



Ulrich Christian Fütting ist Partner der Prisma•Consult GmbH mit dem Beratungsschwerpunkt Projekt-Management und Projekt-Controlling. Vor der Partnerschaft war er schon lange Jahre als Berater und Trainer selbständig tätig, unter anderem für die Diebold Deutschland GmbH. Management- und Projekterfahrung erwarb er vor der Beratungstätigkeit in mehreren Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, zuletzt als Leiter IT-Anwendungsentwicklung einer Versicherung

Liebe Leserinnen und Leser,

das Stichwort Projekt-Controlling findet sich heute irgendwo auf allen Organisationscharts der Informatik. Oft ist es aber nur ein neuer Name für die altbewährte Projekt-Budget-Überwachung. Modernes Projekt-Controlling kann aber viel mehr. Es versorgt Projektleiter und Management mit Zahlen, die Arbeitsfortschritt, Dynamik, Qualität, Wirtschaftlichkeit und Ergebnis der Projekte zuverlässig beurteilen lassen. Kurz gesagt, es schafft Transparenz im Projektgeschehen. Natürlich muss man ein wenig investieren, um solche Aussagen über ein Projekt zu erhalten. Gerade an diesen Aufwänden wird aber immer wieder der Rotstift angesetzt. Man begnügt sich mit einer Schlicht-Version des Projekt-Controllings. Die weit darüber hinausgehenden Möglichkeiten modernen Projekt-Controllings bleiben ungenutzt. Das stellen wir in der praktischen Beratungsarbeit immer wieder fest.

Ihr

Ulrich Chr. Fütting

Termine halten statt Projekt-Frust: Projekt-Controlling in der Informatik

Informatik-Projekte haben den Ruf, länger zu dauern und teurer zu werden, als geplant. Das informatiklastige Maut-System hat diesen Ruf gerade wieder einmal ausdrücklich bestätigt. Ich kenne die Gründe für die Probleme des LKW-Maut-Projektes nicht. Eines kann ich in diesem Falle aber eindeutig feststellen, das Projekt-Controlling hat versagt.

Es ist Aufgabe des Projekt-Controllings, den Projektleiter nachdrücklich darauf hinzuweisen, wenn er vom Weg zum Projekt-Ziel abkommt. Wenn etwa absehbar ist, dass Termine oder Kosten nicht eingehalten werden oder gar das Ergebnis nicht den Anforderungen entspricht, muss das Projekt-Controlling Maßnahmen des Projektleiters einfordern. Nötigenfalls muss sogar bis zur obersten Management-Ebene eskaliert werden. Das übliche Budget-Controlling reicht dafür nicht aus. Da wird nur festgestellt, noch haben wir nicht mehr Geld ausgegeben, als geplant. Wenn diese Grenze dann überschritten ist, bricht bei allen Beteiligten der Frust aus. Es hat mal wieder nicht geklappt. Ein paar besonders kluge Köpfe streuen dann noch Salz in die Wunden mit der Bemerkung, dass man die Probleme eigentlich schon viel früher hätte feststellen müssen. Oft haben die gleichen Leute zuvor ein vernünftiges Projekt-Controlling mit dem Argument verhindert, alles viel zu teuer und aufwändig. Projekte durch Controlling auf dem Zielkurs zu halten erfordert nämlich zu Anfang zusätzlichen Aufwand. Der macht sich später als Pünktlichkeit und Wirtschaftlichkeit bezahlt.

Dieser Zusatzaufwand wird immer wieder zum Problem hochstilisiert. Er führt in vielen Projekten zur Diskussion über den Sinn des Controllings überhaupt. Da ist meist vom Widerspruch zwischen bürokratischen Erbsenzählern und kreativen Entwicklern die Rede. Die Debatte gipfelt dann in der Killer-Frage des Projektleiters: „Was soll ich jetzt machen, Projekt-Controlling oder arbeiten und Probleme lösen.“ Da knicken auch hartgesottene Manager unter dem Druck der Probleme oft ein. So bricht dann wieder ein Projekt ohne Kompass und Karte zu neuen Informatik-Ufern auf.

