

Projektcontrolling

Der Begriff Projektcontrolling stammt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt Projektsteuerung. Das Projektcontrolling kümmert sich um die grundlegende Gestaltung der Strukturen und Prozesse, die die Projektabwicklung effizient machen. Diese Prozesse sollen schlussendlich eine optimale Steuerung des Projekts seitens der Projektleitung ermöglichen. Damit ist Projektcontrolling insgesamt ein Bestandteil des Projektmanagements und eine Kernaufgabe der Projektleitung.

Was ist Projektcontrolling?

Eine Definition von Projektcontrolling ist: „die Sicherung des Erreichens der Projektziele durch Soll-Ist-Vergleich, Feststellung der Abweichung, Bewerten der Konsequenzen und Vorschlagen von Korrekturmassnahmen, Mitwirkung bei der Massnahmenplanung und Kontrolle der Durchführung“¹. Aus diesem Verständnis wird der Servicecharakter des Projektcontrollings deutlich: Es beschränkt sich nicht nur auf die Planung und Kontrolle der Kosten, sondern unterstützt alle Projektmanagementaufgaben.

Damit ist zielt das Projektcontrolling darauf ab, dass der tatsächliche Projektablauf sich bezüglich Kosten, Terminen und Ergebnissen maximal mit dem geplanten Projektablauf überschneidet. Dieses Ziel bedingt eine Projektplanung, denn ohne Projektplan würden keine Soll-Daten existieren, die den Ist-Daten gegenübergestellt werden können.

Projektcontrolling ist nicht zu verwechseln mit dem übergeordneten Controlling eines Projekts aus Sicht der Organisation: Dieses ist Aufgabe des Programm- bzw. Portfoliomanagements und wird entsprechend bezeichnet. Weiter werden die Begriffe *Controlling*, *Überwachung* und *Steuerung* oftmals wenig trennscharf verwendet. Im Rahmen des Projektcontrollings kann der Englische Begriff *Controlling* mit *Steuerung* übersetzt werden, um die es beim Projektcontrolling insgesamt geht. Die *Überwachung*

¹ DIN 69901 (URL: https://de.wikipedia.org/wiki/DIN_69901)

schliesslich ist ein Teil des Projektcontrollings, der die Steuerung des Projekts ermöglichen soll.

Arten des Projektcontrollings

Es können drei Arten von Projektcontrolling unterschieden werden: Einzelprojektcontrolling, Multiprojektcontrolling sowie strategisches Projektcontrolling.

Das Einzelprojektcontrolling zielt darauf ab, ein Projekt während seiner gesamten Laufzeit hinsichtlich Qualität, Funktionalität, Kosten sowie Zeit erfolgreich abzuwickeln und entspricht damit den Ausführungen weiter oben. Das Multiprojektcontrolling dagegen ist kalenderabhängig. Es werden mehrere Projekte mit sich unterscheidenden Terminen und unterschiedlichen Fertigstellungsgraden für eine Abrechnungsperiode zusammengefasst betrachtet. Die Koordination der Projekte untereinander wie auch hinsichtlich von Bereichs- und Unternehmungszielen steht dabei im Vordergrund. Die Herausforderungen von Multiprojektcontrolling sind dabei:

- Periodisierung der Erfolgs- und Liquiditätsdaten für die Projekte
- Koordination der zur Verfügung stehenden Ressourcen
- Verdichtung der Informationen der Einzelprojekte in Bezug auf Ergebnisse, Finanzen und Risiken

Projektcontrolling bezieht sich nicht ausschliesslich auf die operative Ebene: Das strategische Projektcontrolling setzt sich mit strategischen Aufgabenstellungen, wie bspw. der Bereitstellung von Informationen und Instrumenten zur effektiven Bewertung und Auswahl von Projekten, auseinander.

Kennzahlen des Projektcontrollings

Mindestens drei Zahlen sind für das Projektcontrolling relevant:

- Zeit bis zum Projektabschluss
- Kostenaufwand insgesamt bis zum Projektabschluss
- Fertigstellungsgrad

Diese und gegebenenfalls weitere Zahlen sollten im Vorfeld definiert werden, damit sie aussagekräftig sind. Die Kennzahlen können dann perio-

disch in Form eines Projekt-Dashboards der Projektleitung vorgelegt werden, damit diese über die momentane Lage des Projekts informiert ist und diese die weiteren Projektbeteiligten ebenfalls informiert. Das Dokument des Projekt-Dashboards umfasst dabei lediglich ein, zwei Seiten, zeigt aber alle relevanten Kennzahlen und Informationen in konzentrierter Form.

Ansätze des Projektcontrollings

Die Wahl des Ansatzes ist zentral im Projektcontrolling. Im Folgenden soll kurz auf zwei davon eingegangen werden.

Der Projektplan soll darlegen, welcher Projektmitarbeiter wie lange mit welcher Tätigkeit beschäftigt ist. Dieser Plan dient dem Überblick für die Projektleitung. Er kann insbesondere folgende Bestandteile aufweisen:

- Projektstrukturplan (engl. *Work Breakdown Structure*; entspricht der Projektorganisation)
- Meilensteinplan
- Terminliste (engl. *Schedule*; beschreibt den Projektablauf als temporale Kette)
- Balkenplan (engl. *Bar Chart*; er ist die grafische Entsprechung der Terminliste und wird auch als Gantt-Diagramm bezeichnet)
- Netzplan (zeigt die temporale und finale Verkettung von Aktionen im Projekt)

Die Meilenstein-Trendanalyse umfasst das zeitlich verbindliche Festlegen von Meilensteinen sowie die Überprüfung, ob diese erreicht wurden. Wichtig bei der Meilenstein-Trendanalyse ist eine realistische Planung und damit einhergehend die Einkalkulierung von Pufferzeiten. Durch diese Art der Analyse können mehrere Projektschritte überwacht werden, um daraus einen Trend abzuleiten (in dem Sinne, dass Planung und tatsächlicher Ablauf des Projekts trendmässig übereinstimmen bzw. divergieren). Eine weitere Möglichkeit zur Steuerung im Projekt bietet eine Projektcontrolling-Software. Diese Software kann Funktionen wie z.B. Nachkalkulationen, das Erstellen von Projektplänen, die Überwachung des Budgets oder der Zeiterfassung enthalten.

Exkurs: Der Projektcontroller

Je nach Grösse und Anzahl der Projekte kann es sinnvoll sein, eine eigene Stelle für das Projektcontrolling zu besetzen. Damit wird diese Tätigkeit hauptberuflich und kann sowohl von anderen Abteilungen wie z.B. der Qualitätssicherung wahrgenommen werden, als auch extern, d.h. etwa durch Unternehmensberatungen, besetzt werden. Es kann aber auch sein, dass die Projektleitung das Projektcontrolling selbst wahrnehmen muss. In diesem Fall ist es wichtig, dass die notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse vorhanden sind sowie dass die wichtigsten Controlling-Instrumente von beherrscht werden.

Der Projektcontroller kommt eine helfende und unterstützende Funktion zu; er bietet aber keine fertigen Lösungen an. Ähnlich einem Doktor trifft ein guter Controller vorbeugende Massnahmen, damit Probleme gar nicht erst auftreten. Darum beschäftigt sich der Projektcontroller zu grossen Teilen mit Analyse und Diagnose im Projekt; weniger Zeit sollte er für die Selektion und Aufbereitung von Daten aufwenden.