

1. Wozu braucht man Controlling im Projekt?

Dieses Buch wendet sich an Projektleiter, die wissen, wie sie ein Projekt fachlich in den Griff bekommen. Als kreative Ingenieure, Informatiker, Kaufleute, Juristen oder Wissenschaftler assoziieren sie aber allein schon mit dem Wort „Controlling“ nur Erbsenzähler und Schlimmeres. Genau für sie haben wir unser Buch geschrieben. In unseren Projekten haben wir festgestellt, dass Projektcontrolling zwar ein wenig Aufwand und Zeit kostet, auf der anderen Seite aber eine exakte Projektsteuerung ermöglicht. Es beruhigt den Projektleiter mit genauen Informationen über den Stand seines Projektes, hilft effektiv und effizient bei der Steuerung der Arbeiten und macht so den Kopf frei für jede Menge Kreativität und Innovation.

Wenn Sie als Projektleiter eine unüberwindbare Abneigung gegen alles haben, was mit betriebswirtschaftlichen Zahlen (also Controlling) zu tun hat, dann haben wir einen Vorschlag, wie Sie sich das Projektcontrolling wirklich leicht machen können. Nehmen Sie dieses Buch, drücken Sie es einem Mitglied Ihres Projektteams in die Hand und delegieren Sie die Controlling-Aufgabe. Delegation ist schließlich eines der vornehmsten Rechte des Projektleiters. Suchen Sie aber bitte keinen Ja-Sager für diese Aufgabe aus. Wenn der Mitarbeiter seine Aufgabe ernst nimmt, wird er ab und an unbequeme

Wahrheiten verkünden müssen. Da ist ein Arbeitspaket noch nicht fertig, was längst abgeschlossen sein sollte, oder die Beschaffung eines Teiles wurde wesentlich teurer als im Budget vorgesehen oder, oder, oder ...

Als Projektleiter dann mit der Antwort zu reagieren, das werden wir schon irgendwie wieder ausbügeln, stellt keinen ordentlichen Projektcontroller zufrieden. Wenn er kein Ja-Sager ist, wird er so lange nachhaken, bis Sie ihm sagen, wie genau Sie die Zeit- oder Budgetabweichung ausgleichen wollen. Genau dann hat er seinen Job richtig gemacht und Sie haben als Projektleiter seine Aussagen zur Steuerung des Projektes richtig genutzt.

1.1 Was leistet das Projektcontrolling?

Projektcontrolling-Informationen zeigen nämlich auf, ob und wie weit die Ergebnis-, Termin-, Kosten- und Qualitätsziele eines Projektes erreicht werden. Werden diese Ziele unrealistisch gesetzt, hilft auch ein ausgefeiltes Controlling nichts. Wenn Sie um 11.00 Uhr einen Termin in München wahrnehmen wollen, sich aber erst um 10.00 Uhr in Frankfurt ins Auto setzen, hilft Ihnen auch kein rallyeerprobter Beifahrer (Controller) mit Karten, Entfernungstabellen etc. Der Termin ist flöten.

Wenn der Beifahrer (Controller) seine Aufgabe erfüllen soll, muss er schon am Vortag bei der Planung des Abfahrtstermins dabei sein. Er sorgt dann dafür, dass Sie auch pünktlich im Auto sitzen und eine reelle Chance haben, Ihren Termin in München zu halten. Dieser frühzeitige Einsatz des Controllings ist nicht nur für das „Projekt“ Frankfurt–München ein wesentlicher Erfolgsfaktor, sondern generell für alle Projekte. Projekt-Controlling muss bei der ersten Idee zu einem Projekt einsetzen und sorgt dann dafür, dass Projektziele und Pläne so aufgestellt werden, dass sie durch eine entsprechende Steuerung auch eingehalten werden können.

