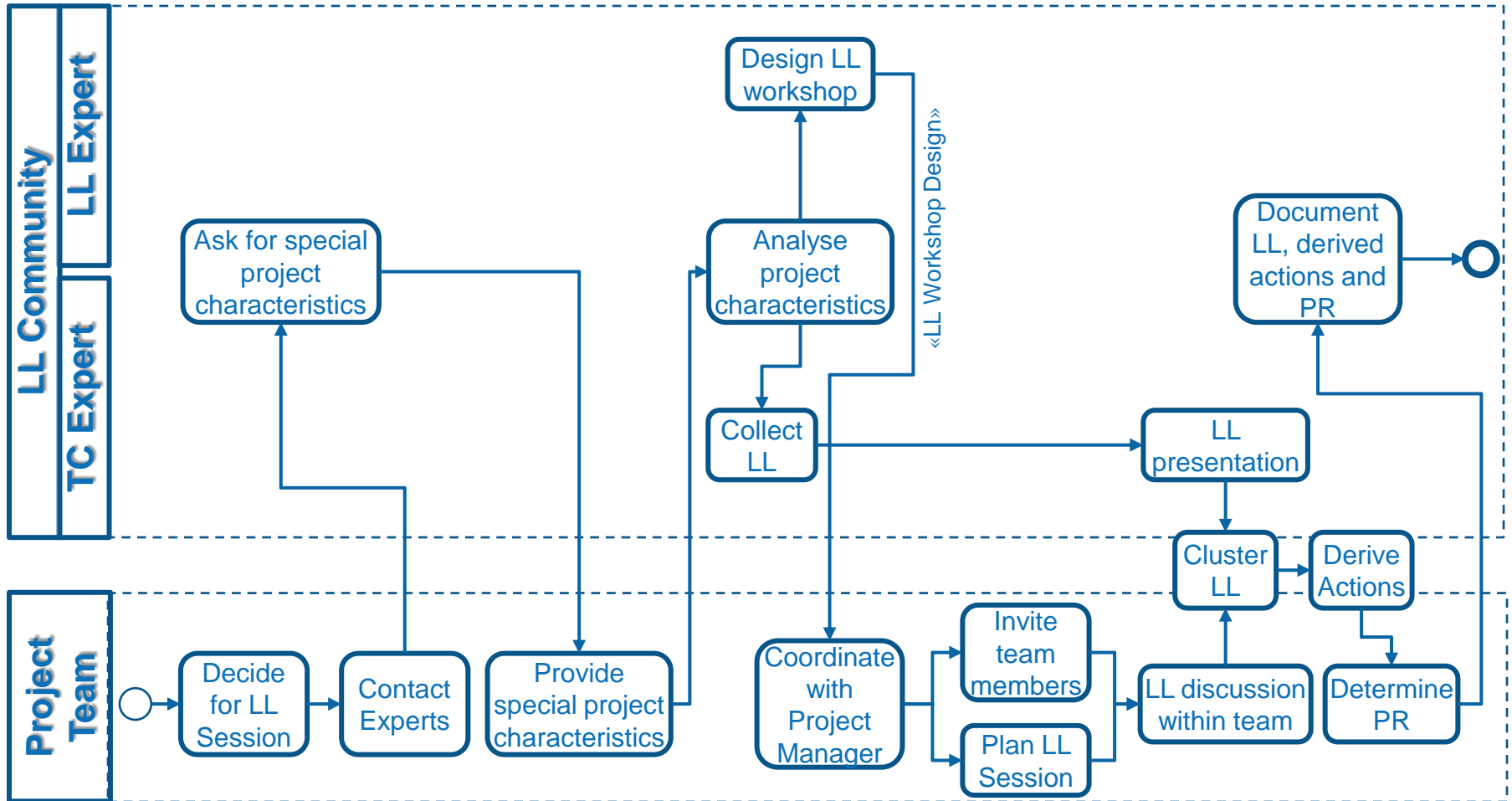


# Roles & Concept in Detail

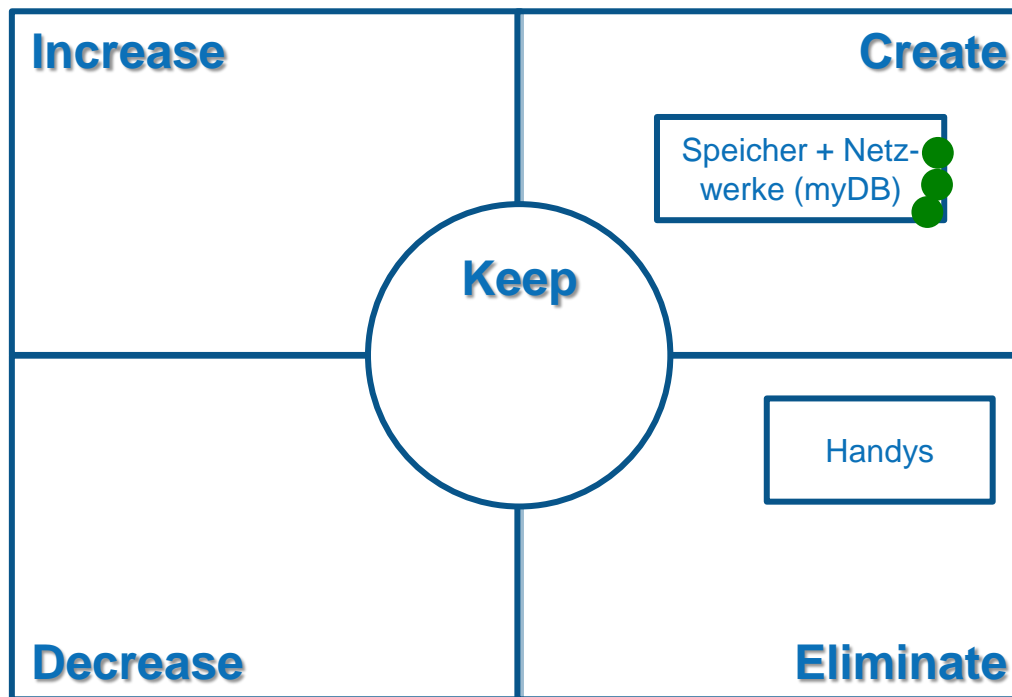


# Roles & Concept in Detail (cont'd)

## LL Workshops in Project



- ▶ In the follow-up meeting of the workshop (December 15<sup>th</sup>, 2011), the following notes were identified for Cluster D:



- ▶ 1 topics was collected by the participants
- ▶ This topics was rated as important with 3 of 18 points (green points)



