

Der Projektabschluss – Teil 1

Von Bernd Hilgenberg

Jedes Projekt geht einmal zu Ende. Hierzu ist es notwendig, alle durch das Projekt begonnenen Aktivitäten korrekt abzuschließen. Diese Abschlussarbeiten sind eine dem Projekt zugehörige Phase und "passieren nicht einfach". Aus diesem Grunde sollten die Abschlussarbeiten immer ein Teil des Projektplans sein. Sie als Projektleiter haben in dieser Phase letztmalig die Chance, aktiv auf die Ergebnisse Ihres Projekts Einfluss zu nehmen. Mit Hilfe professionell durchgeführter Abschlussarbeiten können Sie den Auftraggeber positiv beeinflussen und eine erfolgreiche Übergabe des Projekts vornehmen.

Der Abschluss eines Projekts gliedert sich grob in zwei Teile. Zum einen geht es um den **formalen Abschluss** des Projekts. Zum anderen geht es um die **Aufbereitung des Projekts**, dem wir uns im zweiten Teil in der Ausgabe 18/2000 widmen werden.

Der formale Projektabschluss

Abschluss der Projektdokumentation

Der Traum von der papierlosen Arbeit ist leider noch weit entfernt. Während eines Projekts wird viel Papier bzw. viele Dateien erzeugt. Diese Arbeitsergebnisse gilt es zum Abschluss des Projekts zu ordnen, zu archivieren und verfügbar zu machen. Diese Arbeit ist für die Zeit nach dem Projekt besonders wichtig. Viele Projektunterlagen sind im Laufe des Projekts veraltet bzw. immer noch unvollständig. Damit sich nach Abschluss des Projekts auch Projektfremde in diesen Unterlagen zurechtfinden, muss hier rigores "ausgemistet" werden.

Schaffen Sie eine klare Struktur

Archivieren Sie alle für das Projekt relevanten Unterlagen in einer klaren Struktur! Vernichten Sie unvollständige bzw. veraltete Unterlagen. Auf diese Weise verhindern Sie, dass falsche bzw. unvollständige Informationen in Umlauf kommen. Solche Informationen stiften nur Verwirrung und führen im schlimmsten Fall zu Fehlentscheidungen.

Absicherung auf beiden Seiten: die korrekte Archivierung

Die korrekte Archivierung der Projektunterlagen ist besonders wichtig, wenn Sie als externer Berater in einem Projekt tätig sind. Bei evtl. Rückfragen zum Projekt oder bei Fragen der Haftung sind diese Unterlagen sehr wertvoll für Sie. Beachten Sie in diesem Zusammenhang unbedingt die zwischen Ihnen und Ihrem Auftraggeber vereinbarte Vertraulichkeit. In manchen Projekten ist es nicht erlaubt, Projektunterlagen nach Abschluss des Projekts einzubehalten. In diesem Falle müssen die projektrelevanten Unterlagen so archiviert werden, dass bei Rückfragen auch Sie als Externer problemlos Zugriff über Ihren Auftraggeber auf diese Unterlagen nehmen können.

Legen Sie schriftliche Unterlagen in sauber beschrifteten Ordnern ab. Neben dem Projektnamen oder dem Projektkürzel sollte auf dem Orderrücken der Inhalt klar und deutlich ersichtlich sein, ohne dass der Ordner aufgeschlagen werden muss. Diese auf den ersten Blick profane Sache wird in vielen Fällen nachlässig bzw. überhaupt nicht gemacht. Nicht beschriftete Ordner verschwinden so auf Nimmerwiedersehen. In manchen Fällen werden sie auch aus Unachtsamkeit vernichtet, weil sie wegen fehlender bzw. unzureichender Beschriftung nicht mehr eindeutig zu Ihrem Projekt zugeordnet werden können.

Heften Sie die einzelnen Projektunterlagen auch nicht einfach aufeinander. Mit diesem System ist die Suche vorprogrammiert. Teilbereiche sollten innerhalb der Ordner mit Trennblättern zusammengefasst werden. Beschriften Sie die Trennblätter mit einem Stichwort. So werden Sie und andere sich auch nach längerer Zeit noch in den Projektunterlagen zurecht finden.

Die während des Projekts erstellten Dateien sollten einzeln geprüft und übersichtlich in Unterverzeichnissen geordnet werden. Nutzen Sie hier konsequent die langen Dateinamen und beschränken Sie sich nicht auf die alte 8+3 Schreibweise. (Präsentation Lenkungsausschuss 13.03.2000.ppt liest sich besser als PLA1303.ppt) Gehen Sie bei der Bereinigung der Dateien genauso vor wie bei den schriftlichen Unterla-

gen. Unvollständige, veraltete oder während der Projektarbeit nur zum Test angelegte Dateien sollten gelöscht werden.

