



## PROJEKTÜBERGABE UND PROJEKTABSCHLUSS DAUERHAFT RESULTATE UND WIRKSAMKEIT SICHERSTELLEN

Projekte werden gestartet, um rasch und zielorientiert Ergebnisse zu liefern. Je wichtiger und in diesem Sinn „unternehmerischer“ die Aufgabe ist, umso mehr müssen organisatorische Silos überwunden werden. Diese Herausforderung gilt nicht nur während des Projektes, sondern auch bei der Übergabe eines Projektes in die Linie und für den Projektabschluss. Dies gelingt mit zwei Management-Instrumenten, die zum Standard-Werkzeug in jedem Projekt gehören sollten.

von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Heutzutage werden sehr viele Projekte professionell geplant und umgesetzt. Hilfsmittel wie Netzplantechnik, Projektsoftware und Moderationskoffer gehören zum Alltag jeder Projektarbeit. Plangemäß stellen sich Zwischenerfolge ein, Kunden sind zufrieden und MitarbeiterInnen motivieren sich durch die Resultate,

die sie erzielt haben. Die meiste Energie wird in einen professionellen Projektstart gesteckt, weil hier die Basis für produktives und zielorientiertes Vorgehen liegt. Projektaufträge bzw. Zeitpläne werden nur selten dem Zufall überlassen und gerade hier hat der Professionalitätsgrad in den letzten Jahren deutlich

**ABB. I: PROJEKTÜBERGABE - WERKZEUG UND BEISPIEL (ENERGIEVERSORGER)**

Projekt	Kooperationsprojekt „Energy 3“
1. Termin	01.12.
2. Projektbeteiligte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auftraggeber und Projektausschuss: E-Werk A (Meier), Stadtwerke B (Müller), Energie C (Schmidt)</li> <li>Projektleitung und Verantwortung für Projektübergabe: Berger</li> </ul>
3. Projektziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erschließung Kooperationspotenziale bezüglich Einkauf, Lager, Werkhöfe, Gerätepool, Leit- und Schutzsysteme</li> <li>Einsparungsziel von 13 Mio. €</li> </ul>
4. Phasen und Meilensteine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse der Potenziale (01.03 bis 31.08)</li> <li>Maßnahmen zur Potenzial-Erschließung (01.09 bis 30.11.)</li> <li>Projektübergabe und Start der Umsetzung (01.12.)</li> </ul>
5. Aktuelle Situation im Projekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Potenziale sind mit ca. 15 Mio. € erschlossen.</li> <li>Relativ rasch umsetzbar sind die Bereiche: Einkauf, Lager / Werkhöfe, Gerätepool, Leit- und Schutzsysteme.</li> <li>Umsetzungsmaßnahmen liegen vor und können gestartet werden.</li> </ul>
6. Übergabe von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten (AKV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Umsetzungsmaßnahmen sind pro Kooperations-Unternehmen festgelegt. Als Umsetzungsverantwortliche pro Unternehmen fungieren: E-Werk A (Pestalozzi), Stadtwerke B (Rogge), Energie C (Steiner).</li> <li>Die Potenziale, die sich aus dem Zusammenschluss definierter Funktionen und Prozesse über alle Kooperationsunternehmen ergeben, liegen vor. Die Umsetzungsverantwortung hat Helmer. Unterstützt wird Helmer hierbei von folgenden Personen: E-Werk A (Hagen), Stadtwerke B (Eltze), Energie C (Wagner).</li> <li>Die Umsetzung des Personalthemas wird von Schulte-Henkel verantwortet. Die offenen Punkte werden mit den Betriebsräten geklärt (Statusbericht bis 20.12.).</li> </ul>
7. Umsetzungs-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwortung: Helmer (ab 01.12.)</li> <li>Umsetzungs-Ausschuss: E-Werk A (Meier, Berger), Stadtwerke B (Müller, Helmer), Energie C (Schmidt)</li> <li>Bericht: jeden ersten Montag im Monat 13.00 bis 16.00</li> </ul>



## PROJEKTÜBERGABE UND PROJEKTABSCHLUSS DAUERHAFT RESULTATE UND WIRKSAMKEIT SICHERSTELLEN

zugenommen<sup>1)</sup>. Demgegenüber kann beobachtet werden, dass Projekte oft keinen adäquaten Abschluß finden. Zwei Werkzeuge haben sich in diesem Zusammenhang bewährt: die Projektübergabe und der Projektabschluß.

