

3 Projektcontrolling in den Projektphasen

ABSTRACT:

Ein Projekt durchläuft mehrere Phasen, die ineinandergreifen und es strukturieren. Diese Phasen dienen auch in diesem Buch dazu, für Sie als Leser einen einfachen Zugang zu Projektmanagement und -controlling zu schaffen.

Das Projektcontrolling spielt durchgängig eine wichtige Rolle. Jeder einzelnen Phase ist in diesem Kapitel ein eigener Abschnitt gewidmet. Am Anfang jedes Abschnittes finden Sie nach einer kurzen Einführung Übersichten, die Ihnen, geordnet nach Teilsystemen, die jeweils relevanten Aufgaben, die zentralen Betrachtungsobjekte und mögliche Umsetzungsmethoden bzw. -instrumente im Überblick zeigen. Mithilfe dieser Übersichten können Sie schnell erkennen, was in der aktuellen Phase für Ihr Projekt wichtig ist.

In der **Vorprojektphase** bedarf es vor allem einer klaren Entscheidung für ein Projekt. Fällt die Entscheidung zugunsten des Projektes, ist Ziel dieser Phase, den Projektauftrag mit Grobzielen zu formulieren. In der **Definitionsphase** werden die (weiteren) Mitarbeiter ausgewählt, alle (weiteren) Pläne erstellt und Nahtstellen zur „relevanten Umwelt“ und anderen Projekten identifiziert. Unter relevanter Umwelt sind hierbei Personen, Gruppen und Organisationen zu verstehen, die auf das Projekt wirken und auf die das Projekt wirkt. Sie werden ebenso als Stakeholder bezeichnet. In dieser Phase werden die Aufgaben im Projektteam gemeinsam verteilt, das heißt, Rollen werden definiert und die Verantwortung für die Arbeitspakete geklärt. In der **Durchführungsphase** stehen die zielorientierte Überwachung – insbesondere von Leistung, Terminen und Kosten – und die Steuerung des Projektes im Mittelpunkt. In offenen und halboffenen Projekten wird das Veränderungsmanagement eine herausragende Rolle spielen. Pläne werden laufend angepasst, das flexible Agieren steht im Mittelpunkt. In der **Projektabschlussphase** werden alle Restarbeiten im Projekt abgeschlossen und der Wissenstransfer in die Organisation sichergestellt. Die Stakeholder werden über den Projektabschluss informiert, Projektmitarbeiter verabschiedet und Erfolge gemeinsam gefeiert.

Die Aufgaben des Projektcontrollings, die ein Projektleiter an einzelne Teammitglieder und an den Projektcontroller delegieren möchte, sind

für jede Phase konkret festzulegen und in der Rollenbeschreibung abzubilden (siehe dazu „Die Rolle des Projektcontrollers“).

Der folgende Abschnitt gibt Ihnen vor allem Antworten auf diese Fragen:

- Welche Aufgaben haben Projektcontroller und Projektleiter in den verschiedenen Projektphasen, um das Projekt auf die Erfolgsspur zu bringen und zu halten? und
- Welche Instrumente lassen sich möglichst einfach und sofort anwenden, um die Aufgaben umzusetzen?

Für den Projektcontroller bietet das Kapitel eine Übersicht über die zentralen Projektmanagementinstrumente, die ebenso grundlegend für die Aufgabenerfüllung im Controlling sind. Die Darstellung erfolgt, wie schon einleitend angesprochen, phasenbezogen. In der neuen **DIN 69901-2** werden die Phasen⁷⁵ Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und Abschluss unterschieden. Die Phase der Initialisierung entspricht in diesem Buch der Vorprojektphase, die Definition und Planung der Definitionsphase, die Steuerung der Durchführungsphase.

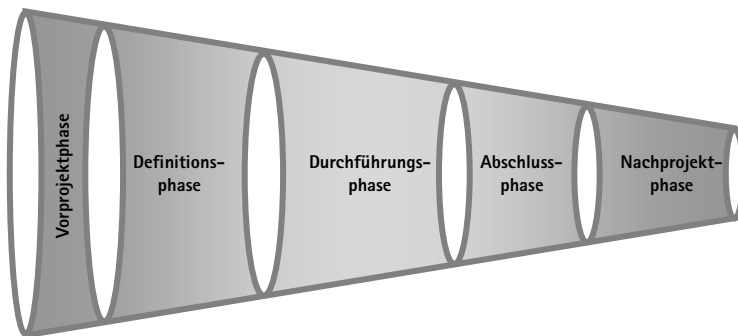


Abb. 9: Phasenbetrachtung in den Projekten

In dieser Abbildung wird nochmals verdeutlicht, wie sehr die Phasen durchlässig sind und ineinandergreifen. Die Inhalte der darin dargestellten Nachprojektphase werden so beispielsweise im Rahmen der

⁷⁵ DIN-Taschenbuch 472, Seite 49 ff.