Das ist der erste Teil der Leistungen des Projektcontrollings, wie sie in Abbildung 1 dargestellt sind. Diese Leistungen werden vor der eigentlichen Projektarbeit im Definitions- oder Vorhabenstadium benötigt. Sie stellen die Basis sicher, von der aus ein Projekt später beurteilt und gesteuert werden kann. Dazu gehören klare, messbare Zieldefinitionen, transparente Projektpläne, nachvollziehbare Projektkalkulationen und eine eindeutige Wirtschaftlichkeitsrechnung. Das alles wird in einer Beschlussvorlage zusammengefasst,

die dem Management die „Go“- oder „No go“-Entscheidung über das Projekt ermöglicht. Für die Leitung des Projektes werden diese Informationen in einem präzise formulierten Projektauftrag gebündelt. Kennzeichen dieser Basis ist aus Controlling-Sicht, dass sie in konkreten Zahlen (Termine, Kosten, Mengen, Zeiten, Aufmaße etc.) ausgedrückt wird. Hier bestätigt sich ein alter Lehrsatz der Ingenieurskunst, der besagt, dass nur gesteuert werden kann, was messbar ist und wo ein Soll-Wert zur Verfügung steht.

Diese Soll-Werte stellt das Projektcontrolling zuerst sicher, das heißt, es sammelt alle dafür nötigen Zahlen. Richtige Projektcontroller sind einfach zahlengeil. Sie können einem Projektleiter damit ganz schön auf die Nerven gehen. Wenn er in der Planung des Projektes festlegt, wie man anstehende Aufgaben löst und was dazu getan werden muss, fragt der Controller sofort: Wie lange dauert das, was kostet das, und woran sieht man, dass es fertig ist? Ist der Projektleiter sein eigener Controller, wie es in der Mehrheit der kleinen und mittleren Projekte der Fall ist, dann ist Projektcontrolling das Zahlengewissen des Projektleiters.

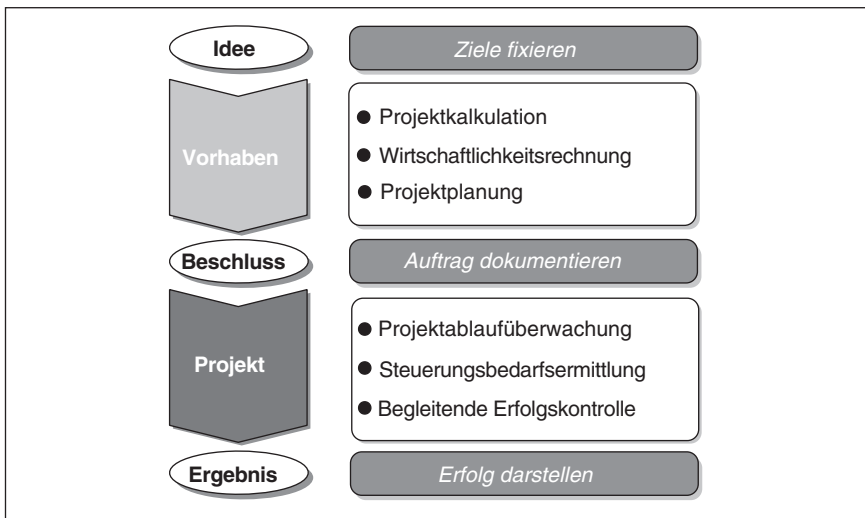


Abbildung 1: Leistungen des Projektcontrollings

Wenn die Ziele, der Projektplan, die Projektkalkulation und die Wirtschaftlichkeitsrechnung sowohl inhaltlich als auch in Zahlen fixiert sind, dann hat

der Projektleiter eine sichere Basis für die Steuerung des Projektes. Der Projektcontroller in ihm muss nur darauf achten, dass genau diese Zahlen sowohl dem Beschluss zur Durchführung des Projektes zugrunde liegen als auch im Auftrag des Projektes dokumentiert sind, damit der zweite große Leistungsblock des Projektcontrollings darauf aufbauen kann.