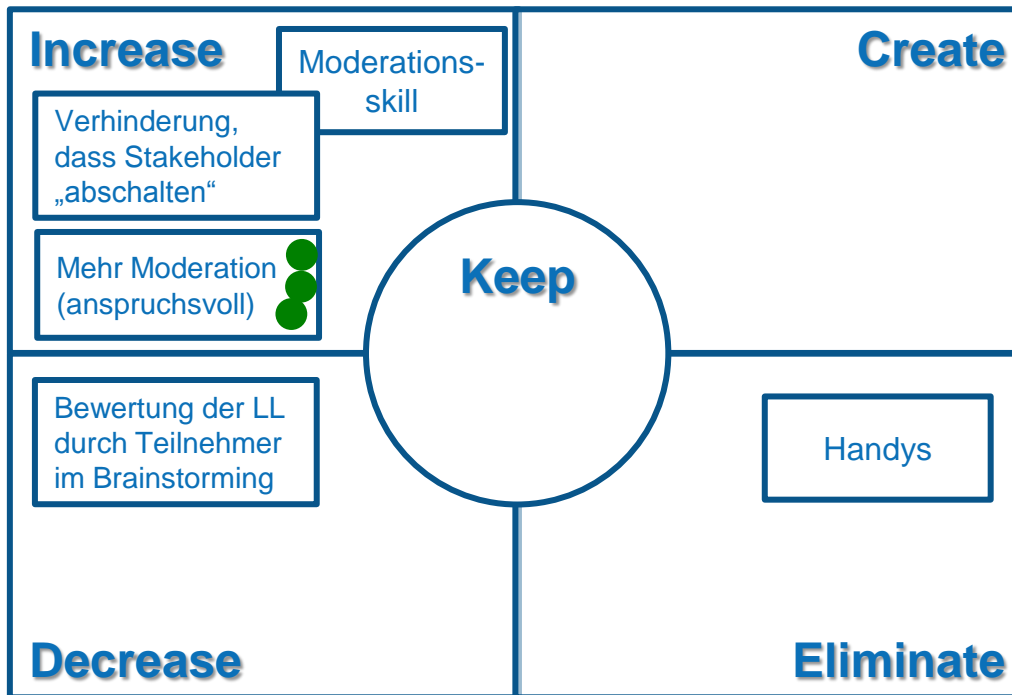
# C: Technological Support

11

- ▶ **ToDo: Frank Welling**

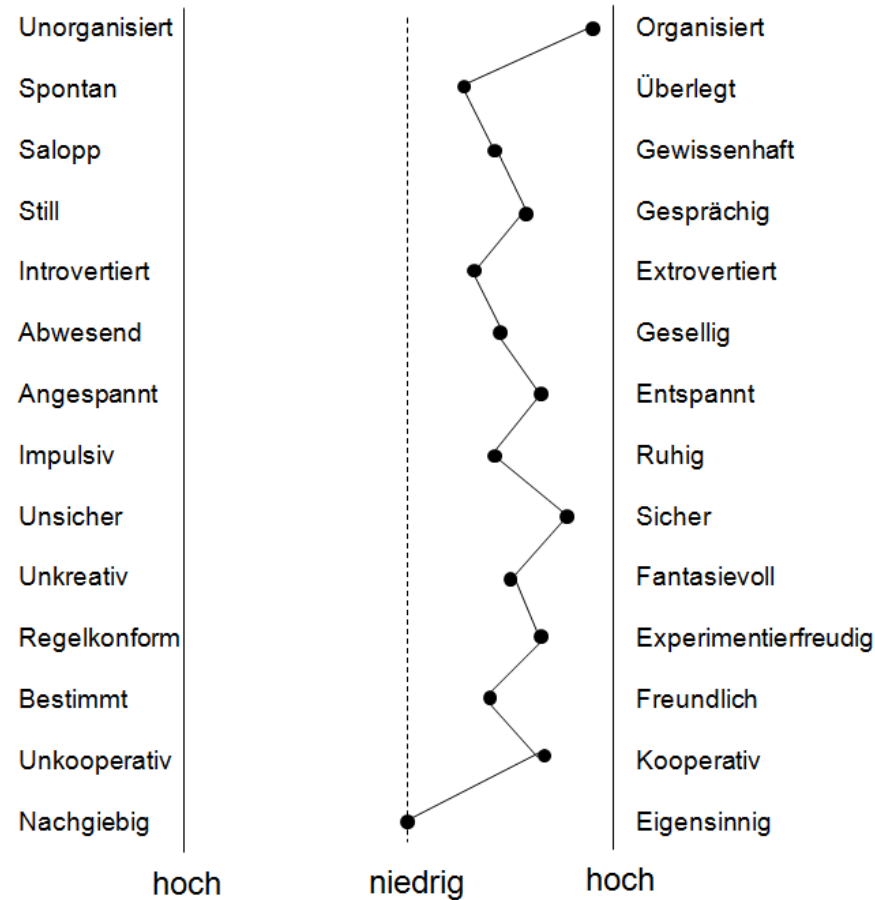
# D: Skills of the Moderator

- ▶ In the follow-up meeting of the workshop (December 15<sup>th</sup>, 2011), the following notes were identified for Cluster D:



