

Haufe Fachbuch

Projektcontrolling - mit Arbeitshilfen online

Projekte überwachen, steuern, präsentieren

Bearbeitet von
Dr. Berta C. Schreckeneder

4. Auflage 2013 2013. Taschenbuch. 318 S. Paperback
ISBN 978 3 648 03654 9

[Wirtschaft > Management > Projektmanagement, Zeitmanagement](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Projekte vor allem durch Projektpläne und Teamentscheidungen gesteuert werden, ist die Koordination durch Pläne und Selbstabstimmung von Bedeutung.

Neue Entwicklungen im Controlling weisen darauf hin, dass sich das Verständnis des Controllings im Hinblick auf das Zusammenwirken von Rationalität und Intuition erweitern wird. Gerade bei komplexen Vorhaben, aber auch bei ungeplanten Ereignissen versagen aus Sicht von Autoren wie Jochem Müller und Ulrich Sauter (2009) die heutigen rationalen Controllingmethoden völlig. Ein Controller kann sich schon heute nicht mehr nur auf die Anwendung von Instrumenten beschränken, sehr oft muss er intuitiv Situationen erfassen und bewerten können. Die so gewonnenen Erkenntnisse sind für Unternehmensführer ebenso wertvoll wie Informationen, die mit spezifischen Instrumenten erhoben werden.

2.4 Welche Besonderheiten gelten für das Projektcontrolling?

Ein Projektcontroller ist wie ein Controller in einer Servicefunktion für die (projektorientierte) Unternehmensführung tätig. Der Begriff **Projektcontroller** wird in diesem Ratgeber für Mitarbeiter verwendet, die einzelne Controllingaufgaben in mehreren Projekten wahrnehmen und organisatorisch sowie fachlich der Linie zugeordnet sind. Sie bilden in gewisser Weise die Nahtstelle zwischen Linie und Projekt.

Wichtige Kontextvariablen sind

- das Projektmanagement- und (Projekt-)Controllingverständnis im Unternehmen,
- das Multiprojektmanagement und Multiprojektcontrolling,
- die Unternehmensstrategie und
- das Wertesystem im Unternehmen.

Betrachten Sie einleitend unterschiedliche Definitionen zu Projektcontrolling:

Nach der neuen **DIN 69901-5 3.54**⁵⁷ dient Projektcontrolling der „Sicherung des Erreichens aller Projektziele durch Ist-Datenerfassung, Soll-Ist-Vergleich, Analyse von Abweichungen, Bewertung der Abweichungen gegebenenfalls mit Korrekturvorschlägen, Maßnahmenplanung, Steuerung der Durchführung von Maßnahmen.“

Im Teil 3 der DIN 69901⁵⁸ (Projektmanagementsysteme – Methoden) werden Projektcontrolling-Methoden vorgestellt wie

- die Earned Value Analyse
- die Fertigstellungsgradermittlung
- Soll-Ist-Vergleiche und
- die Meilenstein-Trendanalyse

Im **PMBOK® Guide**⁵⁹ (oftmals als „Bibel der Projektmanager“ bezeichnet – wenn auch nicht unumstritten) finden Sie folgendes Controllingverständnis: „*The process of comparing actual performance with planned performance, analyzing variances, evaluating possible alternatives, and taking appropriate corrective action as needed.*“

In einer weiteren Definition von Felske (2001) ist es Aufgabe des Projektcontrollings, die Projekte hinsichtlich der zu erreichenden Ergebnisse in sachlicher, zeitlicher und qualitativer Hinsicht zu planen, zu überwachen und zu steuern. Entsprechend verwendet er den Begriff **zielorientierte Steuerung der Projekte**⁶⁰.

Die folgende Abbildung veranschaulicht dies:

⁵⁷ DIN-Taschenbuch 472, Seite 156.

⁵⁸ DIN-Taschenbuch 472, Seite 97 ff.

⁵⁹ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2000), siehe auch forth Edition 2008, fig. 3.8.

⁶⁰ Felske (2001).