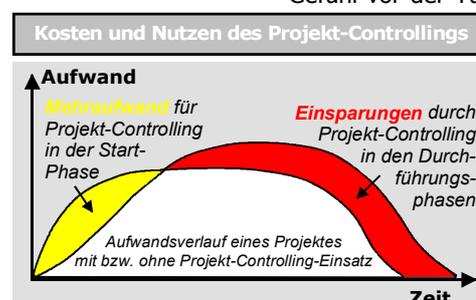
Der meist in den Vordergrund gespielte Widerspruch zwischen Projekt-Arbeit und Controlling existiert in Wirklichkeit gar nicht. Jeder Betriebswirtschaftsstudent lernt im ersten Semester: „Erst Investieren, dann kassieren“. Für Projekt-Controlling heißt das konkret, in der Start-

phase des Projektes muss Zeit und Aufwand in die Projekt-Planung und das Projekt-Monitoring investiert werden, um später den Gewinn als pünktliches und budgetgerechtes Projekt zu kassieren.

Aber es gibt, vergleichbar der gefühlten Temperatur auch einen gefühlten Aufwand. Dank Herrn Kachelmann wissen wir, dass die gemessene Temperatur im Winter meist wärmer ist, als uns unser Gefühl vor der Tür vermittelt. Ähnlich ist

es mit dem Aufwand. Seine Last spüren wir um so intensiver, je größer der Zeitabstand zwischen Aufwand und Ergebnis ist. Aus diesem Grund werden zu Projektbeginn die Investition

ins Projekt-Controlling als Zusatzbelastung empfunden. Der Nutzen tritt halt erst viel später ein. Die anderen Arbeiten zu Projekt-Beginn (Analysen, Konzepte, etc.) liefern sofort ein Ergebnis. Ihr Aufwand wird von allen Beteiligten als gerechtfertigt angesehen.



Voraussetzungen schaffen

Die nötigen Voraussetzungen für ein professionelles Projekt-Controlling zu schaffen, empfindet der Projektleiter als aufwendige Investition ohne sofortiges Pay Back.

Jeder Projektleiter, der schon einmal ein Projekt geleitet hat, weiß andererseits um die Notwendigkeit der Investitionen in Controlling. Um ein Projekt zielgenau zu steuern, muss in der Startphase die Projektplanung, insbesondere der Projektablaufplan controllingfähig gemacht werden.

Da genau liegt der Mehraufwand. Der Projektleiter muss nicht nur überlegen, was zu tun ist, sondern dies zusätzlich in exakten Zahlen fassen und dokumentieren. Das ist es, was als unbequem und aufwendig empfunden wird. Lieber kümmert sich der Projektleiter um Aufgaben, die seiner Meinung nach sofort erledigt werden müssen: Eine aussagefähige Projekt-Planung gehört selten dazu.

Kein Projektleiter kommt aber daran vorbei, für sich und das Team einen Weg zum Ziel festzulegen. Sinnvolles Projekt-Controlling verlangt einen Detaillierungsgrad dieser Planung in überschaubaren Einheiten. Vergleichbar ist das mit dem Maßstab einer Karte für eine Wanderung. Im Maßstab 1:100.000 kann ich mein Ziel eindeutig festlegen. Um mich nicht zu verlaufen, brauche ich die genaue Wegstrecke im Maßstab 1:20.000 und bei 1:1.000 habe ich zwar jede Menge Details aber das Ziel nicht mehr auf der Karte.

Der richtige Maßstab für das Controlling eines Projektes (aufwandsarm / aussagefähig) wird in drei Punkten festgelegt:

1. Größe der Arbeitspakete
2. Struktur der Projekt-Aufgaben
3. Rhythmus des Berichtswesens

Schauen wir zunächst nach der Größe der Arbeitspakete, der wichtigsten Fest-

legung für ein aussagefähiges Projekt-Controlling. Ein verbindlicher Rahmen, eine Norm oder Ähnliches existiert für Arbeitspaketgrößen nicht. Schief gegan-

gene Projekte zeigen aber: Arbeitspakete mit einer Dauer von mehr als drei Monaten sind in jedem Projekt für brauchbare Controllingausagen zu grob.

Allein schon um den Projektfortschritt festzustellen, muss der Stand der Arbeitspakete eindeutig sein. Eindeutig ist er, wenn das Arbeitspaket zu 100 Prozent fertig

gestellt ist. Den Fertigstellungsgrad angearbeiteter Arbeitspakete dagegen kann man nur schätzen. Sind also nur wenige große Arbeitspakete vorhanden, ist während der gesamten Projeklaufzeit so gut wie alles in Arbeit und nichts fertig. Der Projektfortschritt ist damit immer nur eine vage Schätzung. Bei vielen kleinen Arbeitspaketen sind binnen kurzem die Ersten fertig. Regelmäßig kommen weitere abgeschlossene Arbeitspakete hinzu. Auf dieser Basis lässt sich der Projektfortschritt fast exakt berechnen.