- ▶ 5 topics were collected by the participants
- ▶ These topics were rated as important with 3 of 18 points (green points)
- ▶ Increase the skills of the moderator were rated as the main important aspect of Cluster D

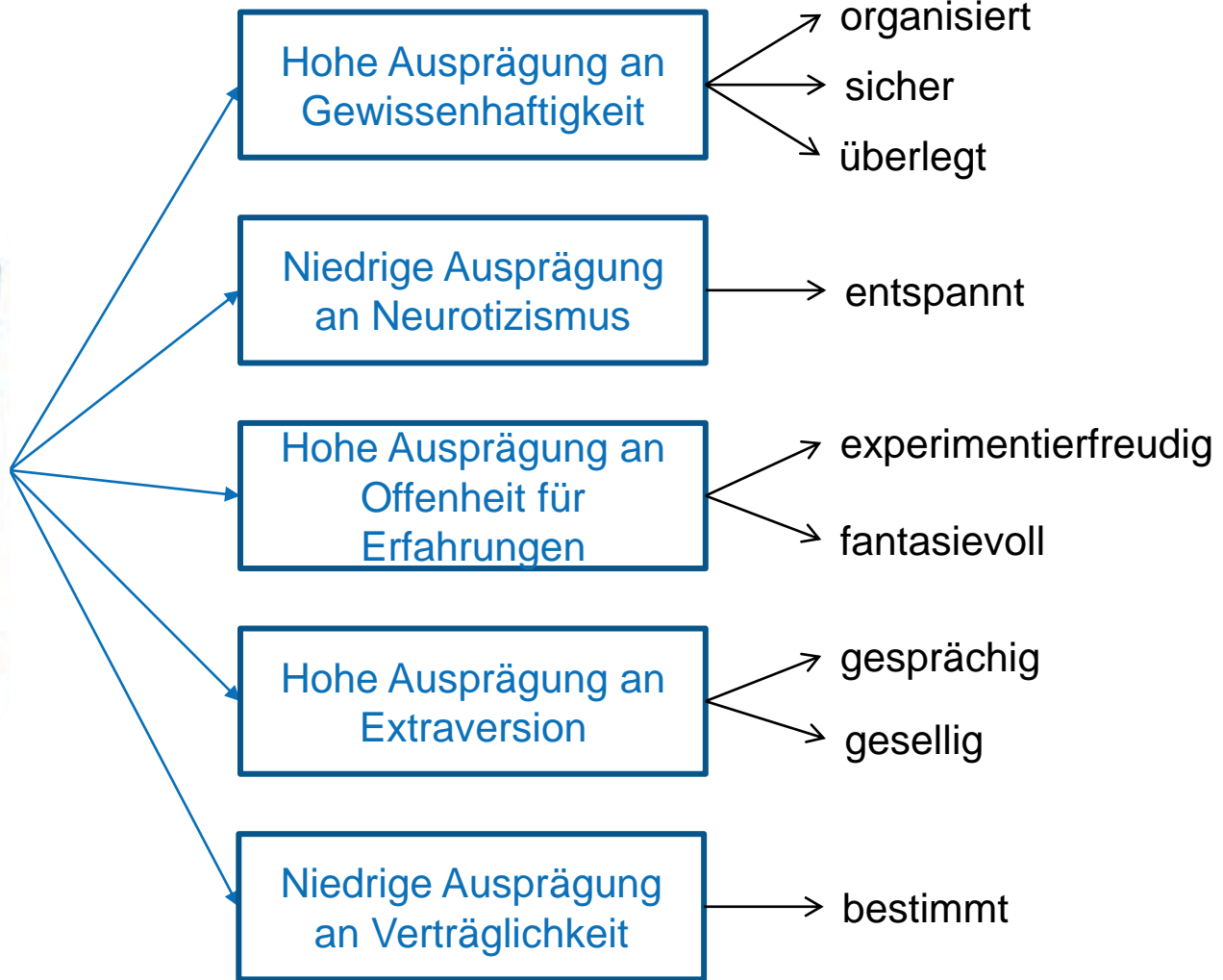
- ▶ The Lessons Learned Expert should possess the following characteristics\*:



