

Der Projektabschluss – Teil 2

Von Bernd Hilgenberg

Der Abschluss eines Projekts gliedert sich grob in zwei Teile. Zum einen geht es um den **formalen Abschluss** des Projekts. Dieses Thema haben wir in Teil 1 dieses Zweiteilers behandelt. Zum anderen geht es um die **Aufbereitung des Projekts**.

Die Projektaufbereitung

Nachkalkulation

Jedes Projekt ist mit einem Budget ausgestattet, das natürlich möglichst nicht überschritten werden soll. Meist ist das Budget eines Projekts jedoch restlos aufgebracht bzw. mehrfach überschritten. Um das finanzielle Ergebnis Ihres Projekts beurteilen zu können, muss eine Nachkalkulation durchgeführt werden. Mit Hilfe der Nachkalkulation können Sie feststellen, ob Sie für die einzelnen Aufgaben, Teilbereiche und Ressourcen die richtigen Annahmen getroffen haben. Diese Erkenntnisse sollten mit in die Projekt-Nachbetrachtung (Projekt-Review) einfließen.

Eine Nachkalkulation kann in verschiedenen Varianten durchgeführt werden. Auf der Ebene von Einzelaktivitäten ist diese Berechnung zwar sehr genau, jedoch auch äußerst aufwendig. Eine Nachkalkulation auf Ressourcenebene ist zwar ungenauer, Sie haben jedoch auch mit dieser Methode die Möglichkeit, die Hauptabweichungen zu identifizieren. Nachdem Sie die Hauptabweichungen identifiziert und analysiert haben, sollten Sie prüfen, ob diese Erkenntnisse für nachfolgende Projekte sinnvoll verwertet werden können.

Für viele Projekte jedoch wird keine Nachkalkulation durchgeführt. Dies hat unterschiedliche Gründe. Bei manchen Projekten wird bewusst die Frage nach den Kosten nicht gestellt. Dies sind zumeist Projekte mit hohem politischen Charakter. Bei diesen Projekten hat neben Ihnen als Projektleiter auch der Auftraggeber ein großes Interesse, Ihr Projekt in einem positiven Licht darzustellen. Kostenbetrachtungen stören in diesem Falle nur.

Neben dieser Variante gibt es auch das, was man als den Normalfall bezeichnen könnte. Das Projekt ist beendet und man geht auseinander. Falls vom Budget noch etwas übrig ist, wird es einer anderen Kostestelle zur Verfügung gestellt. Die Frage aber, was es genau gekostet und ob es sich damit überhaupt gelohnt hat, ist nicht beantwortet.

Bei diesen Szenarien kommt es auf Ihr Geschick als Projektleiter an, genau zu erkennen, welche Intention Ihr Auftraggeber hat.

Nachbetrachtung (Projekt-Review)

Die meisten Projekte werden beendet, ohne eine Nachbetrachtung über den Projektverlauf vorzunehmen. Dies ist eigentlich völlig unverständlich. Es gibt sowohl für Sie als Projektleiter als auch für alle Projektmitglieder keine bessere und kostengünstigere Möglichkeit, wertvolle Erkenntnisse für ihr nächstes Projekt zu erhalten. Kein Seminar kann Ihnen so detaillierte und für Sie direkt nutzbare Erkenntnisse liefern, wie eine Projektnachbetrachtung.

Was hätte man besser machen können?

Ziel der Projektnachbetrachtung ist das Erreichen einer effektiveren Projektarbeit. Dies betrifft neben der Verbesserung der eigenen Arbeit auch das verbesserte Zusammenspiel im Team. Aus diesem Grunde sollte bei der Nachbetrachtung primär die folgende Frage behandelt werden: "Was hätte man im Projekt besser machen können?"

Was funktierte gut und hat das Projekt weiter gebracht?

Aber nicht nur die Beachtung von Fehlern soll Bestandteil einer Nachbetrachtung sein. Auch die Dinge, die im Projekt gut gelaufen sind und das Projekt weiter gebracht haben, sollten genau analysiert werden. Zumeist ergeben sich aus bewährten Vorgehensweisen wiederverwendbare Raster und Strukturen für Folgeprojekte. Die Nachbetrachtung eines Projekts bietet Ihnen daher die Möglichkeit für Ihre nächsten Projekte viel Arbeit zu sparen. Nutzen Sie Bewährtes aus dem abgeschlossenen Projekt und versuchen Sie direkt zu Beginn Ihres neuen Projekts, die Fehler des letzten Projekts zu vermeiden.



Beobachten Sie während des Projekts alle genutzten Verfahren genau. Versuchen Sie aus den bewährten projektspezifischen Verfahren schon im Laufe des Projekts wiederverwendbare Vorlagen/Strukturen zu schaffen. Dies ermöglicht Ihnen, die von Ihnen entwickelten Vorlagen/Strukturen bereits im aktuellen Projekt zu prüfen und ggf. zu korrigieren.

Die Projekt-Nachbetrachtung ist kein Tribunal

Benutzen Sie als Projektleiter diese Veranstaltung jedoch nicht dazu, eine Generalabrechnung mit all denen zu machen, die im Projekt Fehler begangen haben. Lassen Sie es auch nicht zu, dass andere Projektmitglieder diese Veranstaltung dafür als Podium nutzen. Die Nachbetrachtung soll allen Projektmitgliedern gemeinsame Erkenntnisse vermitteln. Es ist kein Tribunal oder Disziplinierungsinstrument!