Aus diesem und weiteren Gründen sollten bei der Planung der Arbeitspakete zwei Bandbreiten eingehalten werden. Sie stellen ein ausgewogenes Verhältnis von Aufwand und Aussagegenauigkeit sicher:

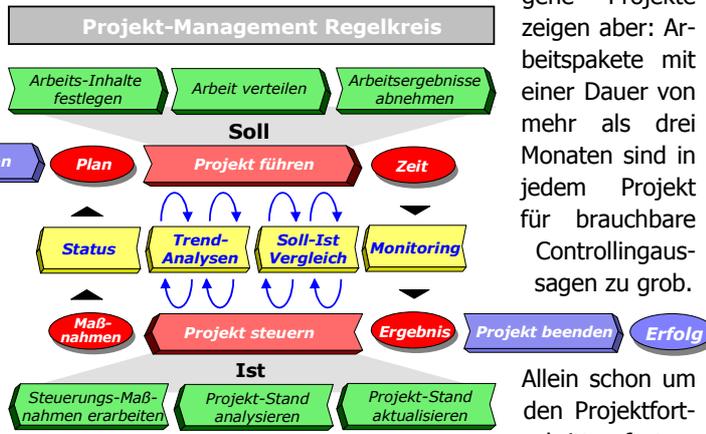
- Dauer: zwei bis acht Wochen
- Aufwand: fünf bis fünfzig Tage.

Als weiteren Schritt hin zu einem aussagefähigen Projekt-Controlling muss der neben der Arbeit größte Kostenblock im Projekt, der Kommunikations- und Steuerungsaufwand, separat geplant werden. Wenn ich z.B. wissen will, wie viel Zeit das Team in Meetings verbringt oder wie viel Aufwand in die Bearbeitung von Änderungen (Change Requests) fließt, muss ich diesen Aufwand separat in eigenen Arbeitspaketen planen, um später den Projektablauf daran zu messen.

Typisch für diese Arbeitspakete ist eine Dauer von einem Monat. So können regelmäßige Trend-Analysen auch hier den Steuerungsbedarf rechtzeitig anzeigen.

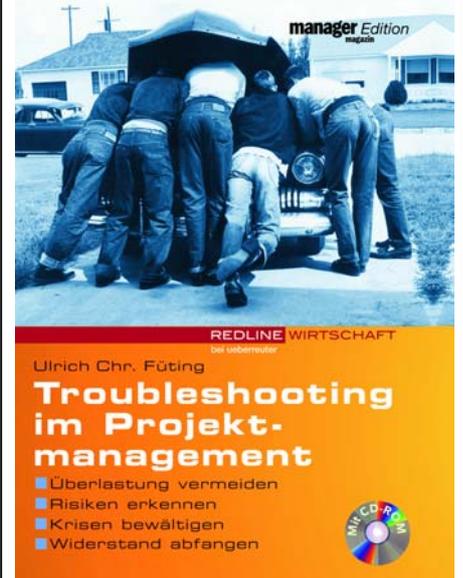
Damit ist gleichzeitig die Taktzahl für den Berichtsrythmus vorgegeben. In den meisten Projekten ist der folgende Ablauf der Projekt-Controlling-Prozesse optimal:

- **Monitoring**
wöchentliche Erfassung der Ist-Termine und Aufwandsstunden
- **Soll-Ist-Vergleich**
vierzehntägige Fortschrittskontrolle und Abweichungsanalyse
- **Trendanalysen**
monatliche Ermittlung der Projektdynamik und des Steuerungsbedarfes
- **Status**
monatliche Berichterstattung über den Stand und getroffene Maßnahmen



Legende
█ Projektmanagement-Prozesse
█ Projekt-Controlling-Prozesse
█ Gemeinsame Prozesse

Was tun, wenn das Projekt-Controlling anzeigt, dass der Projekt-Motor stottert ?