### Die Projektübergabe bindet die Linienfunktionen ein und stellt Verantwortlichkeit sicher.

**Projektübergabe:** Häufig ist mit dem offiziellen Abschluß ein Projekt noch nicht zu Ende. In vielen Fällen müssen die Ergebnisse und Folgeprozesse an die Linie übergeben werden. Gerade hier muss die Projektleitung an die Zeit nach dem offiziellen Projektende denken und eine präzise Projektübergabe organisieren (vgl. Abb. 1), die gleichzeitig auch ein formelles Abnahmeprotokoll darstellt. Typischer Weise ist dort Folgendes festgehalten: Zunächst wird das Projekt grundsätzlich dargestellt, d.h. Ziel, Phasen, Termine, Beteiligte, Ansprechpersonen. Damit die Übergabe funktioniert, sollte die aktuelle Situation mit Projektende kurz beschrieben sein, v.a. auch, ob noch etwas offen ist. Die Projektergebnisse sind offiziell auszuweisen, beispielsweise Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Erkenntnisse... Damit die Übergabe organisatorisch funktioniert, sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) für die Linie klar zu dokumentieren. Alle relevanten Dokumente und die Ablage logik im System sind nochmals zu prüfen und zu aktualisieren. Sollten Themen offen sein, Entscheidungsnotwendigkeiten bestehen oder „Aufräumarbeiten“ anfallen, dann müssen diese auszuweisen sein, damit die Umsetzung im Nachgang nicht zu stocken beginnt. Dies beinhaltet auch allfällige Folgekosten oder –leistungen wie z.B. Fehlerlisten, Gewährleistungsverpflichtungen... Am Schluss sollte noch festgehalten werden, wie das Umsetzungscontrolling der Projektübergabe funktioniert und an wen dies berichtet wird.

Alle am Projekt Beteiligten müssen wissen, wer nach dem formellen Ende angesprochen werden kann. Diese Person stellt sicher, dass die Erfahrungen aus dem Projekt »ein Gesicht« haben (z.B. für Fragen der Projektdokumentation, Methoden,

Werkzeuge, Kontakte...). Die Projektübergabe macht aus der Projektverantwortung eine Linienverantwortung, damit aus dem „Einzelfall Projekt“ eine sinnvolle Daueraufgabe in den Prozessen werden kann<sup>2)</sup>.

### Der Projektabschluß ist das „Finale“ und eine Reflexion im Sinn der kontinuierlichen Verbesserung.

**Projektabschluss:** Die Projektübergabe ist der primär formelle und resultatbezogene Teil des Projektfinales. Im Projektabschluss findet eine Reflexion statt. Die Beteiligten diskutieren ihre Eindrücke bzw. Erfahrungen und halten die „Lessons learnt“ für weitere Projekte fest. Dies ist Teil eines gelebten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) und stellt sicher, dass die Projektkompetenz laufend optimiert wird. Themen eines strukturierten Projektabschlussgespräches sind nachfolgend zusammengefasst (Abb. 2).

#### ABB. 2: PROJEKTABSCHLUSSGESPRÄCH

1. Hat das Projekt einen nachhaltigen Kundennutzen gestiftet (Kundenfeedback...)?
2. Wurde immer auf das Projektziel hingearbeitet? War die Methodik angemessen?
3. Wie wurde zusammengearbeitet? Haben alle ihre Stärken im Projekt einbringen können?
4. War das Projekt zielgerichtet organisiert (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten)?
5. Wurden die Projektphasen eingehalten? Wie war die Termindisziplin?
6. Wie hat sich der Ressourcenplan bewährt? Wo gab es Abweichungen nach oben oder nach unten?
7. Sind die Projektkonten geschlossen und Abschlußrechnungen erstellt?
8. Sind die Projektbeteiligten entlastet? Werden die Projektbeteiligten in ihre Heimatorganisation integriert?
9. Ist alles klar dokumentiert und gibt es Ansprechpartner auch nach dem Projektende?
10. Wurde eine professionelle Projektübergabe durchgeführt?



