



blickpunkte

Das Magazin rund um IT-Themen

Projektcontrolling - Teil 2

ERFAHRUNGEN UND EMPFEHLUNGEN AUS UNSEREN PROJEKTEN

Im ersten Teil zum Thema Projektcontrolling wurde der kontinuierliche Prozess des Projektcontrollings, der das Projekt über alle Projektphasen hinweg begleitet, dargestellt. Dabei wurden auch die Service- und Informationsaufgaben und das sehr weitreichende Aufgabenspektrum beschrieben. In dieser Folge gehen wir auf die wesentlichen Aufgaben des Projektcontrollings über alle Projektphasen, speziell den Projektstart, ein. Wir stellen allgemeine Erfahrungen aus vielen Projektnachbetrachtungen dar und leiten daraus Empfehlungen für ein erfolgreiches Projektcontrolling ab.

Der Projektstart ist maßgeblich für den Erfolg des Projektes, da hier die Weichen für das Projekt gestellt werden. Dies trifft auch auf den Aufbau eines Projektcontrollings in dieser Phase zu. In der Literatur findet man häufig die Aussage, dass die größte Wirkung auf das Projektergebnis hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit in der Frühphase eines Projektes zu erzielen ist.

PROJEKTSTART

Diese Aussage bestätigt sich auch durch unsere Erfahrungen aus Projekten. Fehlerhafte Entscheidungen die hier getroffen werden, lassen sich meist nur schwer korrigieren und führen später zu Problemen im Projekt mit Auswirkungen auf alle drei Ecken des magischen Dreiecks (Termine, Leistung und Kosten, siehe Abb.1). Als Ziele für den Projektstart können zum Beispiel folgende sieben Punkte genannt werden:

Gesamthafte Betrachtung des Projekts.

Alle Betroffenen, Beteiligten, Informationen, Interessen, Aspekte, Teile und Zusammenhänge identifizieren. An dieser Stelle müssen

mit dem Vertrieb die Angebotskalkulation und die vertraglichen Rahmenbedingungen besprochen werden. Dabei muss sichergestellt sein, dass alle ursprünglichen Grundlagen und Annahmen an die Projektorganisation kommuniziert und dort auch dokumentiert werden.

Sicherstellen der exakten und von allen gleich verstandenen Projektziele.

Klare, eindeutige, priorisierte, von allen Beteiligten akzeptierte Projektziele definieren. Noch nicht unbedingt detailliert, aber vollständig.

Gestalten und Fixieren des Projektablaufs und der Organisation des Projektes.

Anpassen an die Notwendigkeiten, Festlegung der Entscheidungsebenen und Detaillieren der Teambesetzung.

Implementierung der ersten Verfahren, Abläufe und Prozesse im Projekt.

Schaffung von Transparenz innerhalb der Projektorganisation und Aufbau einer klaren Kundenschnittstelle mit Kommunikationsplan, Änderungsverfahren und Ähnlichem.

Erarbeiten der ersten technischen Lösung.

Vorstellung über die technische Lösung entwickeln, Lösungsweg ableiten.

Aufbau der ersten Planung und Überwachungsprozeduren des Projekts.

Grobplanung Gesamtprojekt, Phasenplanung, detaillierte Planung der nächsten Phase (siehe Abb. 2, 3).

Sicherstellen der Zusammenarbeit aller Betroffenen.

Weichen für die Zusammenarbeit und Kommunikation stellen, Führung und Zusammenarbeit etablieren.

Das Projektcontrolling kann bereits in dieser Phase die gesamte Organisation in wesentlichen Punkten unterstützen und zudem die Basis für das weitere Arbeiten über den Projektverlauf hinweg schaffen.

