

Projektabschluss

Falls alles gut ging, klopf man sich beim Projektabschluss gegenseitig auf die Schulter und jeder geht neuen Dingen nach. Oft wird damit jedoch die Chance vertan, zurückzuschauen und aus den Erfahrungen zu Lernen. So können aus überstandenen Problemen, über die man sich sehr geärgert hat, Lessons Learned für die Zukunft werden. Diese Lessons Learned kommen nicht nur der Organisation, sondern auch den einzelnen Projektmitgliedern zugute.

Die Phase des Projektabschlusses

Ein systematisch geplantes Projektende sollte Teil eines jeden guten Projekts sein. In der Praxis ist ein solches nicht immer anzutreffen. Verschiedene Faktoren wie insbesondere eine unsaubere Durchführung des Abschlusses, Termindruck, fehlendes Interesse oder Arbeit an neuen Projekten sind ausschlaggebend für einen nicht optimalen Projektabschluss.

Um dies zu vermeiden, ist eine systematische Vorgehensweise sowie Disziplin notwendig. In diesem Sinne sollte eine Analyse des gesamten Projektablaufs vorgenommen werden. Die Projektbeteiligten sollten inhaltlich wie auch emotional mit dem Projekt abschliessen können sowie Wertschätzung für ihren Einsatz erfahren und ihre Erfahrungen vermitteln können.

Prozesse des Projektabschlusses

Folgende Prozesse gehören zu einem systematischen Projektabschluss:

Überleitungs- und Erhaltungsplan

Der Überleitungsplan beantwortet folgende Fragen: Wie soll mit den im Projekt eingesetzten, noch vorhandenen Ressourcen umgegangen werden? Welche Folgeaufgaben nehmen die Projektbeteiligten wahr bzw. wie werden sie wieder in die Linie eingegliedert?

Der Erhaltungsplan umfasst Massnahmen, die der Betreuung des Produkts bzw. der Projektergebnisse nach dem Abschluss dienen. D.h. im Falle eines Produktentwicklungsprojekts: Wer ist verantwortlich für das

Produkt bei Serienreife? Bei Projekten zur Prozessverbesserung bedeutet dies: Wer gestaltet und betreut die Prozesse weiter? Im Falle von Software-Projekten stellt sich die Frage: Wer übernimmt Pflege- und Weiterentwicklungsarbeiten?

Endabnahme der Projektergebnisse

Dieser Prozess umfasst den Abnahmetest, den Produktabnahmebericht bzw. das Abnahmeprotokoll sowie Vorkehrungen und Vereinbarungen für den Einsatz durch den Projektkunden.

Hinsichtlich des Abnahmetests können vier Formen unterschieden werden: Produkt-, Abschluss-, Akzeptanz- sowie Pilottests. Produkttests betreffen bspw. Software-Produkte, die auf ihre Einsatzfähigkeit geprüft werden, während Abschlusstests bei Hardware-Produkten zur Anwendung kommen, bevor sie in Serienfertigung gehen. Akzeptanztests werden bei kundenspezifischen Hardware- und Software-Systemen bzw. Anlagen beim Kunden vor Ort durchgeführt. Pilottests schliesslich kommen bei Datenverarbeitungsverfahren zum Einsatz und dienen der Bestätigung der Einsatzreife des Verfahrens.

Der Produktabnahmebericht bzw. das Abnahmeprotokoll dient dem Dokumentieren der Abnahme der Ergebnisse. Dabei werden die Ergebnisse beschrieben und eventuelle Nachforderungen festgehalten. Diese Endabnahme ist rechtlich relevant, insofern dem Auftraggeber die Projektergebnisse zur weiteren Nutzung übergeben werden.

Sind nach Projektende Leistungen wie Wartung, Weiterentwicklung und Anwenderunterstützung seitens des Kunden gewünscht, sollten diese durch eine Vereinbarung festgelegt werden.

Projektauswertung

Bei der Projektauswertung interessiert, inwieweit und auf welche Weise die zu Projektbeginn festgelegten Projektziele erreicht wurden. Die Auswertung besteht aus dem Sammeln und Strukturieren von Daten, die bereits im Zuge von Zwischenauswertungen anlässlich von Meilensteinen während des Projekts erfasst wurden sowie weiterer relevanter Daten.

Die Projektauswertung kann auf zwei Ebenen stattfinden: Auf der Sachebene wird eine Nachkalkulation durchgeführt und relevante Kenn-

zahlen – insbesondere Kosten- und Termintreue, Änderungshäufigkeiten und Fehlerquoten – in Bezug auf die operativen Projektziele erhoben und analysiert. Diese Kennzahlen können mit denjenigen anderer Projekte verglichen werden und sollten in eine dafür vorgesehene Datenbank einfließen. Bei der Nachkalkulation wird ausserdem eine detaillierte Abweichungsanalyse durchgeführt.

Die Auswertung auf der Beziehungsebene geschieht durch Fragebögen, die von den Projektbeteiligten ausgefüllt werden, um bspw. das Arbeitsklima im Projekt abzuschätzen. Schliesslich sollten nebst den operativen auch die strategischen Projektziele ausgewertet werden.

Projektinterne Abschlussbesprechung im Team

Hierbei geht es um die Erfahrungen der Teammitglieder, d.h. diese beurteilen das Projekt und das Team aus ihrer Sicht. Auf diese Weise soll unter Ausschluss wichtiger Stakeholder und unter Einhaltung von Offenheit, Fairness und Vertrauen konstruktive Kritik geübt, wie auch positive Faktoren angesprochen werden.

Abschlussgespräch mit den wichtigsten Stakeholder

Beim Abschlussgespräch mit den Stakeholdern geht es darum, die Projektergebnisse vorzustellen, eine kurze Projektrückschau zu halten, über die Zielerreichung zu informieren, sich über Erfahrungen hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam und den jeweiligen Stakeholdern auszutauschen sowie eventuelle Folgeaktivitäten zu diskutieren.

Abschlussbericht und Fertigstellung der Projektdokumentation

Der Abschlussbericht ist Teil der Projektdokumentation. In ihm werden das Gesamtergebnis des Projekts und die diesbezüglichen Erkenntnisse zusammengefasst. Das Ziel dieses Prozesses ist das Festhalten von Projekterfahrungen, damit diese für zukünftige Projekte nutzbar gemacht werden können. Ein anderer Begriff hierfür ist *Lessons Learned*.

Die Erkenntnisse können die Ergänzung von Checklisten zur Identifizierung von Projektrisiken und -chancen, die Änderung oder Ergänzung von Standardplänen, die Bereitstellung genutzter Methoden und Arbeitswerkzeuge sowie Empfehlungen für die Besetzung des Projektteams umfassen. Weitere Ausführungen finden Sie unter Evaluation, wo vertieft auf diesen Prozess eingegangen wird.