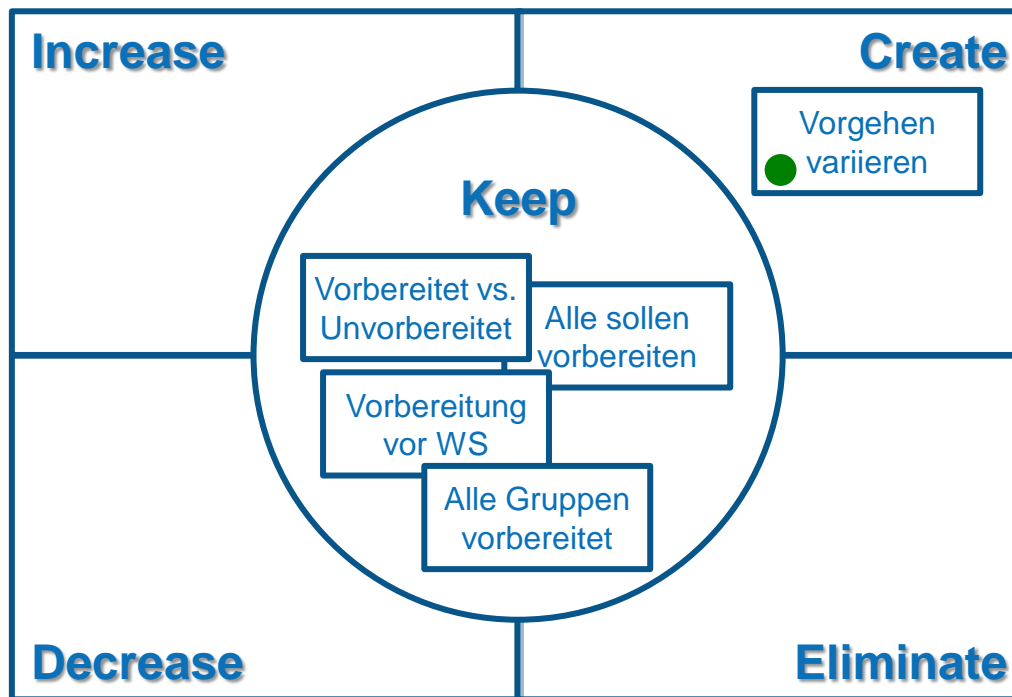
\* Results of the evaluation of December 8th, 2011

