

## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



### Ende gut - alles gut, oder? Wie ein erfolgreicher Projektabschluss gelingt

Nach wie vor liegt der **Projektabschluss** im Argen, wie eine regelmäßige Umfrage bei meinen Kunden aufs Neue ergab. Von zehn Kunden schließen nur drei Kunden ihr Projekt ordentlich ab.

Die Gründe sind vielfältig. Der einfachste Grund ist, dass ein **Endtermin in der Planung nicht vorgesehen** ist. Dies gilt vor allem bei internen Projekten. Die Überlastung der Projektleiter führt auch dazu, dass **neue Projekte gestartet werden, statt "alte Projekte" abzuschließen**. Viele **Führungskräfte fragen am Ende nicht nach einem Abschlussbericht**, geschweige denn, welche Erfahrungen vorliegen. Sollten sich nach einem dynamischen Projektverlauf die Beteiligten beruhigt haben, will die Projektleitung mit einem bewussten Projektabschluss keine "schlafenden Hunde" mehr wecken. Oft gibt es in den Firmen auch **keinen Standard oder eine Checkliste, was beim Projektabschluss zu tun ist**.

Der Projektabschluss spielt sich auf mehreren Ebenen ab:

1. Die rechtliche Seite
2. Die finanzielle Seite
3. Die fachliche Seite
4. Die organisatorische Seite und
5. Die menschliche Seite.

Sicherlich beeinflussen sich die verschiedenen Seiten, dennoch soll im Folgenden jede Seite für sich dargestellt werden.

#### 1 Die rechtliche Seite

Mit der **Abnahme** bestätigt der Auftraggeber, dass er die bestellten Funktionen bekommen hat und damit der Vertrag erfüllt ist. **Mit der Abnahme geht die Gefahr vom Lieferanten z. B. auf den Auftraggeber über**. Kleine Mängel sind dann zum Tag X zu beseitigen. Der Auftragnehmer kann damit seine Schlussrechnung stellen.

#### 2 Die finanzielle Seite

Damit sind wir schon in der kaufmännischen Abteilung. Nach der **Rechnungsstellung** sind die Projektkonten zu schließen und durch eine **Nachkalkulation** zu sehen, was das Projekt im Einzelnen gekostet und welchen Gewinn/ Verlust das Projekt erwirtschaftet hat. Die wichtigsten kaufmännischen Erkenntnisse sollten in Kennzahlen festgehalten werden.

Hier einige Beispiele:

- Aufwand zum Sachergebnis, z. B. 100 Std. zu 50 Seiten Pflichtenheft
- Aufwand zu Anzahl Personal
- Aufwand der Entwicklung zum Gesamtprojekt

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

- Aufwand der Montage zum Gesamtprojekt
- Anteil Vertrieb zu Entwicklung
- Anteil Vertrieb zum Gesamtprojekt
- Personalkosten zu Sachkosten
- Verhältnis Durchlaufzeit Projekt zu Gesamtkosten
- Verhältnis zu Fix- und Variablen Kosten
- Kosten pro Abschnitt/Meilenstein, aufgeteilt in Sach- und Personalkosten
- Deckungsbeitrag Kalkulation zur Nachkalkulation

(Quelle: Max L. J. Wolf)

Die finanziellen/ kaufmännischen Erfahrungen, in Kennzahlen gegossen, können wieder für die Kalkulation von neuen Projekten verwendet werden. Dies gibt die nötige Sicherheit, bei neuen Angeboten nicht ganz daneben zu liegen.

### 3 Die fachliche Seite

Bei der Abnahme werden alle Projektergebnisse an die Auftraggeber übergeben, soweit diese Teil des Vertrags sind. Die Projektergebnisse werden durch ein **Übergabeprotokoll** festgehalten. Projektergebnisse sind die Anlage, die Software, die Dokumentation und Prüf- und Testergebnisse. Die Abnahme erfolgt auf der Basis des **Lasten- und Pflichtenhefts**, soweit diese Dokumente Teil des Vertrags sind. Alle aufgelaufenen Änderungen sind zu protokollieren und in den entsprechenden fachlichen Dokumenten vollständig einzuarbeiten. Zur fachlichen und formalen Richtigkeit kann die **Qualitätssicherung** beitragen. Auch externe Institutionen werden hier einbezogen.