WESENTLICHE AUFGABEN DES PROJEKTCONTROLLINGS

Die Aufgaben des Projektcontrollings sind sehr weitreichend und begleiten das Projekt nicht nur über den gesamten Lebenszyklus, sondern auch darüber hinaus prüfend und beratend in Angebotsphasen und als Erfahrungssicherung für Nachbetrachtungen in der Zukunft. Grundsätzlich fallen unter die Betrachtung des Projektcontrollings alle Parameter und Aspekte von:

- Struktur- und Ablaufcontrolling
- Termincontrolling (Termine/Meilensteine)
- Kapazitätscontrolling
- Aufwands- und Kostencontrolling (siehe Abb. 4)
- Leistungsbewertung und Projektfortschritt
- Qualitäts- und Ergebniscontrolling
- Finanz- und Liquiditätsplanung
- Schnittstellen zu Finanzcontrolling des Unternehmens

Dabei sind die Schaffung von Transparenz über den Projektstatus bezüglich Ressourcen, Kosten, Qualität, Ergebnissen/Leistungen, Terminen und Zielen sowie die laufende Ermittlung von Kennzahlen einschließlich deren Fortschreibung aus dem aktuellen Projektgeschehen die originären Hauptaufgaben des Projektcontrollings. Hier wird deutlich, dass sich ein Projektcontrolling nicht auf die Planung und Kontrolle der Kosten beschränken darf. Die integrierte Betrachtung aller Parameter und Ihrer Wechselwirkungen sind entscheidend. Durch ein geregeltes Reporting an alle Beteiligten erfolgt die Unterstützung der Projektleitung bei allen Projektmanagementaufgaben und des Risikomanagements bei Risikobewertungen.

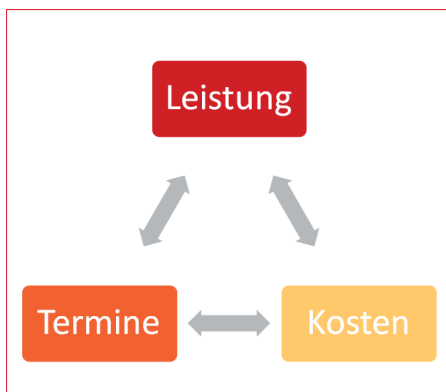


Abb. 1: Das „magische Dreieck“

Auf Basis dieser Ergebnisse erfolgt die regelmäßige Erstellung von Abweichungsanalysen und die Entwicklung von Steuerungsmaßnahmen in unterschiedlichen Ausprägungen (zum Beispiel Maßnahmen zur Einsatzmittel- und Kapazitätsveränderung oder Maßnahmen zur Produktivitätserhöhung). Ergriffene Maßnahmen fließen direkt wieder als Planungsgröße in den Projektcontrollingprozess ein – dies gilt auch für alle weiteren Änderungen und Erkenntnisse aus dem Claimmanagement.

HERAUSFORDERUNG PROJEKTCONTROLLING?

Oft ist es so, dass die Ursache für einen intransparenten Projektstatus nicht in der Aufarbeitung oder Darstellung einer hochkomplexen Materie durch das Projektcontrolling liegt. Meist fehlen bereits die Grundlagen in der Organisation und den Abläufen, auf denen das Projektcontrolling aufbaut.

Die Erfahrung aus vielen Projekten zeigt, dass die am häufigsten auftretenden Defizite fehlende Informationsbereitstellung, nicht definierte Informationsflüsse und fehlende iterative Controllingprozesse sind. Als Beispiele können genannt werden:

- Unzureichende Kalkulationen und fehlende Granularität in Angeboten (Lastenheft, Pflichtenheft etc.)
- Mangelhafte Detaillierung und Aktualität von Projektplänen als Planungsgrundlage
- Nicht zeitnahe Erfassung von Ist-Aufwand, -Kosten und -Leistungen
- Fehlende oder unregelmäßige Restaufwandsschätzungen und Fortschrittsgradermittlungen
- Fehlende systematische Datenerfassung

Allein die Beseitigung der letzten drei der genannten Defizite schafft ausreichend Basisinformationen, sodass relativ einfach ein laufender Überblick über den Projektstatus hergestellt werden kann.

Eine der größten Herausforderungen für das Projektcontrolling liegt dabei in der Achtung und Anerkennung seiner Funktion im Unternehmen. Das Management, das Projektteam und die Kollegen müssen erkennen, dass hier ein Service erbracht wird, der in alle Bereiche der Projektorganisation eingreift, der Schnittstellen zur Linienorganisation besitzt und einen wesentlichen Beitrag zur Leistungserbringung und Wertschöpfung leistet. Nur wenn der aus einem Projektcontrolling entstehende Mehrwert für eine Unternehmens- und Projektorganisation erkannt wird, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Projektcontrolling gewährleistet.

