

Projektmanagement: Der Projektabschluss (mit Lessons Learned)

Eine Übersicht
Für Projektmanager und Projektmitarbeiter
Stand: 04/2024

Als Webseite zu finden unter:
<https://www.peterjohann-consulting.de/projektabschluss/>

Sie finden diese und weitere
Präsentationen unter (→ Klick):
<https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen/>

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Zusammengestellt von H. Peterjohann
Zur Verteilung an Interessierte
Version 0.60 vom 16.04.2024
50 Seiten



Ein Projekt sollte bei der Beendigung einen formalen Abschluss bekommen, bei dem alle Projekt-Beteiligte (nochmals) gefragt sind – es erfolgt üblicherweise eine Projektabnahme und eine Erfahrungssicherung (die auch als „Lessons Learned“ bezeichnet wird). Dies ist im Allgemeinen in fast allen Projekten – wenigstens auf dem Papier – verpflichtend. Ebenso wird, zumindest bei größeren Projekten, eine Projektabschlussveranstaltung durchgeführt, die mit einer Feier einhergehen kann.

In dieser Präsentation werden formale und weniger formale Aspekte des Projektabschlusses betrachtet, die dazu dienen, das Projekt passend und gut abzuschließen.

Bitte beachten Sie:

Diese Ausarbeitung ist zwar in sich geschlossen, ergänzt aber die umfangreiche **Projektmanagement-Basispräsentation**. Diese ist direkt von der Website (https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-einfuehrung.pdf) herunterladbar.



Nach dem Durcharbeiten dieser Präsentation sollten Sie folgendes Verständnis erworben haben:

- Sie wissen, was bei Projektende zu tun ist, um das Projekt gut abzuschließen
- Sie kennen einige Möglichkeiten, um die „Lessons Learned“ mit Projektabschluss zu sichern
- Sie können die formalen Aspekte des Projektabschlusses benennen
- Sie wissen, was beim Projektende an informellen Dingen erledigt werden sollte

Zielgruppe: Projektmanager und Projektmitarbeiter

Voraussetzungen: Erste Erfahrungen in Projekten; Grundlagen des PMs sind bekannt

Schwierigkeitsgrad: Gering bis mittel



- | | | |
|----|--|-------|
| 1. | Einleitung und Grundlagen | 5–19 |
| 2. | Die Projektabnahme | 20–25 |
| 3. | Lessons Learned | 26–35 |
| 4. | Die Projektauflösung | 36–43 |
| A. | Literatur, Weblinks, Sprüche und Kontakt | 44–50 |

© 2024
Grenzfreie Version für
den privaten Gebrauch!



Kapitel 1

- Einleitung
- Definitionen
- Das hier verwendete Phasenmodell
- Ziele beim Projektabschluss (Sicht des Projektmanagers, Sicht des Abnehmers)
- Typische Probleme beim Projektabschluss
- Relativer Aufwand und Prozessdisziplin im Verlauf des Projekts
- Der PMI-Prozess „Projekt oder Phase abschließen“
- Übung 1: Probleme bei Projektabschluss
- Tipps zu den Grundlagen
- Fragen zu den Grundlagen