### 4 Die organisatorische Seite

Die letzte Statusbesprechung des Kernteams sollte dann der Auswertung der Erfahrungen dienen. Diese Seite wird anhand eines Beispiels erläutert. Die folgende Einladung zeigt den Inhalt der **Erfahrungssicherung** auf:



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

### Einladung zur Besprechung

---

An Verteiler z. Kt.

---

*Frau Meister, Konstruktion* *Herrn Gründlich, Leiter Engineering*

---

*Herrn Gesell, Konstruktion*

---

*Frau Preiswert, Einkauf* *Herrn Fein, Leiter Einkauf*

---

Thema:

*Workshop „Projektstart“*

---

Ort: Zeit (von-bis):

---

Besprechungsleiter: Protokollant:

*Herr Gut* *Frau Meister*

---

1. Zielsetzung: *Reibungsloser, effektiver Projektbeginn*

TOP	Was?	Wer?	Dauer
1	<i>Begrüßung, Organisatorisches, Tagesordnung</i>	<i>PL</i>	<i>15 Min.</i>
2	<i>Vorstellung der Teilnehmer (Rolle im Projekt, Erwartungen an den Workshop ...)</i>	<i>alle</i>	<i>30 Min.</i>
3	<i>Vorstellung und Verabschiedung der Projektorganisation</i>	<i>alle</i>	<i>30 Min.</i>
4	<i>Ergänzung und Vereinbarung Lastenheft/ Projekt- ziele</i>	<i>alle/ PL</i>	<i>60 Min.</i>
5	<i>Definition der Projektergebnisstruktur</i>	<i>Gruppen</i>	<i>60 Min.</i>
6	<i>Festlegung der Meilensteine</i>	<i>Gruppen</i>	<i>30 Min.</i>
7	<i>Vereinbarung von Informationsfluss, Kommunikation und Ablage verabreden</i>	<i>Gruppen</i>	<i>30 Min.</i>
8	<i>Abschluss und nächste Termine (Kick-Off, Regelbesprechung etc.)</i>		



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Folgende Unterlagen werden benötigt:

1. *Projekt-Organigramm*
2. *Lastenheft*
3. *Protokoll der Übergabe*
4. *PM-Standard der Firma AMPELFIT*

Mit freundlichen Grüßen

*Gut, PL*

(Besprechungsleiter)

(Quelle: Max L. J. Wolf)

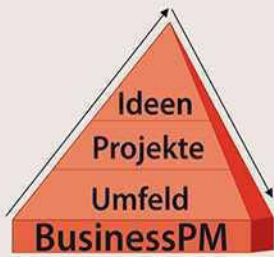
Sinn der Erfahrungsauswertung ist, **begonnene Fehler für zukünftige Vorhaben auszuschließen und vorhandene Standards/Vorlagen, Checklisten oder Verfahrensanweisungen anzupassen**. Damit können Fehler für viele Projekte bereits vor deren Beginn ausgeschlossen werden. Auch organisatorische Kennzahlen können helfen, die Planung und Steuerung für zukünftige Projekte zu erleichtern.

Hier einige Beispiele:

- Projekt 6 Monate DLZ 5-10 Meetings
- Teamgröße 5 – 7 Personen
- Anzahl der APs max. 50 Stück (normal 10 – 25 APs)
- PM-Aufwand pro Projekt 5-15 % des Gesamtaufwandes
- Planungsaufwand 1 % (bei 8 Std. 4,8 Min.)
- Meilensteine max. neun Stück, bei kompakten Projekten 3-5 Stück
- Kommunikationsaufwand 10-25 % des Arbeitspaketaufwandes, wenn 2-3 Personen zusammenarbeiten.