Dass ein umfassendes Projektcontrolling einen zusätzlichen Kostenbaustein in Projekten darstellt ist unstrittig, aber der Einsatz zahlt sich durch die Schaffung durchgehender Transparenz und einer frühzeitigen Erkenntnis über notwendige Korrektur- und Steuerungsmaßnahmen in jedem Projekt aus. Genau wie bei Qualitätssicherungsmaßnahmen sind die Möglichkeiten der Kostenbeeinflussung bei frühzeitiger Information und am Projektbeginn am höchsten.

EMPFEHLUNGEN

Aus langjährigen Erfahrung im Projektcontrolling und einer großen Anzahl an Projektnachbetrachtungen haben sich eine Reihe allgemeingültiger Erkenntnisse immer wieder bestätigt:

- ❗ Lassen Sie nicht zu, dass politische oder strategische Entscheidungen, die Änderungen der Rahmenbedingungen bewirken, im Projekt dem operativen Projekterfolg angerechnet oder zur Last gelegt werden.
- ❗ Projektcontrolling oder Projektmanagement-Tools unterstützen die Projektabwicklung im Regelkreis des Projektmanagements, sind aber nicht die Hauptaktivitäten im Projekt! Tools dienen je nach Ausbaustufe der Planung, Steuerung, Dokumentation und dem Controlling, können aber nicht „automatisch“ ein Projektcontrolling ersetzen.
- ❗ Legen Sie in der Initiierungsphase einen Schwerpunkt auf Verfahren, Abläufe, Prozesse und Belegflüsse: damit stellen Sie geregelte Informationsflüsse sicher.
- ❗ Überwachen Sie Prozesse und Belegflüsse während des Projektverlaufs, damit Sie Abweichungen frühzeitig erkennen. Machen Sie Stichproben oder veranlassen Sie zum Beispiel in Investitionsprojekten auch Zwischeninventuren.
- ❗ Implementieren Sie einfache Methoden, um regelmäßig die Vollständigkeit der Daten (zum Beispiel Stundenerfassungen) zu überwachen. Datenerhebungen und fehlende Daten zu Berichtszeitpunkten führen zum Teil zu verzögerten und/oder verfälschten Auswertungen, wodurch der Einsatz geeigneter Steuerungsmaßnahmen gefährdet wird.
- ❗ Achten Sie auf ein „gesundes“ Maß an Daten, die erhoben und dokumentiert werden: so grob wie möglich – so fein wie nötig. Nur mit vertretbarem Aufwand und geregelten Prozessen in der Projektorganisation erhalten Sie ein hohes Maß an realistischen und zeitnahen Daten.
- ❗ Definieren Sie Berichtsprozesse und regelmäßige Berichtszyklen und nehmen Sie keine Verschiebungen des Reportings hin. Gerade in arbeitsintensiven Zeitabschnitten von Projekten wird dies als zusätzliche Belastung empfunden und umso wichtiger sind in solchen Momenten diese Unterlagen für eine zeitnahe Analyse. Lassen Sie sich nicht durch dringende Maßnahmen vom Projektcontrolling abhalten.
- ❗ Entwickeln Sie frühzeitig Kennzahlen und Metriken, die Sie präzise definieren. Stellen Sie sich dabei die Fragen: was gemessen werden soll, was die Aussage der Kennzahl sein soll und welche Datenbasis dafür notwendig ist.
- ❗ Unterstützen Sie neben dem Projektleiter die Projektorganisation und Teilprojektleiter mit Auswertungen und Analysen – Sie können dadurch symbiotische Effekte erzielen.
- ❗ Betrachten Sie alle Änderungen gemeinsam mit dem Projektmanagement aus Sicht des Claimmanagements und dokumentieren Sie die Entscheidungen. Sie stellen damit sicher, dass Änderungen am Leistungsumfang oder an Vorgehensweisen mit neuen Planwerten in laufende Analysen mit einfließen und die Begründungen für die Projektorganisation und übergeordnete Gremien transparent sind.
- ❗ Seien Sie Vorbild! Zeigen Sie Disziplin und Einsatzbereitschaft - zum Beispiel mit Ihrer eigenen Zeiterfassung. Sie erwarten das auch von allen Kollegen, von deren Input Sie im Projektcontrolling leben.
- ❗ Treffen Sie niemals Annahmen und Aussagen wenn Informationen fehlen. Daraus abgeleitete Aktionen und Steuerungsmaßnahmen können das Projekt in eine völlig falsche Richtung führen.
- ❗ Nehmen Sie Meinungsbilder und Stimmungen aus Meetings zum Projektablauf und Projektstatus offen auf. Das gesamte Projektteam vereint eine jahrzehntelange Erfahrung und Kompetenz. Nutzen Sie diese Chance als Frühwarnindikator und gehen Sie solchen Hinweisen nach.