Seite
5–19

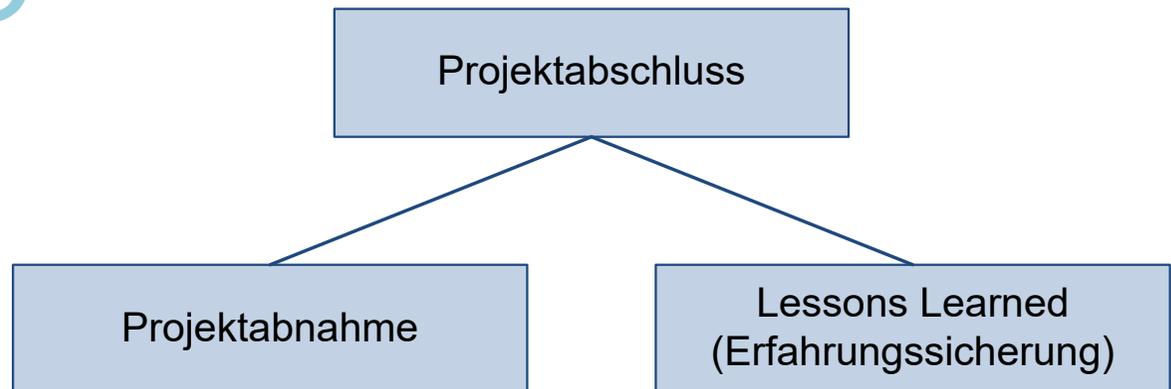


Projekte haben per Definition nur eine begrenzte Dauer und enden damit zu einem Zeitpunkt, der bei Projektstart festgelegt wird.

Am Projektende wird ein formaler Projektabschluss durchgeführt, der mindestens zwei Teile umfassen sollte:

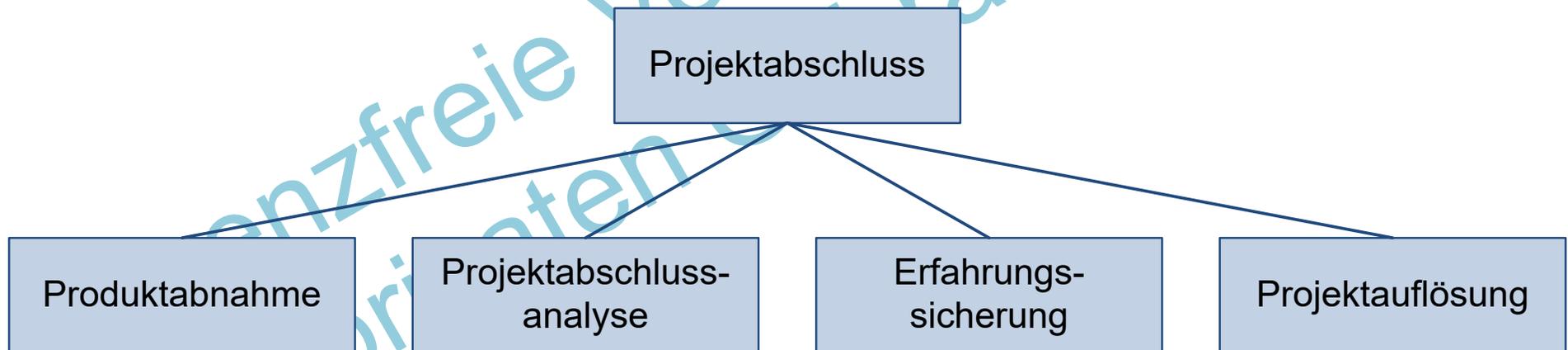
- Die Projektabnahme
- Die Erfahrungssicherung („Lessons Learned“)

Diese beiden Bestandteile werden in dieser Präsentation beschrieben.