Halten Sie Ihre Erkenntnisse in einem Review-Bericht fest

Sinnvollerweise sollte die Nachbetrachtung Ihres Projekts in Form eines Berichts schriftlich niedergelegt werden. Dieser Bericht sollte zwei Teile umfassen. Ein Teil sollte die Dinge enthalten, die das Projekt positiv beeinflusst und weiter gebracht haben. Der andere sollte die Dinge enthalten, die sich für das Projekt nachteilig ausgewirkt haben. Dies betrifft nicht nur Fehler, die im Projekt begangen worden sind, sondern auch Ereignisse und Einflüsse, die das Projekt negativ beeinflusst haben. Besonders in diesem Teil sollten Sie mit dem Projektteam detailliert darauf eingehen, wie die Fehler hätten vermieden werden können.

Diese Arbeit kostet Zeit! Kalkulieren Sie mind. zwei Termine für eine Projektnachbetrachtung ein. Einen für das Sammeln der Punkte und mindestens einen Termin für die nachträgliche Besprechung der schriftlich fixierten Ergebnisse.

Nutzen Sie die Erkenntnisse für Ihre Weiterentwicklung als Projektleiter

Im Laufe Ihrer Projekte werden sich so eine Menge solcher Berichte ansammeln. Sie können mit Hilfe dieser Berichte die Weiterentwicklung Ihrer Fähigkeiten als Projektleiter leicht nachverfolgen. Je seltener sich Fehler aus vergangenen Projekten wiederholen, desto besser haben Sie aus diesen Fehlern gelernt. Je mehr sich die Verfahren aus vergangenen Projekten gleichen, desto besser sind die von Ihnen entwickelten Vorgehensweisen und Strukturen. Stellen Sie sich aus den Ergebnissen der Nachbetrachtung Ihren eigenen Projektbaukasten zusammen. Nutzen Sie diese Möglichkeit, um aus Fehlern zu lernen und Bewährtes weiter zu verwenden und zu verbessern!

Der Final Event

Der erfolgreiche Abschluss eines Projekts sollte gebührend gefeiert werden. Deshalb ist der Final Event z.B. in Form eines gemeinsamen Abendessens mit allen Beteiligten ein wichtiger und notwendiger Teil des Projekts. Es wird hier absichtlich ein englischer Begriff genutzt. Leider haben Termini wie Projektabschlussfeier u.ä. hier in Deutschland immer noch einen steifen und langweiligen Touch.

Alle Projektmitglieder waren während eines Projekts hohen Belastungen ausgesetzt. Dies anzuerkennen soll Aufgabe solch einer gemeinsamen Feier sein. Neben Ihnen als Projektleiter und den Projektteilnehmern sollte auch der Auftraggeber anwesend sein. Damit besteht für ihn die Möglichkeit, sich für die geleistete Arbeit abschließend vor dem gesamten Team zu bedanken.

Der Rahmen dieses Anlasses sollte im Verhältnis zum Gesamtprojekt gewählt werden. Es gibt zwischen dem Schnellrestaurant und dem 5-Sterne-Gourmettempel eine große Bandbreite von Möglichkeiten. Hier haben Sie als Projektleiter die Aufgabe mit Feingefühl den richtigen Rahmen zu finden.

Schieben Sie diesen abschließenden Punkt der Projektarbeit jedoch nicht auf! Zu leicht sind alle Ihre Projektmitglieder und auch Sie wieder in Nachfolgeaktivitäten gebunden. Mit einem zu großen zeitlichen Verzug geht sonst der Bezug zur abgeschlossenen Arbeit verloren. Nehmen Sie daher den Final Event frühzeitig als Aktivität mit in den Projektplan auf.

Planen Sie den Final Event frühzeitig ein



Führen Sie den Final Event mit im Projektbudget als separaten Punkt auf. So verhindern Sie, dass zum Abschluss des Projekts u.U. kein Geld mehr vorhanden ist, um gemeinsam den Erfolg zu feiern. Nichts ist peinlicher, als in solch einem Fall den Auftraggeber um ein Zusatzbudget zu bitten.

In manchen Firmen ist es nicht klug, die dafür geblockten finanziellen Mittel im Budget separat auszuweisen. In diesem Fall bieten z.B. die Punkte "Prämien" oder "Sonstiges" eine gute Möglichkeit dieses Budget unterzubringen.

Der Final Event sollte als ein fester Bestandteil zur Beendigung eines erfolgreichen Projekts empfunden werden. Die Mitglieder der Projektgruppe werden als Team positiv zu ihrer geleisteten Arbeit beurteilt und beglückwünscht. Der bleibende Eindruck nach dem Event ist hilfreich um auch für zukünftige Projekte eine motivierte Atmosphäre zu schaffen.

Fazit

Der Projektabschluss ist eine sehr wichtige und spannende Projektphase. Seine Bedeutung für das gesamte Projekt wird häufig unterschätzt. Fehler, die in dieser Phase gemacht werden, sind nicht mehr behebbar und wirken langfristig auf das Projekt. Planen Sie daher für alle Abschlussaktivitäten genügend Zeit ein. Lassen Sie sich nicht auf die Diskussion ein, dass ja eigentlich schon alles fertig ist. Beenden Sie Ihr Projekt richtig - Sie haben es in der Hand.