Diese Abhängigkeit des Projektcontrollings von vernünftigen Grundlagen wird oft übersehen. Auch Herr Lisner¹, Leiter Organisation und Informatik eines großen Versandhauses, war der Ansicht, Projektcontrolling könne man ohne Mehraufwand zu jedem beliebigen Zeitpunkt im Projekt beginnen. Er hatte ein mittelgroßes Projekt zur beschleunigten Bearbeitung der Rücksendungen der Kunden initialisiert. Projektleiter wurde Herr Bongers, ein erfahrener und erfolgreicher Mitarbeiter. Die Mitglieder des Projektteams selbst waren alle auch seit langem im Hause. Entsprechend formlos waren Projektvorbereitung, Projektorganisation und Projektstart durchgeführt worden. Die Projektabwicklung erfolgte auf Zuruf. Probleme traten erst auf, als einige Schnittstellen zu anderen Programmen nicht wie geplant von den dort zuständigen Programmierern erledigt werden konnten. Sie waren mit anderer Arbeit bereits mehr als ausgelastet. Wahrscheinlich wäre dieses Engpassproblem bei einer exakten, controllinggestützten Projektplanung schon vor dem Start bemerkt und dann gelöst worden. Sei's drum, jetzt wurde von Herrn Lisner entschieden, dass das Projektteam die Schnittstellen mit realisieren müsse. Damit war natürlich der ursprüngliche Zeitplan nicht mehr zu halten. Ohne überhaupt lange über eine Planung nachzudenken sagte Projektleiter Bongers einfach aus dem Bauch heraus, dass das Projekt dadurch sechs Monate länger dauern würde.

Das war seinem Chef natürlich viel zu viel. Herr Lisner handelte Herrn Bongers, der keine exakten Zahlen dagegenstellen konnte, auf drei Monate herunter. Nach der Projekt-Erfahrung von Herrn Bongers wurde es damit eng. Also machte er jedes Mal, wenn er im Jour fixe bei Herrn Lisner über das Projekt berichtete, einige passende Bemerkungen zur Enge des Zeitplanes und gleichzeitig dazu eine entsprechend skeptische bis pessimistische Miene. Er wollte, wenn es schief ging, nicht den schwarzen Peter bekommen. Herrn Lisner wurde nach dem dritten Jour fixe daraufhin mulmig. Er stand als Chef der Informatik beim Vorstand mit dem Projekt im Wort. Also beschloss er, einen Controller zu engagieren und in das Projekt abzuordnen. Der sollte

Herr Bongers in der Projektsteuerung entlasten und dafür sorgen, dass der vereinbarte Termin auch eingehalten würde.

Es dauerte keine zwei Tage, da kamen beide, der Controller, ein Herr Jansen, und der Projektleiter Bongers, im Abstand weniger Minuten protestierend zu ihm gelaufen. Herr Bongers beklagte sich: Seitdem Herr Jansen da sei, kämen er und sein Team überhaupt nicht mehr zum Arbeiten. Der zöge nur eine Controlling-Checkliste nach der anderen aus der Tasche und sie müssten den ganzen lieben langen Tag irgendwelche Formulare ausfüllen. Wenn das so weiterginge, würde der Projekttermin in keinem Falle gehalten.

Herr Jansen, gestandener Mitarbeiter eines renommierten Beratungsunternehmens, dagegen sprach von einer informellen Projektorganisation (er meinte einen unorganisierten Sauhaufen), die seiner Meinung nach weder in der Lage war, ein Projekt ordnungsgemäß zu planen noch es erfolgreich durchzuführen. Vor allem regte es ihn auf, dass jeder seiner Vorschläge, eine exakte Zahl zu ermitteln, erst einmal als bürokratisch, aufwendig und überflüssig niedergemacht wurde. Wie man mit dieser Einstellung jemals erfolgreiche Projektarbeit geleistet hatte, war ihm ein Rätsel.