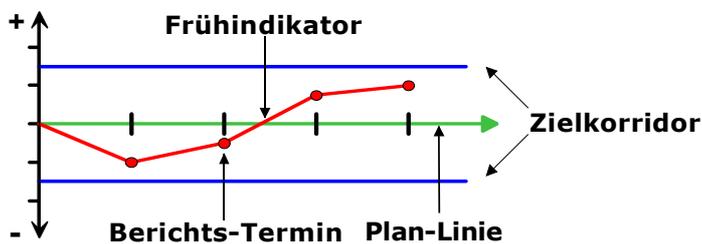
Antworten auf diese Frage gibt das Buch *Troubleshooting im Projektmanagement*. Es bietet Projektleitern praktische Tips, Checklisten und andere Hilfestellungen, wenn sie eine Projekt-Schieflage beseitigen müssen.

Ulrich Chr. Fütting
Troubleshooting im Projektmanagement
 ueberreuter Wirtschaftsverlag
 Frankfurt am Main 2003
 304 Seiten 36,- €
 ISBN 3-8323-1038-X

Controlling-Daten führungs-gerecht aufbereiten

Die Erkenntnis, dass Projekte nie genau so ablaufen wie geplant, ist so alt wie das Projektmanagement selbst. Ursache dafür sind die Innovationen, die mit jedem Projekt, mal mehr mal weniger, verbunden sind. Für diese Innovationen fehlen uns wie immer, wenn wir etwas Neues unternehmen, die Erfahrungswerte. Dem entsprechend bildet auch kein Projekt-Plan alle Einflüsse und Bedingungen vollständig ab. Abweichungen vom Projektplan sind daher normal.

Aufbau eines Frühwarnsystems



Wie weit diese „Normalität“ tolerierbar ist, muss in der Aufbereitung der Controlling-Daten mit dargestellt werden. Dies wird durch vier Eigenschaften der Informationen des Projekt-Controllings sichergestellt:

- robust
- relativ
- transparent
- tolerant

Robust bedeutet Verzicht auf Genauigkeit, nicht auf Exaktheit in der Ermittlung. Die Controllinginformationen dienen der schnellen, aktuellen und zuverlässigen Information über die Dynamik des Projektes. Es wird deshalb mit Rundungen und Näherungen gearbeitet. Detailgenauigkeit wie z.B. für eine bilanzielle Bewertung wird nicht angestrebt.

Da Projekte unterschiedliche Größenordnungen haben, sind die Informationen immer relativ zur Projektgröße dargestellt. Eine Kostenüberschreitung von 100.000 € ist bei einem Projekt mit einem Gesamtbudget von 500 T€ eine Katastrophe, bei einem Budget von 50 Mio. € mit Sicherheit eine tolerierbare Abweichung. Drückt man beide Abweichungen in Prozent aus, ist dies auch einem Projekt-Laien sofort klar.

Die Transparenz der Entwicklungen des Projektes wird hergestellt, indem nicht

nur die Zahlen zum jeweils aktuellen Stand berichtet werden, sondern auch die Werte der Vormonate in die Informationen eingebunden werden. Eine Kostenüberschreitung von 8 % zum Beispiel ist eine gute Nachricht, wenn der Vormonatswert noch bei 11 % lag und eher alarmierend, wenn der Wert im Vormonat gleich oder geringer war.

Die Toleranz gegenüber den normalen Schwankungen bzw. Planabweichungen im Projektgeschehen wird über einen Zielkorridor hergestellt. Dieser Zielkorridor legt Grenzen für tolerierbare Abweichungen fest.

Die Darstellung dieser komplexen Controlling-Informationen erfolgt übersichtlich und eingängig als grafisches Frühwarnsystem. Der Frühindikator, z. B. für

die Termintreue, wird monatlich als robuste und relative Zahl ermittelt und dann die Grafik mit dem Ergebnis fortgeschrieben. Aus der Größe der Abweichung vom Plan, der Lage innerhalb oder außerhalb des Zielkorridors und der Entwicklung in den letzten Monaten lässt sich ein Steuerungsbedarf direkt ablesen.

Die Königsinstrumente zur Ermittlung solcher Frühindikatoren des Projekt-Controllings sind Meilenstein-Trend-Analyse und die Earned-Value-Analyse. Sie wurden bereits vor über 40 Jahren in den USA entwickelt und sind in allen Projekten einsetzbar. Ob ihr Einsatz sinnvoll ist, ist einzig und allein abhängig vom Projektumfang. Kleinere Projekte (maximal: vier Team-Mitglieder, 20 Arbeitspakete und drei bis vier Monate Laufzeit) kann man auch ohne diese Instrumente im Griff behalten. Bei allen größeren Projekten ist der Einsatz der Meilenstein-Trend-Analyse bzw. der Earned-Value-Analyse sinnvoll.