## PROJEKTÜBERGABE UND PROJEKTABSCHLUSS DAUERHAFT RESULTATE UND WIRKSAMKEIT SICHERSTELLEN

Die Ergebnisse einer solchen Diskussion sind sehr aufschlussreich für andere Projekte. Nebenbei entsteht auch ein persönliches Feedback über den eigenen Beitrag im Projekt. Im Projektabschlussbericht werden die wesentlichen Punkte zusammengefasst (vgl. Abb. 3). Ein wichtiger Bestandteil eines professionellen Abschlusses ist eine abschliessende Leistungsbeurteilung des Projektes und der Projektmitglieder.

**Projektmanagement ist Wissensmanagement.  
Nicht nur Menschen lernen, auch Organisationen.**

Viele Führungskräfte sprechen über die Notwendigkeit von Wissensmanagement. Genau das ist eine kurze und brauchbare

Zusammenfassung des Projektes. In jedem Projekt wird Wissen produziert und dieses soll verfügbar gemacht werden. Eine gut strukturierte Dokumentation ist der beste Beitrag dafür, dass die Erfahrungen, die im Projekt gesammelt wurden, auch anderen Nutzern zugänglich sind. Bei einem Neustart des Projektes mit einem ähnlichen Auftrag ist eine systematische Dokumentation ebenfalls eine enorme Arbeitserleichterung, weil vieles schon erfunden worden ist. Vor allem geht es um die Projektmethodik, die verwendeten Werkzeuge, Organisations- und Kommunikationsinstrumente, Planungshilfen usw. Auch hier gilt, dass es nicht auf den Umfang ankommt, sondern auf die Geschwindigkeit, mit der Informationen gefunden und genutzt werden.

**ABB. 3: PROJEKTABSCHLUSSBERICHT - WERKZEUG UND BEISPIEL (SANITÄTSDIENST)**

Projekt	Reorganisation Rettungsnetz
1. Termin	06.10
2. Bericht durch	M. Oberhofer (Projektleiter) - genehmigt durch Projektgruppe beim Gespräch am 06.10.
3. Gesamtfeedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Summe ist die Projektgruppe mit den Resultaten, der Methodik und der Übergabe bzw. Umsetzung zufrieden.</li> <li>Verbesserungspunkte sind identifiziert (vgl. separate Dokumentation).</li> </ul>
4. Reflexion Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle gesteckten Ziele wurden inhaltlich erreicht. Der ursprüngliche Zeitplan wurde um zwei Wochen überschritten (keine negative Auswirkung auf die Umsetzung).</li> <li>Die Grundlogik der Phasen hat sich im Wesentlichen bewährt. Regelmässig fanden Reflexionsrunden und Standortbestimmungen statt.</li> </ul>
5. Reflexion Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Projektressourcen wurden deutlich überschritten (plus 20%).</li> <li>Unterschätzt wurden v.a.: Reisekosten, Arbeitszeit.</li> </ul>
6. Reflexion Organisation, AKV und Spielregeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Projektorganisation war zweckmässig (AKV: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten).</li> <li>Die anfänglich zu geringe Einbindung der Niederlassungen wurde rasch verändert.</li> </ul>
7. Lessons learnt für andere Projekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Ressourcenplanung muss von Anfang an präziser sein.</li> <li>Die Beteiligten (insbesondere alle UmsetzerInnen) sind frühzeitiger einzubinden.</li> </ul>
8. Projektübergabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Projektübergabe ist am 30.09. erfolgt.</li> <li>Die wichtigsten Ziele sind in der Zielvereinbarung für das nächste Jahr aufgenommen.</li> </ul>
9. Dokumentation / Projekthandbuch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die physische Projektdokumentation findet sich bei M. Oberhofer.</li> <li>Die elektronische Dokumentation aller Dateien ist im Laufwerk "P".</li> </ul>
10. Verteiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geschäftsführung, Leiter Organisation, Projektgruppe, Landes-Niederlassungsleiterin</li> </ul>