Projektdefinition geplant und in der Projektabschlussphase konkretisiert.

Dies steht keineswegs im Widerspruch mit der Aussage der DIN-Norm, die eine Freigabe von Projektphasen fordert.

In der neuen **DIN 69901-2**⁷⁶ ist die Erteilung einer Freigabe durch den Auftraggeber als Übergang in die nächste Phase ein Projektmanagement-Prozess. Dies erhöht die planerische Sicherheit und wird als Voraussetzung für die Handhabung des Projektes im Projektverlauf gesehen. Prozessoutput ist ein Freigabeprotokoll mit einer Liste offener Punkte und der Projektauftrag für die nächste Phase.



Um Ihnen einen leichteren Überblick in jeder Phase zu geben, sind die folgenden Kapitel der Projektphasen immer ähnlich aufgebaut:

- Zunächst werden die zentralen Aufgaben des Projektleiters und Projektcontrollers in der entsprechenden Phase dargestellt,
- anschließend finden Sie eine tabellarische Aufgaben-Übersicht,
- schließlich werden die in der Tabelle fett gedruckten Aufgaben und Tools detailliert erläutert.

Die Tabellen geben Ihnen einen Überblick über die Aufgaben, die in der jeweiligen Projektphase zu erledigen sind. Gleichzeitig bekommen Sie einen Werkzeugkasten mit Instrumenten und Methoden zur Hand, die zur Durchführung dieser Aufgaben relevant sind. So können Sie sehr schnell auswählen, was Sie für Ihr aktuelles Projekt benötigen.

Die Basis der tabellarischen Aufgaben-Übersicht finden Sie im Abschnitt: „Aufgabendimensionen im Projektcontrolling“. Die tabellarische Aufgaben-Übersicht ist in drei Spalten aufgeteilt:



- Aufgaben, geordnet nach Teilsystemen (diese werden in ein Ziel- und Planungssystem, Kontroll-/Steuerungssystem, Informationssystem, Organisations- und Personalführungssystem unterschieden),
- zentrale Betrachtungsobjekte und
- Instrumente und Methoden des Projektmanagements und -controllings.

⁷⁶ DIN-Taschenbuch 472, Seite 51 ff.

3.1 Bevor es losgeht: Die Vorprojektphase

Ziel dieser Phase ist es, ein klares „Ja“ oder „Nein“ für das Projekt zu erhalten: Soll das Projekt durchgeführt werden (Kosten/Nutzen) und ist es machbar, das heißt, kann es von den Mitarbeitern realisiert werden, und liegen die technischen Voraussetzungen vor?



Ein **Projektauftrag mit den Grobzielen**, als Ergebnis der Vorprojektphase, ist Voraussetzung für die Weiterarbeit in der anschließenden Projektdefinitionsphase. Die Entscheidung für einen konkreten Projektauftrag ist von den zuständigen Führungsebenen zu treffen. Sofern in Ihrem Unternehmen vorhanden, spielen die Gremien der Multiprojektlandschaft für diese Entscheidung eine wesentliche Rolle.

Als konkrete Entscheidungshilfen in dieser Phase dienen sogenannte Erstansätze. Wie weit diese in die Tiefe gehen, ist von Projekt zu Projekt verschieden. Dies hängt im Wesentlichen vom Projektauftraggeber (beispielsweise dem Kunden) und von der strategischen Bedeutung des Projektes für das Unternehmen ab. Wie hoch der Aufwand letztlich sein soll, ist oft sehr schwer festzulegen, vor allem dann, wenn der Projektauftraggeber ein neuer Kunde ist und/oder starke Wettbewerber im Spiel sind. Der Aufwand der Erstplanung orientiert sich daher ebenso am Grad der Sicherheit, diesen Auftrag zu bekommen.

Wird das Projekt durchgeführt, endet die Vorprojektphase mit dem Projektstart an einem konkreten Tag mit einem entsprechenden Ereignis.