- ▶ **Gewissenhaftigkeit** hat auf Personen mit einer hohen sozialen Kompetenz und Bewusstsein einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung (Barrick & Mount, 1991). Jedoch bei Arbeitern mit einem hohen Grad an Gewissenhaftigkeit aber einer geringen sozialen Kompetenz und Bewusstsein traten Probleme auf wie Verbissenheit, ohne Sensibilität für Timing. Daher ist es wichtig auch für einen Moderator, dass eine hohe Gewissenhaftigkeit mit einer hohen sozialen Kompetenz und Bewusstsein einhergeht (Witt & Ferris, 2003).
- ▶ Eine Person mit einer hohen Ausprägung von **Neurotizismus** ist angespannt und unsicher, daher ist sie tendenziell weniger geeignet für eine Position als Moderator (Barrick & Mount, 1991).
- ▶ **Offenheit für Erfahrung** identifiziert in hohem Ausmaß Eigenschaften wie experimentierfreudig oder fantasievoll. Diese Person ist eher gebildet und intelligent. Diese Attribute eignen sich für einen Moderator (Barrick & Mount, 1991).
- ▶ **Extraversion** und führen zu einer effektiven Arbeitsleistung (Barrick & Mount, 1991). Des Weiteren hat eine Person mit diesen Eigenschaften eine positive Einstellung gegenüber Teamarbeit, und die hohe Ausprägung davon erleichtert es einer Person ein Ziel zu erreichen (Roccas , Sagiv, Schwartz & Knafo, 2002).
- ▶ Personen mit einem hohem Grad an **Verträglichkeit** sorgen sich um das Wohlergehen der Menschen, mit denen ein persönlicher Kontakt besteht. Dies kann hinderlich für einen Moderator sein, sobald eine Person im Team existiert, die die Gruppe stört (Peeters, Van Tuijl, Rutte & Reymen, 2006).

# Required Characteristics of LL Expert



- ▶ In the follow-up meeting of the workshop (December 15<sup>th</sup>, 2011), the following notes were identified for Cluster E:



- ▶ 5 topics were collected by the participants
- ▶ 4 of these topics deal with the same issue
- ▶ These topics were rated as important with 1 of 18 points (green point)
- ▶ Adapt the workshop procedure to the project characteristics is the main important aspect of Cluster E

# E: Procedure and its Versions

- ▶ **ToDo: Ronald Kurätzki**





**Gewissenhaftigkeit:** Weist bei einer hohen Ausprägung eine Tendenz auf, die Dinge gut zu organisieren, gewissenhaft, überlegt und sicher zu sein, sowie eine Tendenz sich nach Standards und Prinzipien zu halten. Eine niedrige Ausprägung von Gewissenhaftigkeit charakterisiert eine unorganisierte, saloppe, spontane und unsichere Person.

**Neurotizismus:** Menschen mit hohem Wert von Neurotizismus besitzen eine angespanntes, unsicheres Naturell, die weniger Risiken eingeht, weil sie verängstigt ist. Mit einer niedrigeren Ausprägung hingegen besteht die Tendenz in verschiedenen Situationen emotional ausgeglichener also entspannter und sicherer zu bleiben.

**Offenheit für Erfahrung:** Individuen mit einem hohen Grad an Offenheit sind fantasievoll und experimentierfreudig. Personen, die wenig Offenheit besitzen, sind dagegen un kreativ und regelkonform.

**Extraversion:** Eine hohe Ausprägung von Extraversion bedeutet extrovertiert, gesprächig, gesellig und impulsiv in sozialen Situationen zu sein. Bei Menschen mit niedriger Extraversion ist der Drang sich aktiv mit der Umwelt zu interagieren viel weniger ausgeprägt. Diese Personen können beschrieben werden als still, introvertiert, abwesend und ruhig

**Verträglichkeit:** Personen mit einer hohen Ausprägung besitzen eine individuelle Neigung nach Harmonie und das Bemühen zu weniger Konflikten in zwischenmenschlichen Beziehungen. Sie sind also charakterlich eher freundlich, kooperativ und nachgiebig. Individuen mit niedriger Ausprägung dagegen sind bestimmt, unkooperativ und eigensinnig

# Rangordnung der gewählten SOLL-Eigenschaften für einen Moderator 20

- |                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| 1. Organisiert          | 15. Eigensinnig   |
| 2. Sicher               | 16. Spontan       |
| 3. Entspannt            | 17. Bestimmt      |
| 4. Kooperativ           | 18. Impulsiv      |
| 5. Experimentierfreudig | 19. Introvertiert |
| 6. Gesprächig           | 20. Abwesend      |
| 7. Gesellig             | 21. Salopp        |
| 8. Fantasievoll         | 22. Unkreativ     |
| 9. Gewissenhaft         | 23. Regelkonform  |
| 10. Ruhig               | 24. Still         |
| 11. Überlegt            | 25. Angespannt    |
| 12. Extrovertiert       | 26. Unkooperativ  |
| 13. Freundlich          | 27. Unsicher      |
| 14. Nachgiebig          | 28. Unorganisiert |

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, S. 1-26.

Borkenau, P., & Ostendorf, F. (1989). Untersuchung zum Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit und seiner diagnostischen Erfassung. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 10, Heft 4, S. 239-251

De Raad, B. (1998). Five Big, Big Five Issues: Rationale, Content, Structure, Status, and Crosscultural Assessment. *European Psychologist*, Vol. 3, No. 2, S. 113-124.

