

# Abschluss eines Projekts

Die letzte Phase eines Projekts ist ein einzigartiger Moment – sie ist gleichzeitig ein Phasenabschluss *und* der Abschluss des gesamten Projekts.

Diese doppelte Natur schafft Komplexität, die eine sorgfältige, bewusste Steuerung in allen Abschlussbereichen erfordert.

Dieser Abschnitt erläutert die Einzelheiten des Abschlusses der letzten Phase und des Projekts als Ganzes – von der Abnahmeprüfung und Leistungsbewertung bis hin zu administrativen Aufgaben, gewonnenen Erkenntnissen und der grundlegenden Frage des Projekterfolgs.

nach ISO 21502

# Die doppelte Natur des Abschlusses der letzten Phase

## Was bei jedem Phasenübergang geschieht

- Abnahmeprüfung der Liefergegenstände
- Übergabe des abgeschlossenen Umfangs
- Leistungsbewertung
- Ressourcenfreigabe
- Administrative Abschlussaktivitäten

## Die Herausforderung der letzten Phase

Am Ende der letzten Phase ist es nicht immer einfach zu bestimmen, welche Abschlussaktivitäten zur Phase und welche zum Gesamtprojekt gehören. Die beiden Abschlüsse überschneiden sich erheblich – dieselben Meetings, Überprüfungen und Berichte dienen gleichzeitig beiden Zwecken.

Das Verständnis dieser doppelten Natur ist entscheidend, um sicherzustellen, dass nichts übersehen wird und alle Verpflichtungen – gegenüber der Phase und dem Projekt – ordnungsgemäß erfüllt werden.

# Abnahme, Übergabe & Bewertung der Liefergegenstände

Die letzte Phase liefert den abschließenden Teil des Projektumfangs – zum Beispiel die Benutzerschulung zur Nutzung der Projektlösung. Diese Lieferung trägt jedoch eine **doppelte Verpflichtung**: Sie muss sowohl die Anforderungen an den Phasenliefergegenstand *als auch* die Abnahmekriterien für das vollständige Produkt des Projekts erfüllen.

## Phasenliefergegenstand

Das spezifische Arbeitsergebnis der letzten Phase – z. B. erfolgreiche Schulungssessions – muss die bei der Phasenplanung definierten Phasenabnahmekriterien erfüllen.

## Wichtigster Projektliefergegenstand

Die vollständige Lösung muss alle funktionalen Anforderungen und Qualitätsmerkmale des Gesamtprodukts des Projekts erfüllen. Produktüberprüfungsmeetings müssen die durchgängige Integrität der Lösung bestätigen.

## Integrierte Überprüfung

Die abschließende Produktüberprüfung muss nachweisen, dass *sowohl* der Phasenliefergegenstand *als auch* die vollständige Projektlösung die Anforderungen erfüllen. Eine einzelne Überprüfungssitzung deckt in der Regel beide Dimensionen gleichzeitig ab.

# Messung der Termin- und Kostenleistung am Projektende

Die Earned Value Analysis (EVA) ist ein leistungsstarkes Steuerungsinstrument – büßt am Projektende jedoch einen Großteil ihres Nutzens ein. Das Verständnis *der Gründe* hilft Projektmanagern, die richtigen Leistungskennzahlen für den Abschlussbericht zu wählen.

## Warum die EVA am Projektende an Grenzen stößt

- Fertigstellungswert (EV) und Planwert (PV) betragen beide 100 %, wenn die Lösung geliefert wurde
- Terminabweichung (SV) ist immer null – auch wenn das Projekt zu spät abgeschlossen wurde
- Terminleistungsindex (SPI) ist immer 1 – unabhängig von tatsächlichen Verzögerungen
- Die Stärke der EVA liegt als **Frühindikator für Trends**, nicht als Endstandsmetrik

## Best Practice: Basisplan verwenden

Vergleichen Sie das **tatsächliche Lieferdatum** mit dem terminlichen Basisplan und die **tatsächlichen Kosten** mit dem Kostenbasisplan. Der Kostenleistungsindex (CPI) bleibt aussagekräftig: Wenn BAC = €100 und tatsächliche Kosten = €140, dann  $CPI = 0,71$  – was die Kostenüberschreitung korrekt widerspiegelt.

- ❑ Wurde der Basisplan durch genehmigte Änderungsanträge aktualisiert, ist zu entscheiden, ob der Vergleich mit dem ursprünglichen oder dem aktuellen Basisplan erfolgen soll – und die Unterschiede sollten erläutert werden können.