(Quelle: Max L. J. Wolf)

Neben der Erfahrungsauswertung ist der **Abschlussbericht des Projekts** wichtig.



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

### Projektabschlussbericht

---

1. Sind die Sach-/Systemziele erreicht worden?     ja     teilweise     nein  
 Wenn teilweise oder  
 Weshalb? Technisch sind die Anforderungen des Kunden zu 100% erreicht worden.  
Der Kunde hat in einem Dankschreiben seine Zufriedenheit

2. Sind die Abwicklungsziele erreicht worden?     ja     teilweise     nein  
 Wenn teilweise oder  
 Weshalb? Die Notfallmaßnahme wegen der gestörten Stromversorgung verursacht €  
kosten. Der daraus folgende Terminverzug für den Projektabschluss  
bung der Einweihungsfeier und verursacht € 750,- Zusatzkosten.  
Die Erneuerung der Fundamente verursachte 10 Tage Verzug.  
Der durch die Notfallmaßnahme „gestörte Stromversorgung“ verursachte  
ließ sich in der kurzen Restlaufzeit des Projektes nicht mehr kompensieren.  
Kundenabnahme und Projektende daher 5 Tage später.

3. Sind die Managementziele erreicht worden?     ja     teilweise     nein  
 Wenn teilweise oder  
 Weshalb? Die Ampel dient nun als Referenzprojekt.  
Folgeaufträge sind in anderen Städten schon im Gespräch.

4. Was ist gut    Alle internen Maßnahmen, sowohl des Engineerings als auch des  
Zusammenarbeit mit Kunden und allen Behörden.

5. Was ist weniger gut gelaufen?    Controlling der Lieferanten für die Ampelsteuerung und Baumaßnahmen.  
Energieversorgungsunternehmen verhielt sich unkooperativ bei  
in der Stromversorgung.

6. Was sollte aus Ihrer Sicht verbessert    Controlling der Lieferanten.

7. Gibt es noch etwas zu berichten?    Trotz der Verzögerung beim Endtermin war der Kunde sehr zufrieden.  
Erstes Projekt als Generalunternehmer für schlüsselfertige Anlage  
(kleine Einschränkung siehe Punkt 2 und 3).

Anlagen zum Projektabschluss-Bericht sollten sein:

- Auftrag (Vertrag)
- Letzter Stand Terminplan (SOLL-/IST-Vergleich)
- Letzter Stand der Mitkalkulation
- Kurzberichte, Projekt-Radare
- Abnahme- und Übergabeprotokoll
- Dankschreiben des Auftraggebers

(Quelle: Max L. J. Wolf)

Mit der **Entlastung der Projektleitung durch den Auftragnehmer** ist das Projekt auch organisatorisch abgeschlossen.

Selbstverständlich wird die Projektleitung den Kontakt zum Auftraggeber suchen, um mit ihm das Projekt nachzubereiten. In dem Gespräch mit dem Kunden ist die Zufriedenheit herauszuhören und die Möglichkeit, ggf. neue Aufträge zu akquirieren.



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

### 5 Die menschliche Seite

Das Ende eines Projekts bedeutet auch, Abschied zu nehmen, vom liebgewonnenen Produkt und von den Mitstreitern. Hier ist ein Dankeschön auf jeden Fall angebracht – heutzutage keine Selbstverständlichkeit – und das “schwarze Loch” zu verhindern. Mit dem “Loslassen” ist das Tor für neue Vorhaben weit aufgestoßen.

Die oben beschriebenen Aktivitäten auf den verschiedenen Seiten (1-5) gelten nicht nur für das Projektende, sondern sollten auch pro erreichten Meilenstein durchgeführt werden. Dies verringert die Unsicherheiten und stärkt den Beteiligten den Rücken.

**Der Projektabschluss ist somit der Anfang für neue, große Herausforderungen.**

**Wann haben Sie Ihr letztes Projekt klassisch abgeschlossen? Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihrem Projektabschluss gemacht?**

#### Literatur

WOLF, MAX L. J.:  
**Projekttermine und -kosten im Griff**, Haufe Verlag, 2009