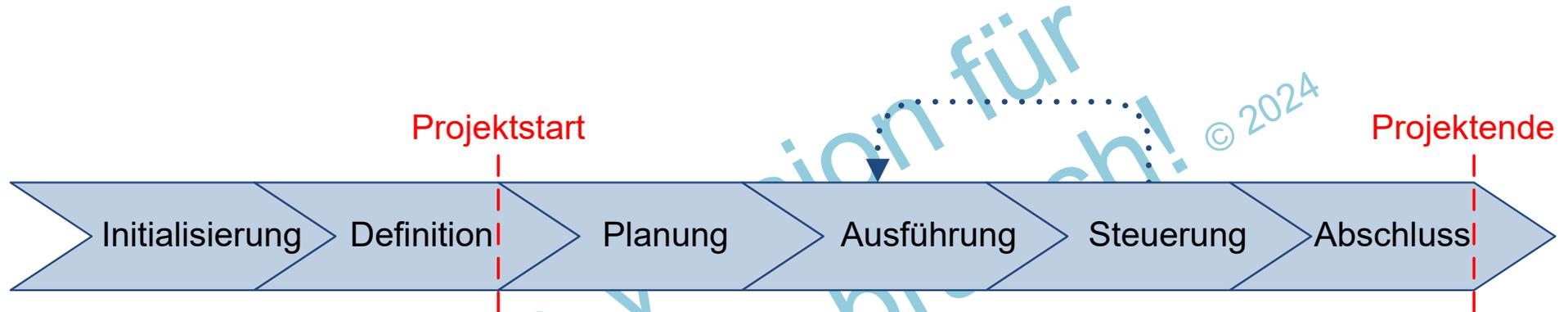




In der Wikipedia steht zum Projektabschluss [/#Wiki-Projektabschluss/](#):
„Ein Projektabschluss ist die letzte Projektphase eines Projektes und umfasst die Schritte Produktabnahme, Projektabschlussanalyse, Erfahrungssicherung und Projektauflösung. Wird das Projekt beendet, obwohl die Projektziele nicht erreicht sind, so spricht man von einem Projektabbruch.“



Folgendes sechsstufige Phasenmodell wird in dieser Ausarbeitung verwendet:



Der Projektabschluss bildet dabei die letzte Phase des Phasenmodells.

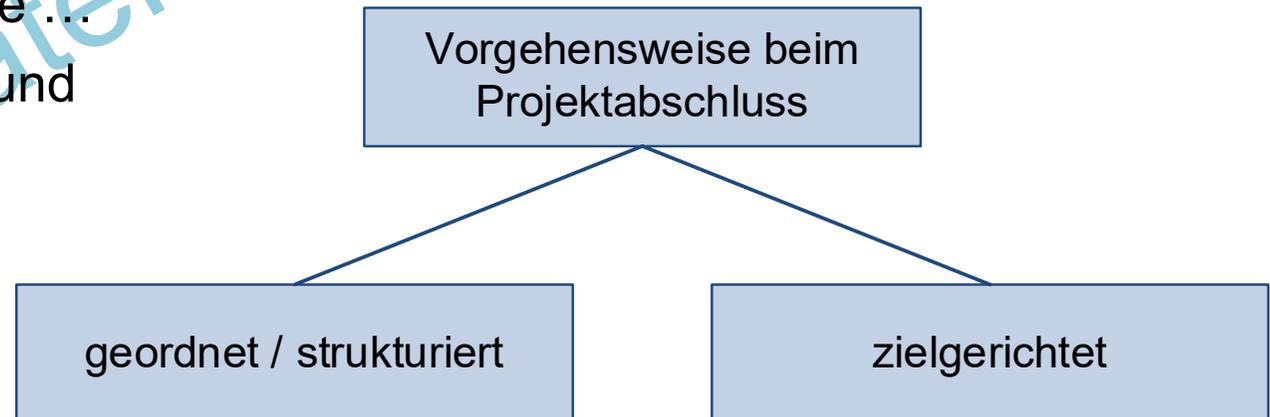


Beim Projektabschluss sollte der Projektmanager diese Ziele verfolgen:

- Ein formaler Abschluss soll herbeigeführt werden
- Der Auftraggeber soll das Projektergebnis abnehmen
- Lerneffekte sollen erzielt und gesichert werden
- „Das Team“ sollte nochmals so motiviert werden, sodass die Ergebnisse gesichert werden können

Ein Projektabschluss sollte

- geordnet / strukturiert und
 - zielgerichtet
- erfolgen.