# Die Politik der Basisplanvergleiche

„Projekt X wurde mit einer Kostenüberschreitung von 400 % gegenüber dem ursprünglichen Budget und drei Jahre später als geplant abgeschlossen.“

Diese Art öffentlicher Darstellung – in staatlich finanzierten Projekten weit verbreitet – vergleicht tatsächliche Ergebnisse mit den **ursprünglichen Basisplänen**, unabhängig von genehmigten Änderungen im Projektverlauf. Selbst wenn Basispläne durch ein ordnungsgemäßes Änderungsmanagement legitim aktualisiert wurden, kann die öffentliche Wahrnehmung schaden.

## Die Realität des Projektmanagers

Auftraggeber übernehmen selten öffentlich Verantwortung für Projektmisserfolge. Der Projektmanager – insbesondere derjenige, der ein problembehaftetes Projekt übernommen hat – wird typischerweise zur Verantwortung gezogen. Politisches Geschick wird in diesen Situationen ebenso wichtig wie fachliche Kompetenz.

## Wichtigste Erkenntnis

Dokumentieren Sie jede genehmigte Änderung, ihre Begründung und ihre Auswirkungen auf den Basisplan sorgfältig während des gesamten Projekts. Beim Projektabschluss ist die Fähigkeit, Abweichungen auf genehmigte Entscheidungen zurückzuführen, Ihre stärkste Verteidigung und der klarste Weg, die tatsächliche Leistung nachzuweisen.

# Stakeholderzufriedenheit & gewonnene Erkenntnisse



## Stakeholder-Zufriedenheitsumfragen

Für Stakeholder, die während des gesamten Projekts aktiv waren, werden die Phasen- und Projektzufriedenheitsumfragen zu einer zusammengefasst. Für jene, die nur in der Abschlussphase beteiligt waren, ist die Umfrage rein eine Phasenabschlussaktivität. Die Verteilung sollte entsprechend angepasst werden.



## Phasenspezifische gewonnene Erkenntnisse

Erfassen Sie Erkenntnisse, die mit den spezifischen Tätigkeiten der Abschlussphase verbunden sind – z. B. Durchführung von Anwenderschulungen, Go-live-Support. Diese verbessern zwar keine nachfolgenden Phasen, bauen aber organisationales Wissen für zukünftige Projekte mit ähnlichen Aktivitäten auf.



## Projektweite Verdichtung der Erkenntnisse

Sammeln Sie alle Erkenntnisse, die bei früheren Phasenabschlüssen erfasst wurden. Am Projektende besteht die Hauptaufgabe darin, die wichtigsten Einsichten aus einer gesamtprojektbezogenen Perspektive zu synthetisieren – Muster und Themen zu identifizieren, die nur über den gesamten Lebenszyklus hinweg sichtbar werden.

# Der Projektabschlussbericht

Der Abschlussbericht ist das maßgebliche Dokument über die Leistung und die Ergebnisse des Projekts. Er fasst alle Bewertungsbereiche in einem einzigen, verbindlichen Dokument zusammen.

- 1 Zielerreichung**  
Ausmaß, in dem die Ziele hinsichtlich Umfang, Termin und Kosten gemessen an den definierten Erfolgskriterien erreicht wurden.
- 2 Termin- und Kostenleistung**  
Vergleich des tatsächlichen Liefertermins und der tatsächlichen Kosten mit den relevanten Basisplänen, einschließlich Erläuterung etwaiger Abweichungen.
- 3 Stakeholderzufriedenheit**  
Zusammenfassung der Ergebnisse der Zufriedenheitsumfragen über alle wichtigen am Projekt beteiligten Stakeholder-Gruppen.
- 4 Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse**  
Verdichtete Einsichten aus allen Phasenabschlüssen, hervorgehoben aus einer gesamtprojektbezogenen Perspektive zum organisationalen Nutzen.
- 5 Nachfolgeaktivitäten**  
Optionale Anforderungen, die auf zukünftige Projekte verschoben wurden, offene Punkte sowie Maßnahmen, die vom neuen Eigentümer des Hauptliefergegenstands durchzuführen sind.

# Administrative Abschlussarbeiten: Ressourcenfreigabe & Archivierung

Administrative Abschlussarbeiten am Ende der letzten Phase haben eine doppelte Identität: Konzeptionell gehören diese Aktivitäten zum Phasenabschluss, auch wenn sie gleichzeitig das Ende des gesamten Projekts markieren.