! Idealerweise werden alle relevanten Dateien zusätzlich auf eine CD gebrannt und in einem speziell gekennzeichneten Ordner abgelegt. Damit erleichtern Sie einen schnellen Zugriff auf alle Projektdaten. Dies ist z.B. dann von Vorteil, wenn die Projektunterlagen archiviert und im Netzwerk nicht mehr direkt verfügbar sind.

Die Übergabe- bzw. Abschlussdokumente sollten von der übrigen Projektdokumentation separat in einem Ordner archiviert werden. So wird eine Vermischung von Projektunterlagen und Abschlussdokumentation vermieden.

Abschlusspräsentation

Zu jedem erfolgreichen Projekt gehört eine Abschlusspräsentation. Zielgruppe dieser Abschlusspräsentation ist in erster Linie Ihr Auftraggeber. Meist ist jedoch auch der Lenkungsausschuss bei dieser Veranstaltung zugegen. Die genaue Zusammensetzung der Teilnehmer obliegt dem Auftraggeber.

Wenn der Abschluss des Projekts in greifbare Nähe rückt, sollten Sie frühzeitig einen Termin für diese Präsentation vereinbaren. Ihre Auftraggeber haben meist einen sehr engen Terminkalender. Deshalb bietet Ihnen eine frühe Terminabsprache mehr Gestaltungsspielraum als kurzfristig vereinbarte Termine.

Primäres Ziel: die Projektabnahme

Senden Sie bei der Einladung an die Teilnehmer unbedingt vorab eine Agenda. Zusätzlich zu den Themen müssen dort in dieser Agenda Ihre Ziele klar definiert sein. Neben einer erfolgreichen Präsentation sollte Ihr primäres Ziel sein, nach der Abschlusspräsentation möglichst kurzfristig eine Projektabnahme zu erhalten.

Geben Sie sich aber keinen Illusionen hin. Zum Ende des Präsentationstermins werden Sie diese Abnahme sicher nicht erhalten. Hier wird sich Ihr Auftraggeber etwas Zeit lassen. Versuchen Sie allerdings einen definitiven Termin von ihm zu bekommen. Dieser Termin sollte im Protokoll dieser Sitzung festgehalten werden.

! Nehmen Sie Ihren Stellvertreter mit auf die Abschlusspräsentation. Er kann Ihnen in Diskussionen zur Seite stehen und das Protokoll dieser Sitzung für Sie schreiben.

Der Projektstatus als Inhalt der Präsentation

Inhalt dieser Präsentation ist es, den endgültigen Status des Projekts wiederzugeben. Dieser Status umfasst neben den erreichten Zielen auch die durchgeführten Arbeiten. Den Erreichungsgrad der Ziele können Sie einfach darlegen, indem Sie den aktuellen Stand des Projekts mit den im Projektauftrag definierten Zielen vergleichen.

Sollten vereinbarte Ziele nicht erreicht sein, so müssen Sie die Gründe dafür ausreichend darlegen. Meist stellen sich im Projekt auch zusätzliche Vorteile heraus, die beim Projektstart nicht berücksichtigt worden sind. Stellen Sie diese zusätzlichen Vorteile klar heraus. Die durchgeführten Arbeiten lassen sich einfach aus dem Projektplan herleiten. Gehen Sie hierbei nicht zu tief ins Detail. Eine grobe Übersicht der durchgeführten Tätigkeiten reicht hier vollkommen aus.

Die Abschlusspräsentation ist ein wichtiges Marketinginstrument

Nehmen Sie die Abschlusspräsentation nicht auf die leichte Schulter! Eine schlechte Abschlusspräsentation schmälert maßgeblich den Erfolg des Projekts und damit auch Ihre Arbeit bzw. die des Projektteams. Es ist die Veranstaltung, um Ihr erfolgreiches Projekt bei Ihrem Auftraggeber entsprechend zu präsentieren. Sie ist in hohem Maße meinungsbildend und hat einen sehr politischen Charakter.

Auch geübte Projektleiter brauchen mindestens 2 volle Arbeitstage um eine perfekte Präsentation zu erstellen. Hierbei ist neben dem reinen Erstellen der Präsentation auch die Zusammenstellung der Informationen ein nicht zu vernachlässigender Zeitfaktor. Planen Sie daher genug Zeit ein, um sich auf diesen wichtigen Termin vorzubereiten. Sprechen Sie die Präsentation auf jeden Fall mit den Projektmitgliedern vorher ab. So können Sie die Präsentation zuverlässig auf Fehler bzw. Unklarheiten hin überprüfen.