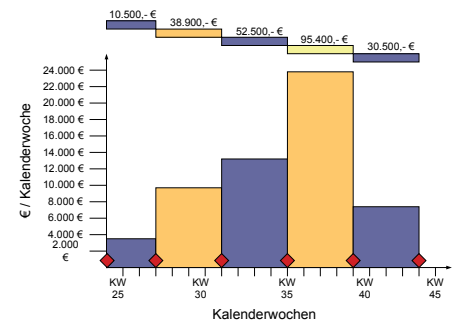


Abb. 2: Aufwandsdarstellung (monetäre Bewertung) über Projektphasen

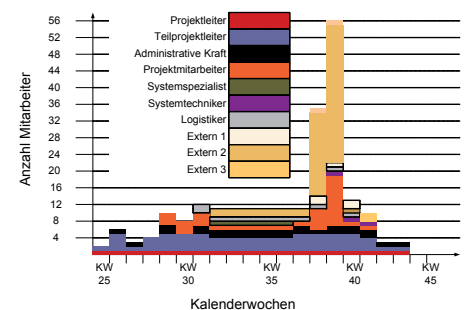


Abb. 3: Histogramm Mitarbeiterplanung über Projektverlauf

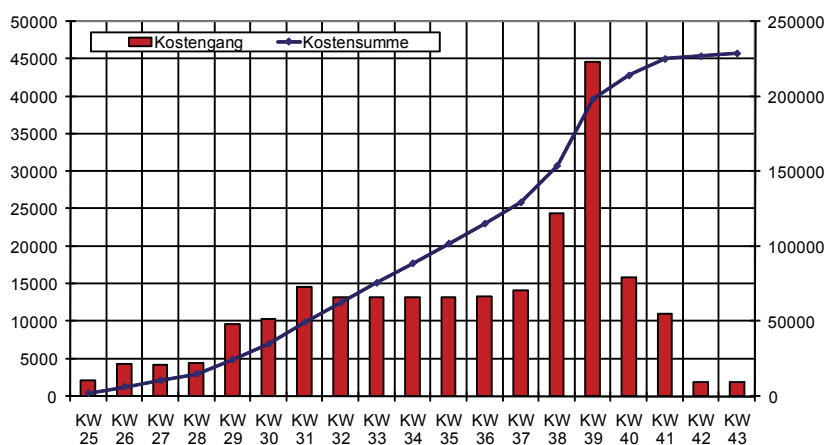


Abb. 4: Kostengang und Kostensumme

FAZIT

Die Dynamik von Projekten mit zum Teil stark veränderlichen Anforderungen, Abläufen oder Rahmenbedingungen und flexiblen, situationsbezogenen Aktivitäten machen die Instanz eines Projektcontrollers sowie ein funktionierendes Claimmanagement unumgänglich.

Dabei ist ein erfolgreiches Projektcontrolling kein Geheimnis – es ist das Ergebnis aus permanenten, iterativ laufenden Prozessen und konsequent umgesetzten und angewendeten Vorgehensweisen. Dafür ist einzig und allein die Unterstützung des Managements und der Linien-, sowie der Projektorganisation notwendig.

Bei den entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen und Instrumenten ist nicht die operative Umsetzung die größte Herausforderung, sondern die Schaffung einer positiven Kultur, die den Mehrwert aus dem Projektcontrolling ausschöpft und auch Unterstützungsleistungen von einem Projektcontrolling einfordert.

