
DAS ZIEL IST DAS ZIEL

DIE KUNST EIN PROJEKT ZU MANAGEN

BAND 12

CONTROLLING UND MONITORING

GEORG HÜBNER

INHALT

Einleitung.....	3
12 Monitoring.....	4
12.1 Der Controlling-Regelkreis.....	8
12.2 Voraussetzungen.....	12
12.3 Die Gebiete.....	15
12.3.1 Der Zeitplan.....	15
12.3.2 Die Leistungen.....	18
12.3.3 Die Finanzen.....	22
Vorschau: Die Abschlussphase.....	25
Abbildungsverzeichnis.....	27

EINLEITUNG

Nun hat das Projekt die Planungsphase verlassen. Das Team arbeitet, Aufgaben werden bearbeitet, Ressourcen eingesetzt und Kosten entstehen. Das Projekt befindet sich in der Durchführungsphase.

Damit stellt sich eine neue Herausforderung. Während der Planung ging darum, Annahmen zu treffen, Entscheidungen vorzubereiten und einen möglichst realistischen Fahrplan zu entwickeln. Während der Durchführung muss nun überprüft werden, ob dieser Fahrplan tatsächlich funktioniert. Denn kein Projekt verläuft exakt so, wie es ursprünglich geplant wurde. Termine verschieben sich, Arbeitspakete benötigen mehr Aufwand als erwartet, Risiken treten ein und Rahmenbedingungen verändern sich.

Genau hier setzt das Monitoring beziehungsweise Controlling an. Die Aufgabe besteht darin, den aktuellen Zustand des Projekts jederzeit sichtbar zu machen. Nur wer weiß, wo das Projekt tatsächlich steht, kann Abweichungen erkennen und rechtzeitig gegensteuern. Monitoring dient daher nicht der Kontrolle um der Kontrolle willen, sondern der aktiven Steuerung des Projekts.

Dabei wird deutlich, dass sich viele Inhalte der bisherigen Bände nun zu einem Gesamtsystem verbinden. Die Zieldefinition legt die Maßstäbe fest, an denen der Projekterfolg gemessen wird. Die Projektstruktur definiert die Arbeitspakete. Zeitplan, Ressourcenplan und Finanzplan liefern die Soll-Werte, mit denen die tatsächliche Entwicklung verglichen wird. Dokumentation und Kommunikation stellen sicher, dass die erforderlichen Informationen verfügbar sind. Das Risikomanagement stellt Maßnahmen für kritische Situationen bereit. Erst das Zusammenspiel all dieser Elemente ermöglicht wirksames Controlling.

Dieser Band beschäftigt sich deshalb mit den Grundlagen des Monitorings und dem sogenannten Controlling-Regelkreis. Dabei wird gezeigt, wie Daten erhoben, Soll- und Ist-Zustände verglichen, Abweichungen analysiert und geeignete Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Darüber hinaus werden die drei zentralen Überwachungsbereiche eines Projekts betrachtet: Termine, Leistungen und Finanzen.

Besondere Bedeutung kommt dabei der Erkenntnis zu, dass Controlling kein einmaliger Vorgang ist. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess aus Beobachten, Bewerten und Steuern. Projekte müssen laufend an die Realität angepasst werden.

Mit dem Monitoring beginnt damit jene Phase des Projektmanagements, in der Planung und Realität aufeinandertreffen. Nun zeigt sich, ob die bisherigen Vorbereitungen tragfähig waren – und ob es gelingt, das Projekt auch unter veränderten Bedingungen sicher zum Ziel zu führen.

12 MONITORING

Neben *Kommunikation* und *Dokumentation* (siehe Band 4: Dokumentation und Kommunikation) gibt es in der Durchführungsphase noch eine dritte, absolut zentrale Aufgabe im temporären Berufsleben des Projektmanagers: das *Monitoring* – oft auch Controlling genannt.

Das Ziel ist klar: Der Projektmanager muss jederzeit den aktuellen Stand der Dinge kennen. Nur so lassen sich Abweichungen vom Plan erkennen und Gegenmaßnahmen ergreifen.

Wer und was lässt sich nun alles überwachen? Oder um die Frage gesellschaftspolitisch unverfänglicher zu formulieren: Was sollte der Projektmanager in der Durchführungsphase eines Projekts kontrollieren und steuern?