Der Abnehmer eines Projekts kann der Kunde oder der Auftragnehmer sein. Generell ist wichtig für den Kunden wichtig:

- Eine Produktabnahme, die die geforderten Funktionen berücksichtigt
- Bei einem „Serienprodukt“ oder „Einzelprodukt“: „Übergabe in den Betrieb“ (Handover) mit Schulungen, Unterweisungen, Präsentationen, Installationen

Für den Auftragnehmer kommt noch hinzu:

- Eine Projektabnahme, die zusätzlich zur Produktabnahme das Projektvorgehen berücksichtigt
- Sicherung des im Projekt gewonnenen Wissens



Der Projektabschluss wird häufig nur sehr unzureichend durchgeführt, da mit der Umsetzung der Arbeitspakete das eigentliche Projektprodukt erstellt wurde. Die bei Projektabschluss notwendigen Arbeiten bringen in der Regel keinen zusätzlichen Nutzen für das Produkt.

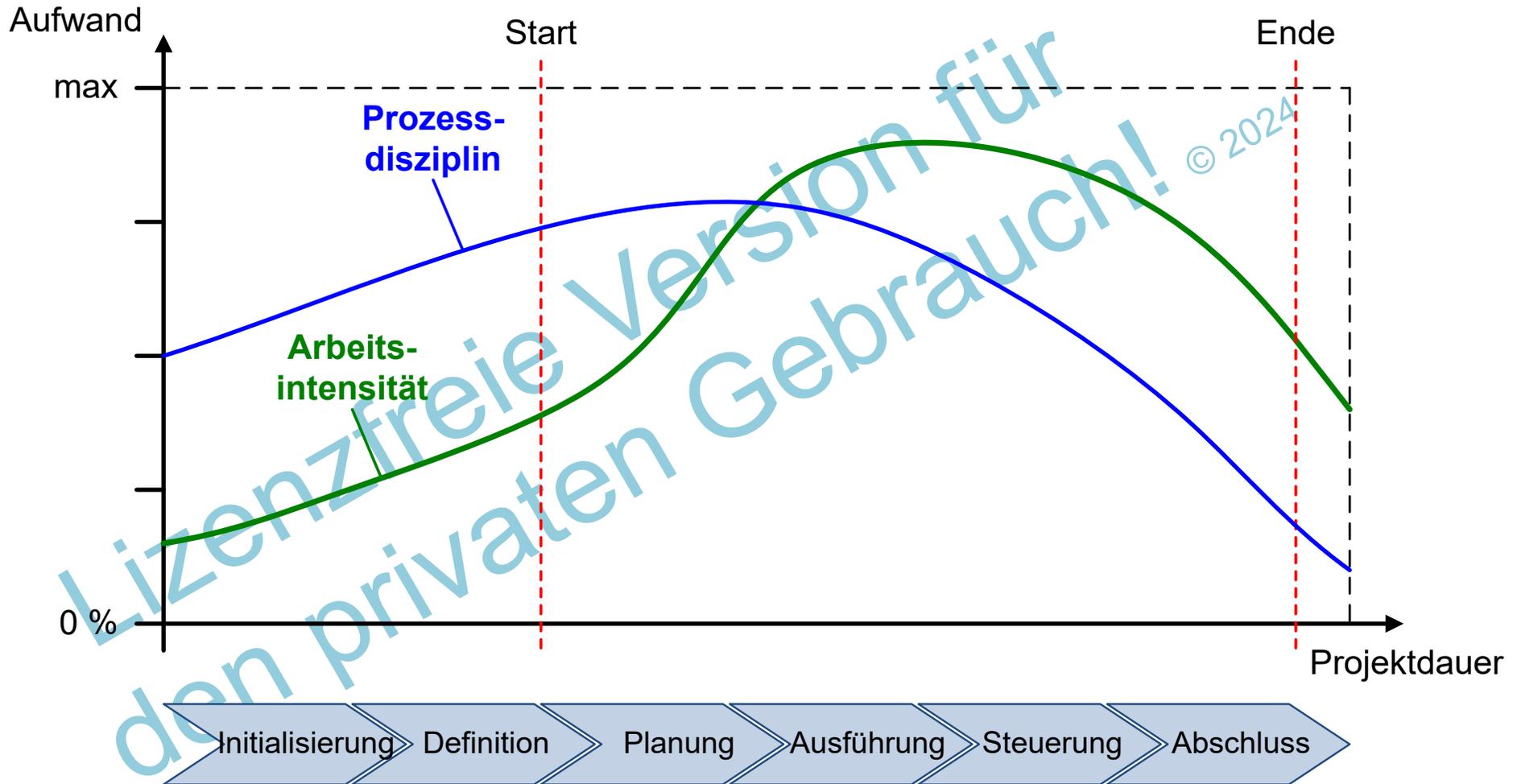
Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2024



