

LernLetter – Pro- jektabschluss

Planung und Aufgaben

Dieser LernLetter beschreibt den Projektabschluss sowie Lessons Learned.



LernLetter – Projektabschluss

Planung und Aufgaben

1. Wann ist das Projekt zu Ende?

Eine scheinbar triviale Frage, aber in der Praxis häufig ein Problem: Wir konzentrieren uns häufig sehr auf die Erstellung des Produkts als zentralem Liefergegenstand – und vernachlässigen darüber andere Punkte. Sogar, dass häufig das Produkt allein nicht ausreicht, um die Projektziele zu erreichen.

Nehmen wir als Beispiel mal ein Buch. Das fertig geschriebene und layoutete Buch reicht noch nicht aus, um damit Geld zu verdienen, es muss auch noch gedruckt, beworben und ausgeliefert werden. Alles Dinge, die im operativen Geschäft erledigt werden, das ist schon richtig. Aber die operativen Abteilungen müssen rechtzeitig Bescheid wissen, wann das Buch druckbereit ist, damit Maschinenzeiten eingeplant werden können, damit die Werbung anlaufen kann.

Eine Projekt ist dann wirklich beendet, wenn

- das Produkt abgenommen ist;
- das Produkt übergeben, evtl. mit Dokumentation und Schulung;
- der administrative Abschluss durchgeführt ist;
- der Projektabschlussbericht erstellt ist, Soll-Ist-Vergleich zwischen Ziel und Ergebnis;
- das Team entlastet ist;
- der Projektleiter entlastet ist;
- das Team in die Linie zurückgeführt ist;
- Feedback eingeholt und verteilt wurde in Richtung aller wichtigen Stakeholder (Linie, Steuerungskreis, Kunde...);
- Lessons Learned durchgeführt sind; und
- idealerweise ein Sun-Set-Meeting stattgefunden hat.

LERNLETTER



Ein LernLetter ergänzt die Ausführungen eines eLearning Angebots, eines Webinars oder einer Präsenzveranstaltung.

Ein LernLetter ist keine Abschrift aus dem übrigen Stoffangebot, sondern soll bewusst einen eigenen Weg auf den zu vermittelnden Stoff bieten.

Bitte beachten Sie, dass alle Angaben und Ausführungen in den LernLettern urheberrechtlich geschützt sind.

© 2016, Gita GmbH, Herrsching

Gita GmbH
Leitenhöhe 21
82211 Herrsching

www.das-wuttke-team.com



Und es kann auch nicht schaden, den erfolgreichen Projektabschluss zu feiern und so die Arbeit Ihres Teams zu würdigen.

Und wann tun wir dies alles? Typischerweise in der Abschlussphase, wobei die Produktabnahme häufig das Ende der Phase *vor* der Abschlussphase darstellt, also quasi die Voraussetzung für den Beginn der Abschlussphase ist.

2. Die Abschlussphase des Projekts

In der Abschlussphase ist also noch einiges zu tun. Wie können wir sicherstellen, dass das auch alles erledigt wird? Richtig, wir planen es von Anfang an mit ein, wie alle anderen Liefergegenstände und Arbeitspakete auch. Das heißt, all die gerade genannten Dinge finden sich in der WBS, im Terminplan, im Kostenplan, usw.

Das Ziel Abschlussphase ist es

- sicherzustellen, dass alle geplanten Aktivitäten des Projekts durchgeführt wurden.
- zu überprüfen, ob das Projekt seine Ziele erreicht hat. Die Kriterien hierfür haben wir ja ganz am Anfang im Projektplan festgelegt.
- die Projektdokumente zu sammeln und zu archivieren sowie die gewonnen Erkenntnisse festzuhalten.

Die entscheidende Frage lautet: **Hat das Projekt die geforderten Ergebnisse geliefert?** Die Überprüfung des Projektmanagementplanes zeigt, ob der aktuelle Status der Projektliefergegenstände einen Abschluss rechtfertigt.

Genauer gesagt muss der Projektleiter Folgendes sicherstellen:

- Entsprechen alle fertiggestellten Aktivitäten ihren Ausgangskriterien?
- Stehen alle notwendigen Aktivitäten bereit bzw. sind diese abgeschlossen, um die Liefergegenstände (Produkt, Dienstleistung, Ergebnis) auf die nächste Phase oder zur anfordernden Organisation zu übertragen, die diese Liefergegenstände dann verwenden, pflegen oder unterstützen wird?
- Sind alle Maßnahmen abgeschlossen, die sicherstellen, dass die Projektdaten und die gesammelten Erfahrungen zum Wohle und zur Nutzung künftiger Projekte verfügbar sind, d. h. wurde das Prozessvermögen der Organisation abschließend ergänzt?