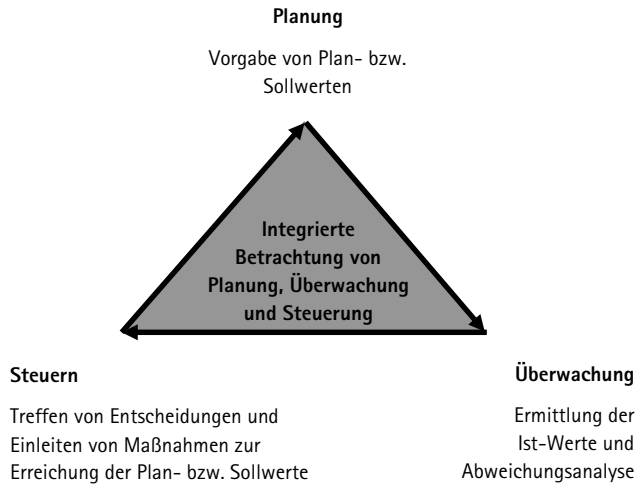


Abb. 6: Integrierte Betrachtung von Planung, Überwachung und Steuerung⁶¹

Die Vielzahl von Definitionen zu Projektcontrolling wird hier nicht weiter verfolgt.⁶² Und es wird hier auch keine weitere Definition angefügt. Allerdings fließt das Grundverständnis von Controlling als Koordinationsfunktion in die weiteren Ausführungen ein.

2.4.1 Aufgabendimensionen im Projektcontrolling

Im Projektcontrolling sind

- inhaltliche,
- zeitliche und
- hierarchische

Aufgabendimensionen⁶³ zu betrachten, die nachfolgend erläutert werden.

Die inhaltliche Aufgabendimension bezieht sich auf folgende Gesichtspunkte:

⁶¹ Nach Felske (2001), Seite 721.

⁶² Zur Vertiefung: Mörsdorf (1998) bietet einen Überblick von unterschiedlichen Definitionen auf den Seiten 116 und 117.

⁶³ In Anlehnung an Lachnit (1994) und Mörsdorf (1998).

- **Teilsysteme in einem Projekt:** Ziel- und Planungssystem, Kontroll-⁶⁴ und Steuerungssystem, Informationssystem, Organisations- und Personalführungssystem (das Wertesystem obliegt dem Unternehmenscontrolling)
- **Systembildende und -koppelnde Aufgaben in Teilsystemen:** Aufbau, Planung, Überwachung, Steuerung, ggf. Revision der Systeme und Einzelaktivitäten (siehe nachstehende Abbildung des Projektmanagementregelkreises)
- **Betrachtungsobjekte (je Aufgabe) im Teilsystem:** Projektziele, (technische) Projektergebnisse; Kosten/Nutzen; Projektpläne; Leistung, Termine und Kosten; Wirtschaftlichkeit in der Durchführung; Verträge; Informationswesen (Interaktionsstrukturen); Projektmanagementstandards; Team; relevante Umwelt usw.
- **Instrumente des Projektcontrollings** zur Erfüllung der Aufgaben
- **Art der Koordination:** primär durch Selbstabstimmung und Pläne



Hinsichtlich des Aufbaus der Teilsysteme in einem Projekt sollten Sie darauf achten, dass Sie diese Anforderungen erfüllen:

- Flexibilität
- Funktionalität
- Wirtschaftlichkeit
- Klarheit und Übersichtlichkeit der Prozesse und Strukturen
- Effektivität der Prozesse
- Ausbaufähigkeit
- Vereinbarkeit mit den Regelungen des Informationswesens bzw. dessen Anforderungen

Diese Anforderungen stellen ein grobes Raster dar. Für die konkrete Erstellung müssen Sie weiter differenzieren. Zumeist gibt es Anforderungen an die Systeme auf Bereichsebene oder Unternehmensebene – Multiprojektmanagement.

⁶⁴ Die Begriffe Kontrolle und Überwachung werden synonym verwendet.

Die **zeitliche Aufgabendimension** orientiert sich an den Projektphasen:

- Vorprojektphase,
- Projektdefinitionsphase,
- Projektdurchführung,
- Projektabschlussphase,
- Nachprojektphase, wobei die Inhalte dieser Phase im Rahmen der Projektdefinition geplant und in der Projektabschlussphase konkretisiert werden.

Der Zusammenhang der zeitlichen und der inhaltlichen Aufgabendimension im Projektcontrolling eines Einzelprojektes bildet sich im Projektmanagementregelkreis ab. Laufende Soll-/Ist-Vergleiche ermöglichen es, Abweichungen möglichst früh zu erkennen, durch Maßnahmen das Projekt wieder in den Plan zu holen oder die Planvorgaben zu ändern.