Abnahme des Projekts durch den Auftraggeber

Bei der Unterschiedlichkeit von Projekten ist eine allgemeingültige Aussage darüber wie die Abnahme eines Projekts vorgenommen wird schwierig. Im Baugewerbe wird z. B. mit einer Begehung die Abnahme eines Bauprojekts durchgeführt. Ein Lagerverwaltungssystem wird nach Ablauf einer vorher vereinbarten Probelaufzeit als abgenommen betrachtet. Die Erstellung eines Pflichtenhefts wird mit der Freigabe durch den Auftraggeber abgeschlossen. Ganz egal also, wie die Abnahme zum Ende eines Projekts erfolgt, zwei Dinge sind bei allen Projekten gleich:

1. Zu Beginn des Projekts muss genau definiert werden, wie die Projektabnahme erfolgt.
2. Zum Ende des Projekts muss die Projektabnahme erfolgen, um das Projekt formal zu beenden.

Ohne formale Abnahme kein Projektabschluss

Sollte eine formale Abnahme für das Projekt nicht definiert worden sein, kann Ihr Projekt nicht abgeschlossen werden. Für Sie besteht die Gefahr, dass es nie fertig wird und sich so in eine "Never-Ending-Story" verwandelt. Dies zieht unangenehme Konsequenzen nach sich. Sie als Projektleiter können keinen Erfolg vermeiden. Ihr Projektteam bekommt u.U. die zugesagte Prämie nicht. Die Projektstruktur wird mit der Zeit aufgeweicht und das Projekt stirbt still und leise. Sollten Sie als externer Berater Festpreis-Projekte für Ihren Auftraggeber abwickeln, verwandeln die sich so schnell in ein finanzielles Fiasko.

Lassen Sie es nicht so weit kommen! Schaffen Sie direkt zu Beginn gemeinsam mit Ihrem Auftraggeber klare Verhältnisse. Auf diese Weise verhindern Sie Unannehmlichkeiten auf beiden Seiten. Erst mit der Abnahme geht die formale bzw. rechtliche Verantwortung der Projektergebnisse auf Ihren Auftraggeber über.



Definieren Sie gemeinsam mit Ihrem Auftraggeber zu Beginn des Projekts genau, wie die Abnahme zu erfolgen hat. So schützen Sie sich vor evtl. unberechtigten Nachforderungen.

Freigabe der Projektmitglieder/-ressourcen

Zu Beginn eines Projekts wird neben dem Projektleiter auch ein Projektteam definiert. Für die Laufzeit des Projekts sind diese Mitarbeiter mehr oder weniger stark für das Projekt geblockt. Erst mit Abschluss des Projekts sind diese Ressourcen wieder für andere Aufgaben frei.

Beugen Sie einem vorzeitigen Abzug von Ressourcen vor

Es hört sich im ersten Moment sehr formalistisch an, Ressourcen am Ende eines Projekts wieder freizugeben. Jedoch beugen Sie auf diese Weise einem vorzeitigen Abzug Ihrer Projektmitglieder vor. Gerade bei den Abschlussarbeiten kommt es immer wieder vor, dass der Projektleiter später allein da steht und wegen der Masse der noch zu leistenden Arbeiten das Projekt nicht korrekt zum Abschluss bringen kann. Die Projektgruppe sollte sich daher erst nach vollbrachter Arbeit auflösen. Eine vorzeitige Zersplitterung hat für die abzuschließende Arbeit Nachteile, die es in der letzten Phase des Projekts zu verhindern gilt.

Neben den Projektmitgliedern stehen dem Projekt auch Räumlichkeiten und Arbeitsmittel zur Verfügung. Auch diese Ressourcen sollten erst nach der Freigabe durch den Projektleiter wieder anderweitig genutzt werden können. Sollten Sie hier nicht standhaft bleiben, kann es Ihnen z.B. passieren, dass Sie Ihre Abschlussbesprechung nicht halten können, weil der Projektraum bereits wieder anderweitig vergeben ist. Die Projektdokumentation kann nicht abgeschlossen werden, weil sich die dafür vorgesehenen PCs bereits im Firmennirwana befinden.

Abhanden gekommene PCs sind ebenso schwierig wiederzubeschaffen wie vorzeitig abgezogene Projektmitglieder!



Vereinbaren Sie mit Ihrem Auftraggeber, dass die von Ihnen genutzten Ressourcen erst nach Ihrem Okay wieder anderweitig genutzt werden dürfen. Schützen Sie Ihr Projekt auf diese Weise vor dem schleichenden Abzug von Ressourcen!

Während der formale Abschluss das Ende eines Projekts darstellt, dient die Aufbereitung des Projekts dazu, Erkenntnisse aus diesem Projekt und für nächste Projekte zu gewinnen. Diesem sehr wichtigen Thema werden wir uns ausführlich in der nächsten Ausgabe des Projekt Magazins widmen.