De Raad, B., Hendriks, J., & Hofstee, W. (1992). Towards a refined structure of personality traits. *European Journal of Personality* Vol. 6, S. 301-319.

Junglas, I., Johnson, N. A., & Spitzmüller, C. (2008). Personality traits and concern for privacy: an empirical study in the context of location-based services. *European Journal of Information Systems*, S. 387-402.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). Adding Liebe und Arbeit. The Full Five Factor Model and Well-Being. *Personality and Social Psychology Bulletin* Vol. 17, No. 2, S. 227-232.

Peeters, M., Van Tuijl, H., Rutte, C., & Reymen, I. (2006). Personality and Team Performance: A Meta-Analysis. *European Journal of Personality*, S. 377-396.

Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S., & Knafo, A. (2002). The Big Five Personality Factors and Personal Value. *Personality and Social Psychology Bulletin* Vol. 28, No. 6, S. 789-801.

Rust, J. (1999). Discriminant validity of the 'Big Five' Personality Traits in Employment Settings. *Social Behavior and Personality* 27(1), S. 99-108.

Witt, L. A., & Ferris, G. R. (2003). Social Skill as Moderator of the Conscientiousness Performance Relationship: Convergent Results Across Four Studies. *Journal of Applied Psychology* Vol. 88, No. 5, S. 809-820.



# Kurzprotokoll vom Dienstag, 24.01.2012

Project LELES – A Lessons Learned Community System

Silvia Schacht

Chair of Information Systems IV

University of Mannheim

Mannheim, 25.01.2012



- ▶ Ziele für das Management-Meeting
- ▶ Agenda für das Management-Meeting
- ▶ Inhalte für das Management-Meeting
  - Aufwandschätzung
  - Added Value
  - Anforderungen an die Experten
  - Ziele für die kommenden 9 Monate
  - PMI Research Achievement Award

- ▶ Beantwortung von potentiellen Fragen, wie
  - Was sind die Cluster, aus denen die Experten kommen?
  - Wer sind die Experten?
  - Wie hoch ist der Aufwand der Experten? Stehen diese immer zur Verfügung?
  
- ▶ Fokus im Meeting
  - Schaffung für Verständnis des Prozesses
  - Aufzeigen des Added Value durch den Prozess
  - Klarstellen, dass aktuell der Aufwand aufgrund der erforderlichen Ausbildung der Experten höher ist → in kommenden Monaten können aber Skaleneffekte erzielt werden

- ▶ Ziele für das Management-Meeting
- ▶ Agenda für das Management-Meeting
- ▶ Inhalte für das Management-Meeting
  - Aufwandschätzung
  - Added Value
  - Anforderungen an die Experten
  - Ziele für die kommenden 9 Monate
  - PMI Research Achievement Award

# Agenda für das Management-Meeting

5

1. Präsentation der Prezi
2. Vorstellung des ersten Piloten (Ablauf, Ergebnisse, etc.)
3. Annahmen zu Aufwendungen und Added Value der Experten
4. Erkenntnisse aus dem Piloten
5. Anforderungen an das Management, um den Prozess zum Leben zu erwecken
6. Ziele für die kommenden Monate



- ▶ Ziele für das Management-Meeting
- ▶ Agenda für das Management-Meeting
- ▶ Inhalte für das Management-Meeting
  - Aufwandschätzung
  - Added Value
  - Anforderungen an die Experten
  - Ziele für die kommenden 9 Monate
  - PMI Research Achievement Award

# Aufwandschätzung für die Experten

## Aufwandsschätzung in den Projektphasen:

		Lesson Learned Experte		Topic Cluster Experte	
Ramp-up		<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderationsseminar</li> <li>Methodenseminar</li> </ul>	3d 0,5d	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beraterseminar</li> <li>Methodenseminar</li> </ul>	3d 0,5d
Projekt-Init		%	%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abstimmung mit PM</li> <li>Identifikation weiterer Projekte &amp; Experten</li> </ul>	0,5d
LL Workshop	Vorbereiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abstimmung mit PM</li> <li>Workshop planen</li> </ul>	1-2d	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation &amp; Aufbereitung der LL</li> </ul>	0,5d
	Durchführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderation</li> </ul>	0,5d	<ul style="list-style-type: none"> <li>Präsentation der LL</li> </ul>	0,5d
	Nachbereiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumentation der LL</li> <li>Aktualisierung ex. LL</li> </ul>	0,5-1d	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumentation der LL</li> </ul>	0,5d
Projektabschluss		%	%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbereitung &amp; Aktualisierung LL</li> </ul>	0,5d
Up-to-Date bleiben		<ul style="list-style-type: none"> <li>Community Arbeit</li> </ul>	n/e	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business as usual</li> </ul>	n/e