Ein runder Tisch mit den Herren Lisner, Bongers und Jansen fand dann die Lösung. Herr Jansen gab sein Vorhaben auf, das Projekt von der ersten Idee bis zum heutigen Tag nachzudokumentieren und ein perfektes Controlling aufzusetzen. Herr Bongers erklärte sich bereit, alle noch nicht erledigten Arbeiten in einem Projektplan entsprechend einem von Herrn Jansen vorgeschlagenen Mindeststandard des Projektcontrollings zusammenzustellen. Damit wurde nachträglich eine Basis für die termintreue Steuerung des Projektes erstellt. Dass die dazu notwendigen Definitionen, Spezifikationen, Zeitschätzungen etc. Herrn Bongers und sein Team mindestens eine Woche Zeit kosten würden, sah auch sein Chef Herr Lisner ein. Einer der Gründe für seine Duldung der „informellen“ Arbeitsweise war ja, dass man damit Zeit und Aufwand sparen konnte. Bisher hatte es ja auch ganz gut geklappt und die Projekte waren im Großen und Ganzen pünktlich. Nur in der letzten Zeit wurden die Aufgaben immer komplexer und es häuften sich die Probleme. In Herrn Lisner wuchs die Erkenntnis, dass die Zuruforganisation offensichtlich ab einem gewissen Projektumfang und Schwierigkeitsgrad am Ende ihrer Leistungsfähigkeit angelangt war.

Bei professionellem Projektmanagement jenseits der Zuruforganisation ist

Projektcontrolling unverzichtbar. Man kann sich darüber streiten, wie detailliert die Informationsbasis sein muss, von der aus das Projekt gesteuert werden kann. Eine letzte Wahrheit dazu gibt es nicht, es gibt einfach zu viele verschiedene Unternehmens-, Projekt- und Führungskulturen. Wir geben Ihnen dazu im Kapitel 3 ein paar Daumenregeln, mit denen wir und eine Reihe von Kollegen gut zurechtkommen. Wichtig ist, dass überhaupt eine von allen Beteiligten akzeptierte und mitgetragene Basis da ist.

Von den vorhandenen und abgestimmten Planungs- und Kalkulationsdaten aus muss dann der Controlling-Teil des Berichtswesens eines Projektes organisiert und durchgeführt werden. Hier streiten sich die Gelehrten noch, ob der Projektcontroller nur die entsprechende Systematik zur Verfügung stellt oder auch dafür sorgt, dass diese Systematik gelebt, das heißt mit Daten gefüllt wird. Es ist wie üblich ein Streit um des Kaisers Bart, weil die Entscheidung davon abhängt, wer im Projekt die nötige Zeit und Durchsetzungskraft hat, den Fluss der Daten und Informationen sicherzustellen. Die Grundzüge einer solchen Systematik des Projektcontrolling-Berichtswesens sind in Abbildung 2 dargestellt.

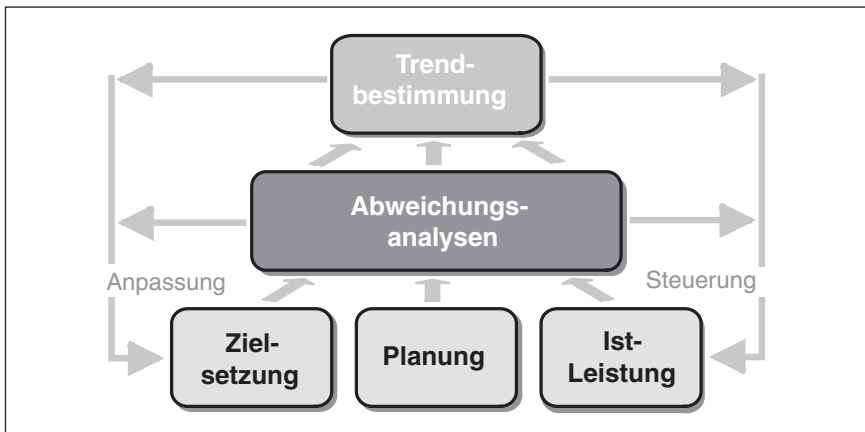


Abbildung 2: Systematik des Projektcontrolling-Berichtswesens