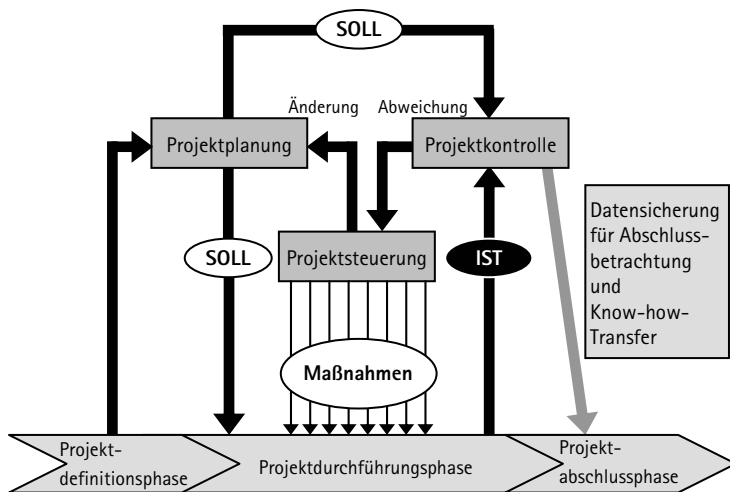


Abb. 7: Projektmanagementregelkreis⁶⁵

⁶⁵ Burkhardt, M. (1988), Seite 19.

Eine weitere Differenzierung des Controllings ergibt sich aus der **hierarchischen Aufgabendimension**⁶⁶, und zwar nach

- Projektebene = Projektcontrolling, das heißt projektbezogenes Controlling, das auf ein konkretes Einzelprojekt gerichtet ist,
- Bereichsebene = projektbezogenes Controlling, das heißt Multiprojektcontrolling, Projektbereichscontrolling – neben dem Controlling des Nichtprojekt-Bereiches,
- Unternehmensebene = Unternehmenscontrolling bzw. gesamtunternehmensbezogenes Controlling.

Die Aufgaben des Multiprojektcontrollings wurden bereits bei den Darstellungen des Multiprojektmanagements angesprochen. Abhängig vom konkreten Unternehmen und seinem externen Kontext (Absatzmärkte, Mitbewerber, Preisdynamik usw.) hat das Multiprojektcontrolling im Unternehmenscontrolling einen entsprechenden Stellenwert und dementsprechend ist diese Beziehung organisiert.

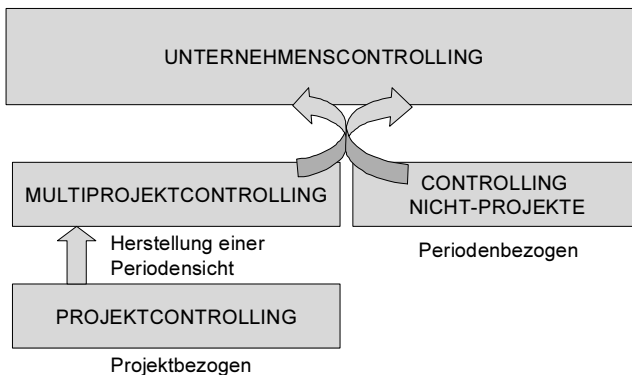


Abb. 8: Multiprojektcontrolling

Bei der Integration des Unternehmens- und Multiprojektcontrollings liegt der Schwerpunkt in den meisten Unternehmen auf der gesamtunternehmensbezogenen Ergebnis- und Finanzplanung, die die Ergebnis- und Liquiditätsdaten aus der Projektarbeit (aperiode Planung) benötigt.

⁶⁶ Mörsdorf (1998), Seite 7.

Die konkreten Aufgaben des Projektcontrollers werden in einer Rollenbeschreibung festgehalten, die der Projektcontroller in Kooperation mit dem Projektmanager zu erstellen und zu warten hat. Basis dieser Absprache sind die internen Regelungen (Projektmanagement-Handbuch) sowie das unternehmensweite Controllingverständnis.

Tip:

Wie der Projektcontroller letztendlich seine Aufgaben auf der Verhaltensebene ausführt, hängt von seiner Persönlichkeit ab und vom Ruf des Controllings im Unternehmen. Je mehr diese Aufgabe als Beratungs-, Service- und Unterstützungsfunktion verstanden wird, desto besser ist die Zusammenarbeit mit den Projektmitarbeitern.

2.5 Wer „controllt“ im Einzelprojekt?

Wer „controllt“ bzw. wer die Aufgaben des Projektcontrollings im Einzelprojekt letztendlich ausübt und wie diese Funktion im Unternehmen eingebettet ist, wird in der Praxis recht unterschiedlich gehandhabt.

Es gibt folgende Möglichkeiten:⁶⁷

- Selbstcontrolling
- Controlling durch eigenen Projektcontroller
- Controlling durch Spezialisten
- Externes Controlling

Im Einzelprojekt stellen sich die Aufgaben des Projektcontrollings wie folgt dar:

Selbstcontrolling

Zuständig sind die Projektleiter, jeder einzelne Projektmitarbeiter sowie die Vorgesetzten, in deren Verantwortungsbereich Projekte gehören, wobei die jeweiligen Aufgaben jedes Einzelnen festzulegen sind (siehe Rollenbeschreibung).

⁶⁷ In Anlehnung an Fiedler (2001).