TT.MM.JJ: Übergabe Projektauftrag
TT.MM.JJ: Kick-off-Meeting
TT.MM.JJ: Projektstart-Workshop

Abb. 10: Beispiele von Projektstart-Ereignissen

Ein **Projektcontroller** unterstützt und berät in dieser Phase den Projektleiter

- bei der **Machbarkeitsanalyse** – der Klärung, ob das Projekt von den Mitarbeitern realisiert werden kann und ob die technischen Voraussetzungen für die Projektabwicklung bestehen,

- **in der Beurteilung, ob das Projekt realisiert werden soll**, das heißt Klärung von Kosten und Nutzen eines Projektes anhand der konkreten Ziele und Rahmenbedingungen, entsprechend sind dafür auch die Risiken und daraus resultierenden Kosten zu bewerten,
- ggf. bei der **Angebotslegung**.

3.1.1 Tabellarische Aufgabenübersicht



Es werden im Anschluss an die Tabelle jene Aufgaben und Instrumente vertieft, die insbesondere unter dem Aspekt des Projektcontrollings relevant sind. In der folgenden Übersicht sind diese Themen **fett gedruckt**.

Zentrale Projektmanagementinstrumente, wie Projektstrukturplanung, Terminplanung usw. werden im nächsten Abschnitt, der Definitionsphase, dargestellt.

Vorprojektphase		
Aufgaben	zentrale Betrachtungsobjekte	Methoden/Instrumente
<p><i>Ziel- und Planungssystem</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorentscheidungen, Vereinbarungen, vorliegende Pläne transparent machen • Stellenwert des Vorhabens im Unternehmen eruieren • Wissen aus vergleichbaren Projekten einholen • Research in verschiedenen Informationssystemen auf Unternehmens- und Bereichsebene durchführen • Standards in der Projektarbeit einholen <p>Mit unterschiedlicher Detaillierung zu erstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektdefinition (siehe Projektdefinitionsphase) • Erstansatz Projektstrukturplan <p>In jedem Fall wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzept erstellen („Konzeptpapier“) mit konkreten Projektergebnissen – siehe „Die Kunst der Zielformulierung, konkrete Projektziele“ • Zielkonflikte erkennen und ggf. Zieleworkshops durchführen • Leistungs-Anforderungen definieren • Erstansatz Aufwandsschätzung- bzw. Ressourcen-, Termin- und Kostenplanung, (Projekt- bzw. Angebotskalkulation) erstellen • Machbarkeitsanalyse durchführen: Kapazitäten, Know-how und Technik vorhanden? 	<p>Vergleichbare Projekte, die bereits abgewickelt wurden oder derzeit laufen</p> <p>Standards im Unternehmen zu Projektmanagement und Projektcontrolling</p> <p>Projektziele</p> <p>Potenzielle Risiken</p> <p>Projektauftrag mit</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Grob-)Zielen • wesentlichen Terminen (Meilensteine) • Ressourcen • Kosten des Projektes <p>Angebotskalkulation Projektkalkulation</p> <p>Kosten/Nutzen</p> <p>Lastenheft, in dem die Anforderungen an die Leistung aus Sicht des Kunden bzw. Anwenders genau beschrieben werden</p>	<p>Instrumente/Methoden der Projektdefinition, Projektstrukturierung und -planung und</p> <p>Instrumente/Methoden der Einsatzmittel-, Termin- und Kostenplanung</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Konzeptpapier“ • Projektreview • Checkliste zum Prozess Zielformulierung • Checkliste: Planung der Ressourcen je Arbeitspaket • Analytische Methoden zur Aufwandsschätzung • Expertenbefragung zur Aufwandsschätzung (Einzelschätzung, Delphi-Methode) • Projektkalkulation • Angebotskalkulation • Checkliste zur Beantragung eines Projektes • Projektauftrag <p>Methoden des Risikomanagements, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fragen zur Erstsammlung der Risiken • Expertenrunden • Stakeholderanalyse • Besichtigungen • Analyse anhand des Projektstrukturplans • Dokumentenanalyse • Kreativitätstechniken – Brainstorming • Checkliste: Risikomanagement auf AP-Ebene • Darstellung der Risiken auf Risikomatrix