## Mengengerüst (Annahmen):

LLE → max. 4 LL Session pro Jahr

TCE → 2 neue Projekte pro Jahr

4 Vorbereitung = 6d pro Jahr  
 4 Durchführung = 2d pro Jahr  
 4 Nachbereitung = 4d pro Jahr  
Up-to-Date bleiben = n/e pro Jahr  
GESAMT = 12d pro Jahr

max. 4 LL Sessions = 6d pro Jahr  
 2 Projekt-Init pro Jahr = 1d pro Jahr  
 2 Projektabschluss pro Jahr = 1d pro Jahr  
Up-to-Date bleiben = n/e pro Jahr  
GESAMT = 8d pro Jahr

- ▶ Verrechnung der Aufwände auf das Projekt, welches die Experten anfordert

# Added Value durch den Einsatz von Experten

## ► Für das Projekt:

Lessons Learned Expert	Topic Cluster Experte
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestaltet, organisiert und leitet Workshop</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projekt erhält Wissen von Außen</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strukturiert den Workshop in dessen Verlauf</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sparringspartner für Projektteam</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bringt Moderationserfahrungen in LL Session ein</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bringt weitere Wissensträger in das Projekt ein (über Netzwerke)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dokumentation &amp; Tracking der LL</li></ul>	

## ► Individuell:

- Lessons Learned Experte
  - Methodenkompetenz
  - Austausch zu LL-Themen
  - Weiterbildung durch Seminare
  - Zugang zu Projekten
  - Training on the Job bzgl. Moderationsskills
- Projektteam
  - Neutraler Moderator in LL → ermöglicht Offenheit
  - Wissen von Außen
  - Konfliktvermeidung
- Topic Cluster Experte
  - Reflektiert Erfahrung anderer → Impuls zur aktiven Weiterbildung
  - Zugang zu anderen Projekten
  - Weiterbildung durch Seminare
  - Wertschätzung aufgrund Erfahrungsaustausch
  - Ausbau des Netzwerkes
- Projektmanager
  - Weniger organisatorischen Aufwand
  - Input von Außen
  - Outsourcing des Konfliktmanagements an neutralen Moderator

## ▶ Lessons Learned Experte:

- Muss fix bestimmt werden (verpflichtend!!!)
- Muss in Methoden und Moderationsarbeit ausgebildet werden
- Sollte Teil der Community sein (5x)
- Beispiele für potentielle LLE's\*:

Treiber	Interessenten für Ausbildung
S. Tempelmeyer	Frank Welling
B. Spelthahn	...
R. Klawis	...
T. Koerting	...

\* Genannte Personen entsprechen den Anforderungen an das Persönlichkeitsprofil eines geeigneten Moderators

## ▶ Topic Cluster Experte:

- Muss fix bestimmt werden
- Muss in Methoden und Beratungsarbeit ausgebildet werden
- Sollte Teil der Community sein  
⇒ für die kommenden 6-9 Monate empfiehlt sich der Einsatz der PDM's (Überblick über PM's) & evtl. von Herrn Adam (Überblick über Projekte) als TCE's
- Aufgaben:
  - Identifikation der Experten in der PSU
  - Benennung der Experten
- Vorschläge zur Bestimmung d. Experten
  1. nach Hot Topics der PSU (z.B. SAP BA, SAP DM, FE)
  2. nach Deckungsgrad zwischen Projektsteckbrief & Skill / Erfahrung der Experten
  3. technologie-getrieben

# Ziele für die kommenden 6 – 9 Monate

10

Ziel	Zeitl. Rahmen
• Bestätigung des Champion (Hr. Schötter) aus PSU-Management Team	%
• Frank Welling als Lead für geplantes Roll-Out der Ziele	%
• Erstellung eines Methodenbaukasten für die Ausbildung der LLE	6 Wochen
• Benennung & Ausbildung der LLE	3 Monate
• Benennung der TCE (durch PDM's)	3 Monate
• Clusterung der existierenden LL aus vergangenen 3 Jahren (z.B. durch Trainees)*	3 Monate
Pilotierung in Projekten in verschiedenen Phasen:	
• 3 Projekte in Init-Phase mit LLE & TCE als Unterstützung flankieren = <i>Pilotprojekte</i>	3 Monate
• 7 Lessons Learned Workshops mit neuem Konzept	6 Monate
⇒ 2 von 3 Workshops mit den <i>Pilotprojekten</i> in der Initialisierungsphase	
⇒ 3 laufende Projekte (davon 2 <i>Pilotprojekte</i> )	
⇒ 2 Workshops zum Projektabschluss	
• Austausch in der Community / Feedback zum Prozess	6 Monate
• Nominierung fixe TCE	6 – 9 Monate
• 2 Feedbackrunden mit PSU-Management	6 – 9 Monate

