

---

# DAS ZIEL IST DAS ZIEL

---

DIE KUNST EIN PROJEKT ZU MANAGEN

---

BAND 13

## DER PROJEKTABSCHLUSS

---

GEORG HÜBNER

## INHALT

---

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Einleitung.....                         | 3  |
| 13 Die Abschlussphase.....              | 4  |
| 13.1 Formale Abschlussarbeiten.....     | 7  |
| 13.2 Inhaltliche Abschlussarbeiten..... | 11 |
| 13.3 Soziale Abschlussaufgaben.....     | 15 |
| Abbildungsverzeichnis.....              | 18 |

## EINLEITUNG

---

In der Praxis wird der Projektabschluss häufig unterschätzt. Die letzten Arbeitspakete sind erledigt, das Ergebnis wurde geliefert und die Beteiligten richten ihren Blick bereits auf neue Aufgaben. Gerade in dieser Phase besteht jedoch die Gefahr, wichtige Tätigkeiten zu übersehen. Offene Rechnungen, eine unvollständige Dokumentation, fehlende Abnahmen oder nicht gesicherte Erfahrungen können dazu führen, dass ein scheinbar erfolgreiches Projekt einen unbefriedigenden Abschluss findet.

Der Projektabschluss ist deshalb weit mehr als bloß ein formeller Schlusspunkt. Er bildet eine eigenständige Projektphase mit klaren Aufgaben und Zielen. Zum einen müssen die Ergebnisse offiziell abgenommen, die Dokumentation vervollständigt und die organisatorischen Restarbeiten abgeschlossen werden. Zum anderen gilt es zu prüfen, ob die ursprünglich definierten Ziele tatsächlich erreicht wurden und welche Erkenntnisse sich für zukünftige Projekte gewinnen lassen.

Dieser Band beschäftigt sich daher mit den formalen, inhaltlichen und sozialen Aufgaben des Projektabschlusses. Dazu gehören die Projektabnahme, die Prozess- und Produktdokumentation, der Abschlussbericht, die Abschlusspräsentation sowie die systematische Auswertung der gewonnenen Erfahrungen im Sinne von „Lessons Learned“. Ebenso wird betrachtet, wie Projektteams aufgelöst, Ressourcen freigegeben und Beteiligte wertschätzend in neue Aufgaben überführt werden können.

Besondere Bedeutung kommt dabei der Erkenntnis zu, dass jedes Projekt Wissen erzeugt. Erfolge, Fehler, improvisierte Lösungen und bewährte Vorgehensweisen bilden einen Erfahrungsschatz, der weit über das einzelne Projekt hinausreicht. Wer diese Erkenntnisse dokumentiert und weitergibt, erhöht die Erfolgchancen zukünftiger Projekte erheblich.

Mit dem Projektabschluss endet somit nicht nur ein Vorhaben. Gleichzeitig entsteht die Grundlage für zukünftige Projekte. Ein professioneller Abschluss schafft Klarheit, würdigt die geleistete Arbeit und sorgt dafür, dass aus einem Projektergebnis ein nachhaltiger Projekterfolg wird.

## 13 DIE ABSCHLUSSPHASE

---

Das Projekt ist nun vorbei – das Ergebnis ist hervorragend.

Das Ergebnis ist hervorragend – aber ist das Projekt damit wirklich vorbei?

Jeder, der dieses Buch bis hierher durchlitten hat, weiß bereits: Der Projektabschluss ist kein einfacher Schlusspunkt, sondern selbst noch einmal ein eigenständiger Prozess. Denn bei aller Freundschaft, aber eines geht nicht: dem Auftraggeber das Ergebnis vorzulegen und dann auf die Kanarischen Inseln zu fahren.

Auch wenn die größte Spannung nach der Ergebnislieferung bereits verflogen ist, bleibt für den Projektmanager eine ganze Reihe von Aufgaben. Nichts ist unbefriedigender, als wenn ein Projekt einfach lautlos verebbt. Was bleibt von einem Projekt, wenn es nicht zu einem fulminanten Abschluss gebracht wird? Wenig. Ein schwacher Abschluss schwächt die Wirkung des gesamten Projekts.