Der Abschluss eines Projektes bedarf einer korrekten Durchführung, um zu verhindern, dass ein nachlässiger Abschluss zu negativen Auswirkungen auf den Nutzen, die Wartung oder die Unterstützung des Projektproduktes führt.

Und nur ein gut geplanter und diszipliniert durchgeführter Abschluss stellt sicher, dass sich Projekte zum Ende nicht in Zombieprojekte verwandeln, lange vor sich hindümpeln und unnötige Kosten erzeugen.



Wichtig! Auch wenn ein Projekt nicht erfolgreich war, sondern vorzeitig abgebrochen wurde, muss ein Projektabschluss durchgeführt werden. Gerade in diesem Falle ist es im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses oder – um es anders auszudrücken – einer lernenden Organisation wichtig, die Gründe für das Scheitern des Projekts zu ermitteln.

3. Lessons Learned

Eine ganz wichtiger Liefergegenstand der Abschlussphase sind die Lessons Learned, also die Lektionen die ich gelernt habe bzw. die wir gelernt haben. Warum sind sie so wichtig? Weil wir durch sie langfristig unsere Fähigkeit erfolgreiche Projekte – also solche, die ihre Ziele erreichen – verbessern können.

Wichtig! Bei Lessons Learned geht ums Lernen, darum, besser zu werden – nicht um Schuldzuweisung! Aber es geht – im andern Extrem – auch nicht um Selbstbeweihräucherung.

Lessons Learned werden häufig in Form von Workshops (oder auch richtigen Events) durchgeführt. Es gibt dabei keine richtige oder falsche Form der Durchführung, aber wir sollten im Kern folgende Fragen beantworten:

1. **Was hat gut geklappt, was hat funktioniert?** (Und sollte deshalb vielleicht beibehalten, ausgebaut oder in weiteren Projekten eingeführt werden.)
2. **Was kann künftig verbessert werden?**

Und wenn Sie dem ganzen noch das i-Tüpfelchen verpassen wollen, gibt es noch zwei weitere Fragen, die Ihr Risikomanagement verbessern werden – und damit die die Erfolgchancen kommender Projekte erhöhen:

1. **Welche Probleme hätten vermieden werden können?** (gibt Ideen fürs Risikomanagement)
2. **Welche Probleme haben wir vermieden?** (oder auch: wo war Risikomanagement erfolgreich?)

4. Phasenende: Der kleine Abschluss

Vieles, was auf das Projektende zutrifft, trifft auch auf die Phasenenden zu. Als Projektleiter müssen Sie jeweils sicherstellen, dass alle Liefergegenstände einen Status haben, der den Übergang in die nächste Phase rechtfertigt.

Weitermachen oder abbrechen?

Phasenende sind außerdem ein guter Punkt für die unangenehme aber wichtige Frage „Soll dieses Projekt weitergeführt werden oder ist es sinnvoller, es abzubrechen?“ Dabei geht es um die Frage „Werden wir die geplanten Ziele noch mit vertretbarem Aufwand (oder überhaupt) erreichen?“



Was wir bisher an Zeit, Geld und anderen Ressourcen in das Projekt gesteckt haben, sollte dabei keine Rolle spielen.

Auch diese Entscheidung zum Phasenende ist eine gute Möglichkeit, um Zombieprojekte zu vermeiden.

Andere mögliche Aufgaben

Risikoprozess

Die Identifikation und Analyse von Risiken ist ebenso wenig eine einmalige Aufgabe wie das Festlegen von Risikoantworten und die Überprüfung ihrer Wirksamkeit.

Wenn das nicht sowieso ständig während des Projektverlaufs passiert, sind auch hier Phasenübergänge eine gute Gelegenheit, um sich darum zu kümmern.

Lessons Learned

Nicht zuletzt können auch Lessons Learned nicht zum Projekt-, sondern auch zum Phasenende durchgeführt werden. So geht zum einen weniger an Erfahrungen verloren, gerade in lange laufenden Projekten. Und zum anderen können wir vielleicht auch schon etwas für das laufende Projekt lernen.