## PROJEKTÜBERGABE UND PROJEKTABSCHLUSS DAUERHAFT RESULTATE UND WIRKSAMKEIT SICHERSTELLEN

**Projektabbruch:** Ein Spezialfall des Projektabschlusses ist der Projektabbruch. Nachdem sich so etwas niemand wünscht, wird auch nicht gerne darüber gesprochen und die diesbezügliche Literatur ist ausgesprochen überschaubar. Trotzdem kann es vorkommen, dass Projekte vorzeitig beendet werden müssen. Die Gründe können verschieden sein: drastische Veränderung der Rahmenbedingungen, Inkompetenz von Projektleitung oder Projektgruppe, deutliche ressourcenmässige oder zeitliche Überschreitung des Projektplanes, Aufgehen des Projektes in einem anderen, Verzettlung der Organisation mit zu vielen Projekten usw. Methodisch gibt es an sich keinen grossen Unterschied zwischen Projektabschluss und Projektabbruch. In beiden Fällen muss eine Übergabe stattfinden. Selbst in abgebrochenen Projekten fallen Zwischenergebnisse und zumindest Teil-Resultate an. Es ist Aufgabe der Projektleitung und der Führung des Unternehmens, das Erreichte in die Organisation oder in ein weiterführendes Projekt einzubringen. Als Werkzeug kann hier die Projektübergabe dienen. Zusätzlich empfiehlt sich eine abschliessende Reflexion und ein Abschluss-(Abbruch-)Bericht. Gerade in diesem Fall können interessante Schlussfolgerungen für die Zukunft gezogen werden, vor allem dann, wenn mangelnde Professionalität der Grund des Abbruchs ist.

**In der heutigen Zeit der sich auflösenden Silo-Organisationen gilt: „Nach dem Projekt ist vor dem Projekt“.**

**Projektkompetenz:** Wir leben in einer Zeit, in der unsere klassischen Organigramme immer mehr an ihre Grenzen kommen, weil sie mit dem Tempo und der Vernetzung der Wirklichkeit nicht mehr mithalten können. Dies ist Folge der Digitalisierung bzw. Komplexität und gilt für alle Branchen und Unternehmensgrößen. Professionelles Projektmanagement stellt sicher, dass große unternehmerische Aufgaben über die Organisationseinheiten hinweg bewältigt werden. In Zeiten sich auflösender „Silos“ wird die Projektkompetenz immer wichtiger und in vielen Unternehmen bedeutet das Ende eines Projektes den Beginn eines neuen. Damit Projekte wirksam sind, müssen Projekt-

übergabe und Projektabschluss perfekt funktionieren. Sie sind die Voraussetzungen für Zielerreichung, Tempo, Beweglichkeit und Nutzen für Kunden bzw. für das Unternehmen<sup>3)</sup>.

### PROJEKTÜBERGABE UND PROJEKTABSCHLUSS: ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Professionelles Beenden eines Projektes bzw. Übergabe an die Linie
2. Sicherstellung der Umsetzung und der Resultate
3. Formeller Abschluss eines Projektes mit sauberer Dokumentation der wichtigsten Projektunterlagen, Erkenntnisse und Ergebnisse
4. Zur-Verfügung-Stellung der wichtigsten Erfahrungswerte und Methoden

#### Anmerkungen:

1. Andler, N., Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting, Erlangen 2015, S. 25 ff.
2. Stöger, R., Wirksames Projektmanagement – Mit Projekten zu Ergebnissen, Stuttgart 2011, S. 156.
3. Anderson, K. / Uhlig, J., Das agile Unternehmen, Vgl. Frankfurt 2015, S. 261 ff.

## PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management, Associate im malik management zentrum st.gallen
- > E-Mail: [Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at)