Noch gravierender: Ein Projekt, das nicht offiziell abgeschlossen wird, droht, zur *Never-Ending-Story* zu werden. Ohne eine saubere Evaluierung lässt sich nicht erkennen, ob das Projekt jenseits des sichtbaren Ergebnisses tatsächlich erfolgreich war. Erfolg ist mehrdimensional: Neben der Zielerreichung zählen auch Wirtschaftlichkeit, Teamdynamik, die Zufriedenheit der Stakeholder und Lerneffekte für zukünftige Projekte.

Die Evaluierung wird oft auch als *Projekt-Post-Mortem* bezeichnet – etwas makaber, aber zutreffend. Um beim Bild zu bleiben: ohne Präsentation kein Schulterklopfen und ohne „*A schöne Leich*“, wie der Wiener sagen würde, keine gute Nachrede. Ohne Sterbebegleitung hängen die Mitarbeiter im luftleeren Raum. Das Projekt muss *formal*, *inhaltlich* und *sozial* zu einem für alle befriedigenden Ende gebracht werden.

Der Projektabschluss erfüllt daher mehrere zentrale Funktionen:

- Er sorgt für **formale Klarheit**: Das Projekt wird offiziell beendet, Verantwortlichkeiten erlöschen, Ressourcen werden freigegeben.
- Er schafft **inhaltliche Sicherheit**: Ergebnisse werden abgenommen, bewertet und dokumentiert.
- Er bietet einen **sozialen Rahmen**: Das Team erhält Anerkennung, kann seine Erfahrungen reflektieren und sich würdevoll auflösen.

Was sind also die letzten Aufgaben des Projektmanagers?

- **Die Produktabnahme** – das formale Go des Auftraggebers für das Ergebnis.

- **Die Abschlussanalyse** – Prüfung von Zielen, Erfolgsfaktoren, Abweichungen und Prozessen.
- **Sicherung der Erfahrungen** – Lessons Learned dokumentieren und für künftige Projekte nutzbar machen.
- **Projektauflösung** – Auflösung der Strukturen, Entlastung des Teams, Freigabe von Ressourcen.
- **Der Abschlussbericht** – eine zusammenfassende Dokumentation für Auftraggeber, Management und Stakeholder.
- **Administrativer Kleinkram** – offene Rechnungen, Verträge, Archivierung sowie organisatorische Restarbeiten.

Wenn wir die Aktivitäten in eine thematische Ordnung bringen wollen, könnte diese wie folgt aussehen (siehe Abbildung 1):

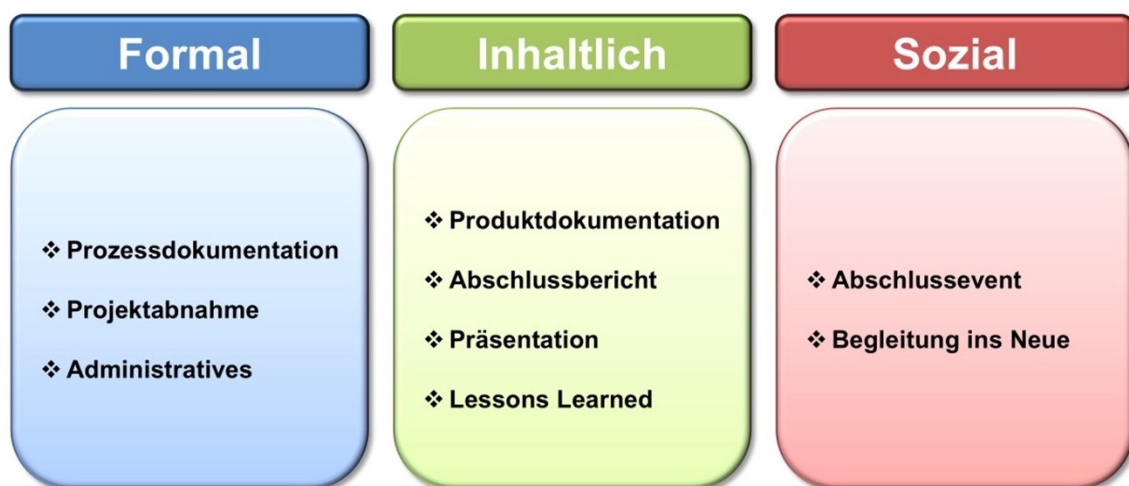


ABBILDUNG 1 – ABSCHLUSSARBEITEN

Vorsicht vor dem Vokabelsalat: Projektdokumentation ist nicht gleich Prozessdokumentation ist nicht gleich Produktdokumentation! Um Verwirrung zu vermeiden, ist eine klare Abgrenzung notwendig:

- **Prozessdokumentation** = Wie sind wir vorgegangen?
- **Produktdokumentation** = Was haben wir hergestellt?
- **Projektdokumentation** = Was bleibt als Gesamtbild?