Beim Projektabschluss sind die meisten Aufgaben im Projekt erledigt. Insbesondere diejenigen Aufgaben, die den größten Aufwand und die meiste Konzentration / Energie benötigen, sind umgesetzt. Insgesamt geht die Arbeitsintensität zurück, die Projektmitarbeiter sind zum Teil bereits mit neuen Tätigkeiten oder in anderen Projekten beschäftigt.

Daher lässt zum Projektabschluss die Konzentration auf das Projekt nach und gleichermaßen die Projektdisziplin: „Formale“ Aspekte werden vernachlässigt. Als Projektmanager ist es nun wichtig, das Projektteam noch zur Mitarbeit für einen Projektabschluss zu bewegen.

Auf der nächsten Folie sind die Arbeitsintensität und die Prozessdisziplin im Verlauf eines Projekts dargestellt.





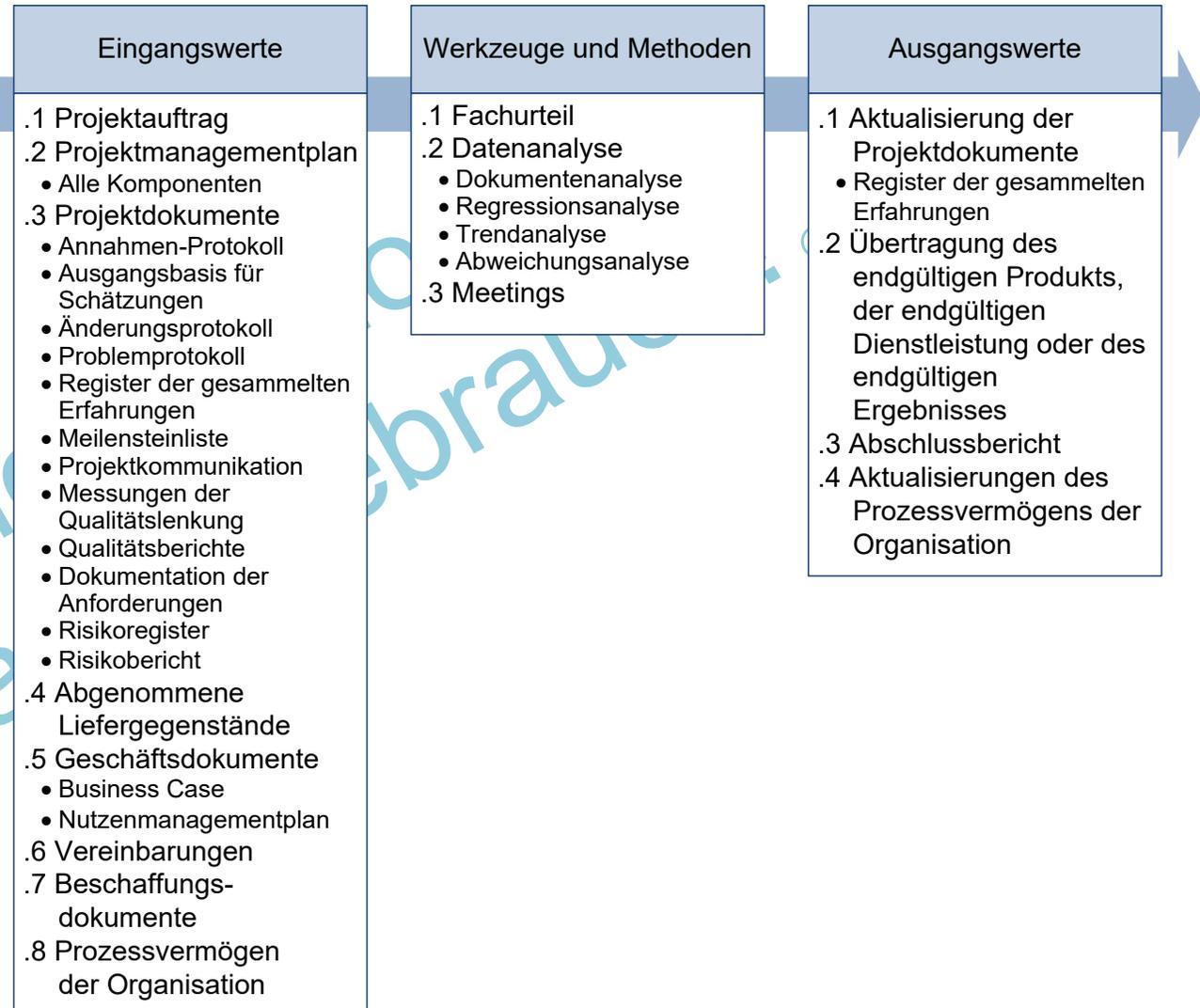
Im PMBOK Guide /PBG17, PBG17-d/ gibt es genau einen Prozess für die Phase Projektabschluss: „4.7 Projekt oder Phase abschließen“. Dieser Prozess ist entsprechend sehr umfangreich (siehe nächste Folie) – er umfasst acht Eingangswerte, drei Werkzeuge und Methoden sowie vier Ausgangswerte.