Wie erfolgreich ein Projektcontrolling arbeiten kann hängt zudem maßgeblich von der Unternehmens- und Projektkultur ab. Entscheidend tragen dazu aber auch Soft-Skills bei, da Projekte von Menschen gemacht werden - Motivation, Kommunikation, Konfliktfähigkeit, Engagement und Teamfähigkeit unterstützen den Weg zum Projekterfolg. Deren Fehlen wird sich immer negativ auswirken und manche Projekte sogar zum Scheitern bringen.

Über den Autor

Andreas Wagner ist als Projektmanager und Berater für die PENTASYS AG tätig. Nach seinem betriebswirtschaftlichen Studium hat er in seiner über zwölfjährigen Tätigkeit in der IT-Branche umfangreiche Erfahrungen im Finanz- und Projektcontrolling sowie im operativen Projektmanagement gesammelt. Er ist durch die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. als Projektmanagement-Fachmann (GPM) zertifiziert. Neben dem operativen Projektmanagement liegt sein Tätigkeitsschwerpunkt im Projekt- und IT-Controlling sowie der Beratung bezüglich Controlling Prozessen in IT-Abteilungen und komplexen IT-Systemen.



blickpunkte – Das Magazin rund um IT-Themen ist ein kostenloser Newsletter der PENTASYS AG



PENTASYS

Unser Maßstab ist der Mensch

ÜBER DIE PENTASYS AG:

Die PENTASYS AG mit Hauptsitz in München gehört zu den am schnellsten wachsenden deutschen IT-Systemintegratoren. 1995 mit drei Beschäftigten gegründet, hat das Unternehmen bis heute mehr als 150 neue qualifizierte Arbeitsplätze in Deutschland geschaffen. Die Unternehmensstrategie ist auf kompromisslose Qualität und strikte Orientierung am Mehrwert für die Kunden ausgerichtet. Hochqualifizierte und überdurchschnittlich motivierte Mitarbeiter sowie ein gemäß ISO-9001/2008 zertifiziertes Projektvorgehensmodell schaffen die Voraussetzungen hierfür.

Zum Leistungsspektrum gehören Consulting, Projektmanagement, Machbarkeitsanalyse, Architekturkonzeption, Realisierung und Test von IT-Systemen aus einer Hand. Zu den Referenzkunden zählen unter anderem Arval (eine BNP Paribas Company), Deutsche Bahn AG, DekaBank Deutsche Girozentrale, Deutsche Post AG, Deutsche Telekom, BMW AG, Bristol-Myers Squibb, Hypo Vereinsbank (Member of UniCredit Group), MAN Nutzfahrzeuge AG, McDonalds, Microsoft, Telefónica O₂ Germany, RTL II, Yves Rocher, Volvo Financial Services, das ifo-Institut für Wirtschaftsforschung und das Europäische Patentamt.

COPYRIGHT:

Alle Inhalte, auch Konzepte und Design, des Newsletters sind urheberrechtlich geschützt. Das Copyright/Urheberrecht liegt dabei bei der PENTASYS AG.

Das Zitieren ist unter Berücksichtigung der üblichen Regeln und Hinweise gestattet. Das Kopieren oder der Nachdruck, auch auszugsweise, sowie fotomechanische Wiedergabe oder Erfassung auf Datenträgern ist nur mit schriftlicher Genehmigung der PENTASYS AG zulässig.

Sofern in den vorliegenden Inhalten Marken und geschäftliche Beziehungen verwendet werden, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind, gelten die entsprechenden Schutzbestimmungen.

KONTAKT:

PENTASYS AG
Rüdesheimer Straße 9
80686 München
Tel.: (0 89) 5 79 52-0
Fax: (0 89) 5 79 52-399

PENTASYS AG
Niederlassung Frankfurt
Solmsstraße 41
60486 Frankfurt am Main
Tel.: (0 69) 7 07 98 39-0
Fax: (0 69) 7 07 98 39-5 99

E-Mail: redaktion@pentasys-blickpunkte.de
Internet: www.pentasys.de