Von den Indikatoren, die mit ihrer Hilfe ermittelt werden können, sollte man nur einige wenige für die ständige Aufbereitung auswählen. In der überwiegenden Zahl der Projekte reicht die Ermittlung und Überwachung der Indikatoren für Termintreue und Budgeteinhaltung, um den Projekterfolg sicherzustellen.

Kompakt-Seminare rund um das Thema Projekt-Controlling

Projekt-Erfolge planen

Wie man Projekt-Fehlstarts vermeidet und einen Projektablaufplan controllinggerecht gestaltet.

Dauer 1 Tag

Projekt-Controlling für Praktiker

Alltagstaugliche Controlling-Methoden und Instrumente inklusive Meilenstein-Trendanalyse und Earned Value Analyse

Dauer 1 Tag

Multi-Projekt-Controlling

Wie man Transparenz in einem Projekt-Portfolio herstellt.

Dauer 1 Tag

Troubleshooting im Projekt

Was zu tun ist, wenn Projekt-Controlling-Informationen aufzeigen, dass das Projekt nicht rund läuft.

Dauer 1 Tag

Führungsinstrument: Projekte

Wie man Transparenz einfordert und Projektleiter mit ihren Projekten im Griff behält.

Dauer 1 Tag

Management und Controlling von Informatik-Projekten

Wie man Informatik-Projekte controllinggerecht gestaltet und effizient abwickelt.

Dauer 2 Tage

Projekte erfolgreich managen

Kompakte Grundausbildung im Projektmanagement und Projekt-Controlling für angehende Führungskräfte.

Dauer 2 x 2 Tage

Referent

Ulrich Christian Fütting

Preise

690 € pro Tag
Mehrtägige Seminare bitte anfragen

Detail-Informationen

Für eine ausführliche Beschreibung der Seminare rufen Sie uns an oder schicken Sie eine E-Mail
Tel: 069 - 7940 070
eMail: seminar@prisma-consult.com

Berichtswesen

Berichtet werden die Frühwarnsysteme im Projekt-Status, dem gemeinsamen Bericht von Projekt-Management und Projekt-Controlling. Die Interpretation unterliegt aber häufig einem Fehlschluss. Die angezeigte Abweichung vom Projekt-Ziel wird als unabänderlich angesehen, statt sie als Aufforderung zum Handeln zu interpretieren. Die Zielabweichungen einfach zur Kenntnis zu nehmen, ist für das Management natürlich nicht akzeptabel. Logische Schlussfolgerung der Manager: Die Frühwarnsysteme taugen nichts, denn wir müssen das Ziel erreichen. Also wird ab sofort berichtet, was das Management lesen will und alle Seiten sind zufrieden. Später dann ist die Verwunderung groß, wenn das Projekt trotzdem voll am Ziel vorbeischießt.

Vielleicht ist dieser Denkfehler auch bei der Maut passiert. Abweichungen vom Projektplan aufzuzeigen heißt nicht, sie zulassen. Die Abweichungen weisen darauf hin, dass im Projekt steuernd eingegriffen werden muss. Ungelöste Projektprobleme führen typischerweise erst zu kleineren Planabweichungen bevor sie später ein Projekt total aus der Spur bringen. Der Sinn des professionellen Projekt-Controllings ist daher, Projektschwierigkeiten so frühzeitig festzustellen, dass sie durch geeignete Maßnahmen ohne Mehraufwand beseitigt werden können. In den meisten Fällen heißt das, umschichten von Arbeitspaketen, Mitarbeitern, Geld etc. im Projekt-Plan oder Anpassung der Projekt-Abwicklung an geänderte Umstände. Beides kann gemacht werden, ohne das Projekt-Ziel zu ändern.

Verbleibt immer noch der Fall, dass nötige Maßnahmen zusätzliches Geld bzw. weitere Zeit kosten. Auch in Projekten gilt mit Einschränkungen der Satz: „Zeit ist Geld.“ Das heißt, man kann durch den Einsatz von Geld (für Zulieferer / externe Kräfte) Zeit einsparen bzw. über längere Laufzeiten einen Budgetrahmen stabil halten. Für welche Lösung man sich entscheidet, hängt von den Prioritäten des Projektes bzw. des Managements ab.