Da es für diese Phase nur diese

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2024



Bei diesem Prozess ist die hohe Anzahl der Eingangswerte auffällig, die verwendet werden können, um Ausgangswerte zu erzeugen.





Wenn man den PMI-Prozess „Projekt oder Phase abschließen“ für den eigenen Projektabschluss heranziehen möchte, so muss darauf geachtet werden, dass die Eingangswerte für den Projektabschluss auch in ausreichender Qualität zur Verfügung stehen.

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2024



Stellen Sie die typischen Probleme, die sich in Ihren Projekten bei Abschluss gezeigt / ergeben haben, zusammen.

Können Sie die Ursachen der Probleme benennen? Sind diese immer gleich?

Dauer:
20 Min.

Keine
Muster-
lösung!



1. Beachten Sie bei Projektstart auf die Tätigkeiten zum Projektabschluss. Denken Sie daran, dass dort die Ziele für den Projektmanager stehen!
2. Betrachten Sie bei Projektabschluss die bei Projektstart entstandenen Dokumente und vergleichen Sie die dort benannten Ziele!
3. Der Projektabschluss mit seinen Abnahmekriterien sollte bei Projektstart definiert werden. Achten Sie als Projektmanager darauf, dass den wesentlichen Beteiligten (wie Kunde, Auftraggeber, Projektsponsor) gleich zu Beginn klar wird, wann und wie das Projekt abgeschlossen werden soll.



1. Warum gibt es (immer) eine Projektabschlussphase?
2. Wie der Zusammenhang von Projektabbruch, Projektende und Projektabschluss?
3. Warum reicht es nicht, statt eines Projektabschlusses eine Projektabnahme durchzuführen?
4. Was ist der Unterschied zwischen Produktabnahme und Projektabnahme?

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch © 2024



- Was ist eine Abnahme?
- Zweck der Projektabnahme
- Die Übergabe
- Die Inbetriebnahme
- Rechtliches

Kapitel 2

Seite
20–25