Vorprojektphase		
Aufgaben	zentrale Betrachtungsobjekte	Methoden/Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Projektrisiken ermitteln und bewerten • Kosten und Nutzen des Projektes gegenüberstellen: Instrumente zur Projektauswahl • Projektauftrag einholen • Ggf. Angebot erstellen <p>Kontroll- und Steuerungssystem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ggf. Erstersatz des Systems erstellen <p>Informationssystem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notwendige Informationen aus dem Unternehmen einholen, beispielsweise aus Controllingabteilung, von Projektleitern, die ein ähnliches Projekt bereits durchgeführt haben • Informationsbedarf, -wege und zentrale schriftliche Unterlagen (Projektauftrag, Angebot) festlegen <p>Organisations-, Personalführungssystem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstersatz von Projektorganigramm erstellen, das heißt zentrale Projekttrollen festlegen • Erste personelle Entscheidungen hinsichtlich zentraler Projekttrollen treffen 		<p>Bewertungsverfahren zur Wirtschaftlichkeits- und Nutzenanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostenvergleichsrechnung • Rentabilitätsrechnung • Gewinnvergleichsrechnung • Amortisationsrechnung • Kapitalwertmethode • Interne Zinsfuß-Methode • Annuitätenmethoden • Sensitivitätsanalyse <p>Instrumente/Methoden der Moderation/Präsentation</p> <p>Instrumente/Methoden des Multiprojektmanagements, -controllings</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzwertanalyse • Projektportfolios • Projekteinschätzung zur Strategiekonformität • Balanced Scorecard

3.1.2 Vorentscheidungen und vorliegende Pläne

Grundsätzlich gilt: Sämtliche Informationen, die es zur neuen Aufgabe und zu vergleichbaren früheren Projekten gibt, werden in der Projektvorbereitungsphase erhoben und entsprechend für den Projektauftrag, die Projektdefinition und -planung aufbereitet. Eine wesentliche Aufgabe des Projektcontrollers besteht hier darin, diese Informationen und Daten zu beschaffen. Er nutzt dazu die verschiedenen Informationssysteme auf Unternehmens- und Bereichsebene.

Tipp:

Wenn Sie ein laufendes Projekt als Projektleiter übernehmen, prüfen Sie, welche Unterlagen der Projektplanung vorliegen – neben der Erhebung des aktuellen Projektstandes.

Um zu überprüfen, welche Unterlagen bereits vorhanden sind, kann Ihnen folgende Checkliste nützlich sein:

Checkliste: Projektreview Projektplanung			
Unterlage/Dokument	Erforderlich? J/N	Vorhanden? J/N	Qualität der vorhanden Unterlagen? 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht)
Projektzielsetzung (Ergebnis, Termin, Aufwand, Kosten), Grobziele			
Machbarkeitsanalyse			
Pflichtenheft (Wer, Wie?) Das Pflichtenheft enthält nach DIN 69901-5 3.40: vom „Auftragnehmer erarbeitete Realisierungsvorgaben auf Basis der Umsetzung des vom Auftraggeber vorgegebenen Lastenheftes.“ ⁷⁷			

⁷⁷ DIN-Taschenbuch 472, Seite 154.

Checkliste: Projektreview Projektplanung			
Unterlage/Dokument	Erforderlich? J/N	Vorhanden? J/N	Qualität der vorhanden Unterlagen? 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht)
Zielvereinbarung je Arbeitspaket/ je Phase/je Teilprojekt			
Risikomanagement (Risiken, ggf. Maßnahmenplanung)			
Projekthandbuch			
Grobbeschreibung der Aufgaben- stellung			
Darstellung der Bedeutung des Projektes für das Unternehmen, Zusammenhang zur Unterneh- mensstrategie			
Zusammenhang zu anderen Pro- jekten im Unternehmen			
Regeln und Werte der Zusammen- arbeit im Team			
Stakeholderanalyse (mit Bedeutung, Distanz, Einstel- lung)			
Lastenheft (Was, Warum?)			
Projektstrukturplan (Projektsystem)			
Arbeitspaket-Spezifikationen: detailliert beschriebene Arbeitspa- kete (Wer, was, wann ...?)			
Ablaufplan/Terminplan/ Meilensteine			
Projektcontrolling: Instrumente und Durchführung			
Ist-Daten-Rückmelde-Verfahren			
Projektauftrag			
Berichtswesen, Besprechungen, Kommunikation, Information, Beteiligung (PUA-Basis)*			
Projektdokumentation			
Qualitätssicherungsplan (Wer, Wie, Wann)			
* PUA = Projektumweltanalyse (Stakeholderanalyse)			