Die klare Trennung dieser drei Begriffe schützt vor Missverständnissen – und stellt sicher, dass sowohl Auftraggeber als auch Teammitglieder wissen, welche Informationen an welcher Stelle erwartet werden.

## Die Prozessdokumentation

Sie beschreibt den Verlauf des Projekts und dokumentiert Arbeitsschritte, Entscheidungen, Änderungen sowie Fortschritte. Sie entsteht laufend während der Durchführung und wird von allen Beteiligten mitgetragen. Ziel ist Transparenz über den Projektablauf. Sie ist die Grundlage für das Monitoring und die Evaluation.

---

## Die Produktdokumentation

Sie begleitet das Projektergebnis selbst, z. B. in Form von Bedienungsanleitungen, technischen Spezifikationen oder Handbüchern. Sie wird dem Auftraggeber zusammen mit dem Produkt übergeben. Zweck ist die Nutzung, Wartung oder Weiterentwicklung des fertigen Produkts.

---

## Die Projektdokumentation

Sie wird am Ende des Projekts vom Projektmanager erstellt und bündelt alle relevanten Informationen. Darin enthalten sind die Prozess- und die Produktdokumentation sowie Kernunterlagen wie Lastenheft, Pflichtenheft und Projektauftrag. Sie dient als Gesamtüberblick, Abschlussnachweis und Lernbasis für zukünftige Projekte.

👉 Die Vokabel „Projektdokumentation“ wird hier oft fälschlicherweise sowohl für das eine als auch für das andere verwendet – genau zuhören, was gemeint ist, und ggf. nachfragen!

👉 Generell gilt: Sollte der Kunde, der Auftraggeber oder welcher Gesprächspartner auch immer das eine oder andere Fachvokabel falsch verwenden, bitte nicht pedantisch sein und es ausbessern – niemand mag Besserwisser. Einfach nachfragen und versuchen zu verstehen, was das Gegenüber meint. Selbst das richtige Wort verwenden. Sollte der Gesprächspartner darob verwirrt sein, bleibt einem als letzte Möglichkeit offen, wissentlich auch das falsche Vokabel zu verwenden. Wichtig ist, dass man verstanden wird, nicht, dass der Vokabeltest positiv absolviert wird.

👉 In Schriftstücken – Gesprächsprotokollen, Verträgen – jedoch immer den korrekten Fachausdruck verwenden und ein Glossar beifügen.

Das war ein Auszug.

Das vollständige Skript „Projektabschluss“ mit allen Kapiteln und Beispielen erhalten Sie auf [projekt.pm](http://projekt.pm) – als PDF zum sofortigen Download.

**Weiterlesen →**

[projekt.pm/skript-13](http://projekt.pm/skript-13)

Alle 13 Skripten sind außerdem im Lehrgang Projektmanagement und in den Themen-Workshops enthalten.

---

## WEITERE BÄNDE IN DIESER REIHE

---

DAS ZIEL IST DAS ZIEL (GESAMTAUSGABE)

BAND 1 – DIE GRUNDLAGEN DES PROJEKTMANAGEMENTS

BAND 2 – DIE ZIELDEFINITION

BAND 3 – DIE IST-ANALYSE

BAND 4 – DOKUMENTATION UND KOMMUNIKATION

BAND 5 – RISIKOMANAGEMENT

BAND 6 – DIE PROJEKTSTRUKTUR

BAND 7 – DER ZEITPLAN

BAND 8 – RESSOURCENPLANUNG

BAND 9 – DER FINANZPLAN

BAND 10 – DAS TEAM – ENTWICKLUNG UND FÜHRUNG

BAND 11 – PROJEKTAUFTRAG UND KICKOFF

BAND 12 – CONTROLLING UND MONITORING

BAND 13 – DER PROJEKTABSCHLUSS