# Ziele für die kommenden 6 – 9 Monate

Ziel	Zeitl. Rahmen
• Bestätigung des Champion (Hr. Schötter) aus PSU-Management Team	%
• Frank Welling als Lead für geplantes Roll-Out der Ziele	%
• Erstellung eines Methodenbaukasten für die Ausbildung der LLE	6 Wochen
• Benennung & Ausbildung der LLE	3 Monate
• Benennung der TCE (durch PDM's)	3 Monate
• Clusterung der existierenden LL aus vergangenen 3 Jahren (z.B. durch Trainees)*	3 Monate
Pilotierung in Projekten in verschiedenen Phasen:	
• 3 Projekte in Init-Phase mit LLE & TCE als Unterstützung flankieren = <i>Pilotprojekte</i>	3 Monate
• 7 Lessons Learned Workshops mit neuem Konzept	6 Monate
⇒ 2 von 3 Workshops mit den <i>Pilotprojekten</i> in der Initialisierungsphase	
⇒ 3 laufende Projekte (davon 2 <i>Pilotprojekte</i> )	
⇒ 2 Workshops zum Projektabschluss	
• Austausch in der Community / Feedback zum Prozess	6 Monate
• Nominierung fixe TCE	6 – 9 Monate
• 2 Feedbackrunden mit PSU-Management	6 – 9 Monate

<b>Was:</b>	Jährlich vergibt PMI einen Research Achievement Award an Forscher, welche durch ihre Forschung signifikant ein Konzept, Wissen und / oder Praktiken im Projektmanagement angereichert haben
<b>Wer:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nominiert werden können Forscher aus allen Bereichen (z.B. Business, Government, Universitäten)</li> </ul>
<b>Nominierter:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• der Nominierte muss kein PMI-Mitglied sein                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pot. Nominierte: Silvia Schacht &amp; Ronald Kurätzki</li> <li>– Weitere Kandidaten: Martin Schrötter &amp; Tim Pensel</li> </ul> </li> </ul>
<b>Nominierer:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Können eine oder mehrere Personen sein (mind. einer davon ist PMI Mitglied)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pot. Nominierer: Torsten Körting</li> </ul> </li> </ul>
<b>Warum:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorierung der Arbeit des gesamten Lessons Learned Activation Teams</li> <li>• Motivation anderer Mitarbeiter zum Engagement in ähnlichen Projekten</li> <li>• Wertschätzung des forscherschen Einsatzes von Frau Schacht bei der Deutschen Bank im Jahr 2011</li> </ul>
<b>Wann:</b>	Deadline für die Einreichung sämtlicher Unterlagen ist der <b>01. April 2012</b>

⇒ Für die Einreichung der Unterlagen zur Nominierung hätten wir gern die Zustimmung sowie die Unterstützung des PSU Management Teams

<b>Anforderungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erstellung eines Nominierungspaketes <b>in Englisch</b></li><li>• Elektronische Einreichung wird <b>nicht</b> akzeptiert</li><li>• Mögliche Formen der Einreichung<ul style="list-style-type: none"><li>– 1 ungebundenes, papier-basiertes Nominierungspaket</li><li>– 1 digitale Kopie des Nominierungspaketes, gespeichert auf CD oder USB</li></ul></li><li>• Fotokopien unterschriebener Dokumente werden nicht akzeptiert</li><li>• Nur vollständige und rechtzeitig eingereichte Pakete werden berücksichtigt</li></ul>
<b>Rechtl. Voraussetzungen:</b>	<p>Lt. Kooperationsvertrag zwischen der Universität Mannheim und der Deutschen Bank „...hat die Hochschule das uneingeschränkte Recht, die Arbeitsergebnisse zumindest in anonymisierter Form zum Zwecke der Forschung und Lehre zu nutzen. Dies schließt das Recht zur Veröffentlichung der anonymisierten Ergebnisse ein.“ (§8.1 Kooperationsvertrag vom 04.04.2011)</p>
<b>Inhalte des Nominierungspaketes:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deckblatt mit der Auflistung sämtlicher beigefügter Dokumente und die Erklärung, dass alle Dokumente den Anforderungen entsprechen</li><li>• Ein 5-seitiges Dokument mit folgendem Inhalt:<ul style="list-style-type: none"><li>– Forschungsinhalte</li><li>– Nominierungsschreiben (Wertschätzung der Forschungsarbeit im Gebiet des Projektmanagements)</li><li>– Erklärung sämtlicher direkter oder indirekter Verbindungen zu dem Forscher</li><li>– Kopie des Lebenslaufs des Forschers inklusive dessen Publikationsliste</li><li>– Unterschriebenes PMI Research Achievement Award Formular</li><li>– Nachweis der PMI Mitgliedschaft</li></ul></li></ul>