Projekt-Controlling liefert also keine Zwangs-Prognosen, die eintreten müs-

sen, sondern gibt dem Management die nötige Entscheidungsfreiheit, das Projekt dahin zu steuern, wohin man es haben will. Es liefert Trends, die wie den Seitenwind beim Segeln, in der Rudereinstellung berücksichtigt werden. So bleibt die Projekt-Arbeit auf Zielkurs.

Ob ein Entscheidungs- bzw. Steuerungsbedarf besteht, wird heute üblicherweise mit einer Ampel signalisiert. Gelb oder rot heißen aber nicht wie bei der Verkehrsampel „Stop“, sondern im Zweifelsfalle steuern und Gas geben. Die Ampel wird dazu nicht nach der subjektiven Einschätzung eines Beteiligten (z.B. Projektleiter oder hauptamtlicher Projekt-Controller) gesetzt, sondern nach festen Regeln:

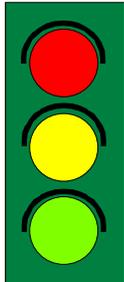
Rot = Dieses Projekt verfehlt die Ziele für Ergebnis, Kosten oder Termin, wenn nicht sofort eingegriffen wird. (Abweichung größer 5 %)

Gelb = Die Projektziele sind gefährdet. Es müssen Handlungsalternativen erarbeitet und beschlossen werden. (Abweichung bis 5 %)

Grün = Dieses Projekt wird im Rahmen der in Projekten üblichen und tolerierbaren Schwankungen die Ziele erreichen. (Abweichung bis 2 %)

Die Farbgebung der Ampel wird durch die größte Abweichung vom Projektplan bestimmt. So ist bei einem Terminverzug von 7 % (gemessen an der Gesamtdauer des Projektes) die Ampel auf rot zu setzen, auch wenn die Ergebnisse erreicht werden und der Budgetrahmen voraussichtlich nicht überschritten wird.

Manchmal erscheint es uns so, als ob die Ampelfarbe dann gar nicht mehr zum Status des Projektes passt. Das sollte aber auf keinen Fall dazu führen, dass die Regeln außer Kraft gesetzt werden. Der Bericht besteht ja nicht nur aus Frühwarnsystemen und einer Ampel, sondern auch aus Stellungnahmen, Kommentaren und Maßnahmenvorschlägen. In manchen Fällen ist es durchaus sinnvoll, nichts zu tun. Zum Beispiel kann bei vorgezogenen Investitionen der Budgetindikator heftig ausschlagen und die Ampel auf rot springen, obwohl das Budget mit Sicherheit eingehalten wird, es wurde nur früher ausgegeben als geplant. Der Kommentar ersetzt in solchen Fällen die Steuerungs-Maßnahme.



Was ist zu tun ?

Um die Möglichkeiten des Projekt-Controllings professionell zu nutzen, sollten Sie ein Vier-Punkte-Programm aufsetzen:

- Verbindliche Standards für die Projekt-Planung und Abwicklung als unternehmensweite Leitlinie des Projekt-Controllings auf wenigen Seiten vorschreiben.
- Eindeutige Regeln festlegen, bei welcher Projekt-Größe welche Frühindikatoren und Berichte eingesetzt werden müssen.
- Ein Planungs-Review installieren, in dem bei jedem Projekt überprüft wird, ob der Projekt-Ablauf-Plan controllingfähig ist.
- Einen regelmäßigen Projekt-Audit (z.B. nach dem ersten Meilenstein) standardisieren, in dem die Einhaltung der Controlling-Regeln überprüft wird.

Bisher sind erschienen:

Themenletter 1:

Personalbedarfsrechnung:

Zu viele, zu wenige, die Richtigen ?

Themenletter 2:

E-Commerce und Einkaufsorganisation:

Einkaufen – aber richtig ?

Themenletter 3:

Informatikmanagement:

Stochern im Nebel ?

Themenletter 4:

Gemeinsamkeit macht stark:

Kooperationen in der Kreditwirtschaft

Themenletter 5:

Vorbeugen ist besser als Reagieren:

Krisenmanagement in der Informatik

Gerne schicken wir Ihnen auch diese Themenletter zu, ein Anruf genügt.

Herausgeber: Prisma Consult GmbH

für Management und Technologie
Niederneu 62

60325 Frankfurt am Main

Tel: 069 – 79 40 07 – 0

Fax: 069 – 79 40 07 - 77

www.prisma-consult.com

info@prisma-consult.com

ViSdP: Ulrich Christian. Fütting

ulrich.fuetting@prisma-consult.com