## Administrative Aktivitäten des Phasenabschlusses

- Freigabe von Ressourcen und Teammitgliedern, die in der letzten Phase eingesetzt waren
- Klärung offener Forderungen mit Lieferanten oder Auftragnehmern
- Durchführung von Leistungsbeurteilungen für Phasenteammitglieder
- Aktualisierung und Abschluss aller Projektprotokolle
- Archivierung der Phasendokumentation

## Administrative Aktivitäten des Projektabschlusses

- Freigabe von Ressourcen und Lieferanten, die über den gesamten Projektlebenszyklus eingesetzt waren
- Konsolidierung und Bereinigung aller Projektdateien
- Übergabe des vollständigen Archivs an das zuständige organisationale Repository

## Wichtige Unterscheidung

Ressourcen und Lieferanten, die über das gesamte Projekt hinweg beteiligt waren, werden im Rahmen des **Projektabschlusses** freigegeben – dies schließt jedoch nicht aus, sie auch am Ende jeder vorangegangenen Phase zu evaluieren. Beide Dimensionen des Abschlusses können und sollten nebeneinander bestehen.

# War das Projekt ein Erfolg?

Zwei kritische Fragen müssen am Projektende beantwortet werden. Die Antworten erfordern eine erneute Prüfung der **Projektcharta** — dem grundlegenden Dokument, das die Erfolgskriterien und die ursprünglichen Geschäftsanforderungen definiert.



War das  
Projekt ein  
Erfolg?

Ist weiterer  
Handlungs-  
bedarf  
vorhanden?

Ein gut umgesetzter Leistungsumfang bedeutet nicht automatisch ein erfolgreiches Projekt. Wenn der Leistungsumfang von Anfang an unzureichend definiert war — und dadurch ein Missverhältnis zwischen dem zentralen Lieferobjekt und den angestrebten organisationalen Fähigkeiten entstand — kann das Projekt einwandfrei durchgeführt worden sein und dennoch keinen vollständigen organisationalen Mehrwert geliefert haben. Die Qualität der Leistungsumfangsdefinition ist ebenso entscheidend wie die Qualität der Leistungsumfangsumsetzung.

# Nutzenrealisierung: Ein zweiseitiges Schwert

Die Nutzenverifizierung ist die letzte – und sensibelste – Dimension des Projekterfolgs. Wie die Projektcharta die erwarteten Nutzen definiert, bestimmt, wer die Verantwortung für deren Messung trägt.

## Bei Lieferung realisierter Nutzen


Einige Nutzen sind unmittelbar nach Projektabschluss messbar – z. B. eine Verdopplung der Transaktionsgeschwindigkeit, gemessen an einer repräsentativen Kundenstichprobe. Diese können vernünftigerweise beim Projektabschluss bewertet werden.

## Über die Zeit realisierter Nutzen

Viele Nutzen – Umsatzwachstum, Kundentreue, Mortalitätsreduktion – materialisieren sich erst lange nach Projektende. Den Projektmanager für diese Ergebnisse verantwortlich zu machen, ist weder fair noch praktikabel.

## Verantwortungszuweisung

Für langfristige Nutzen verlagert sich die Verantwortung auf den **Programmmanger** oder **Sponsor**. Dies unterstreicht, warum eine gut strukturierte Projektcharta – mit klar definiertem Nutzeigentum und Messzeitplänen – von Anfang an so entscheidend ist.

 Die Projektcharta ist Ihr Schutzschild am Projektende. Eine gut ausgearbeitete Charta schützt den Projektmanager davor, für Nutzen verantwortlich gemacht zu werden, die außerhalb des Projektumfangs und -zeitrahmens liegen.

# Herzlichen Glückwunsch – Sie haben den Projektabschluss erreicht! 🎉

Sie haben nun den gesamten Weg von der Projektinitiierung bis zum endgültigen Abschluss absolviert. Die Feinheiten des Abschlusses der letzten Phase und des Projekts als Ganzes zu beherrschen, ist ein Merkmal eines erfahrenen Projektmanagers.

---

## Wichtigste Erkenntnis Nr. 1

Der Abschluss der letzten Phase und der Projektabschluss sind eng miteinander verknüpft – beide Dimensionen sollten explizit und bewusst gesteuert werden.

---

## Wichtigste Erkenntnis Nr. 2

Verwenden Sie Termin- und Kostenbasispläne – nicht den EVA – um die Leistung am Projektende zu messen. Wissen Sie, wie Sie Ihre Basisplanvergleiche begründen können.

---

## Wichtigste Erkenntnis Nr. 3

Ein erfolgreiches Projekt liefert klar definierten Scope – nicht nur gut ausgeführten Scope. Die Qualität der Scope-Definition ist von Anfang an eine gemeinsame Verantwortung.

---

## Wichtigste Erkenntnis Nr. 4

Die Projektcharta ist Ihr Anker beim Projektabschluss. Ihre Qualität bestimmt, wie klar Erfolg – und die Verantwortung für die Nutzenrealisierung – bewertet werden kann.