In erster Linie geht es um drei Bereiche (siehe Abbildung 1):

- **die Zeitpläne,**
- **die Arbeitsstunden und Ressourcen,**
- **die Ausgaben.**

Oder anders:

- Termine
- Leistungen
- Kosten

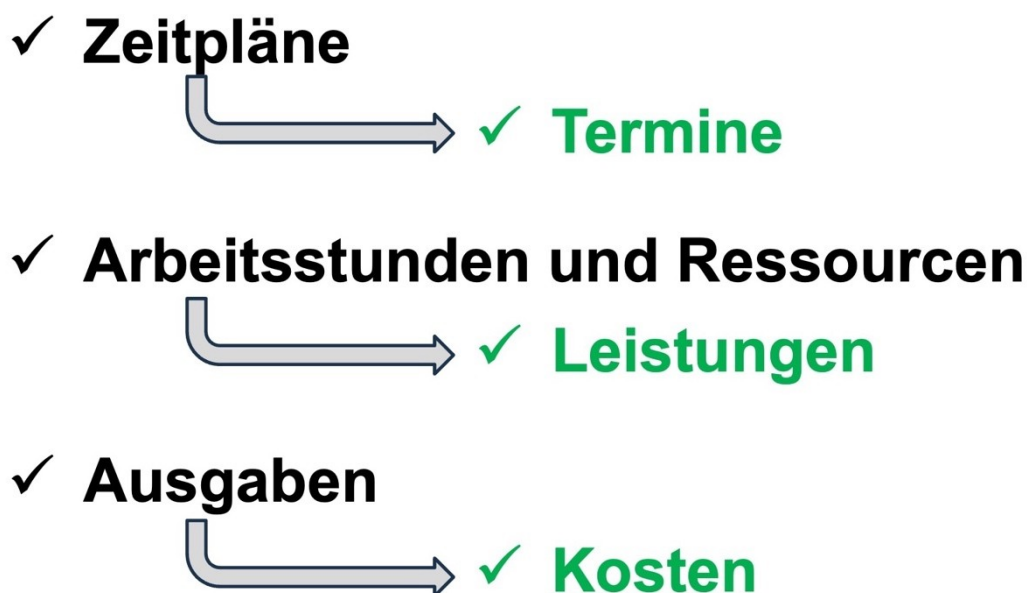


ABBILDUNG 1 – GEBIETE DES MONITORINGS (DREITEILUNG)

Der geneigten Leserin, dem aufmerksamen Leser ist sicher nicht entgangen, dass diese Dreiteilung und das Magische Dreieck möglicherweise in einem gewissen Zusammenhang stehen. Richtig.

Diese Dreiteilung ist natürlich nicht in Stein gehauenes Gesetz. Beispielsweise kann man sich auch eine Zweiteilung folgendermaßen denken:

- **Projektfortschritt** (Termine und Leistungen)
- **Kosten** (Ausgaben und Ressourcen)

Eine Einteilung nach den Gesichtspunkten: Was habe ich gegeben, was habe ich bekommen (siehe Abbildung 2).

✓ **Projektfortschritt**

✓ **Termine**

✓ **Leistungen**

✓ **Kosten**

✓ **Ressourcen**

✓ **Ausgaben**

ABBILDUNG 2 – GEBIETE DES MONITORINGS (ZWEITEILUNG)

Je nach Art des Projekts und des Ziels kann die Qualitätskontrolle noch als viertes Gebiet dazukommen. Lautet das Projekt: „Weihnachtsfeier der Firma XY“, wird sich die Qualitätskontrolle vermutlich auf die fröhlichen Gesichter der Feiernden am Tag der Veranstaltung beschränken. Lautet das Projekt: „Gewinne die Fußballmeisterschaft“, dann werde ich mir bereits die Zwischenergebnisse anschauen und daraus zu lernen versuchen.

Wie man sich die zu kontrollierenden Gebiete einteilt, ist nebensächlich – eine systematische Einteilung hilft wieder einmal nur, nichts zu vergessen.

Und um gleich zu Beginn ein grundlegendes Missverständnis auszuräumen: „Controlling“ im Englischen bedeutet nicht unbedingt „Kontrolle“. Es bedeutet vielmehr *Steuerung*.

👉 Das Plastikteil, das man beim Spielen von Games in der Hand hält, heißt „Controller“.

Und um gleich auch ein zweites Missverständnis aus dem Weg zu räumen: Controlling deckt keine Probleme auf, geschweige denn, dass es diese löst. Es macht lediglich die Symptome sichtbar. Wenn man diese erkannt hat, muss man deren Ursachen identifizieren. Wenn man die Probleme kennt, muss man auf diese reagieren und entsprechende Maßnahmen ergreifen.

Kurz gesagt: Monitoring = die Prozesse laufend beobachten, Abweichungen feststellen und daraufhin steuernd eingreifen (siehe Abbildung 3). Es hilft also, Kontrolle und Steuerung als ein und dasselbe zu denken.

Controller



Steuer



Ich kann nur etwas steuern, das ich auch in der Hand habe!

ABBILDUNG 3 – CONTROLLING ALS STEUERUNG

Es ist in etwa so, als ob man am Steuer (daher der Name!) eines Autos sitzt: Man lenkt, gibt Gas und kuppelt und hat gleichzeitig die verschiedenen Messinstrumente im Blick. Sie zeigen Tempo, Drehzahl, gefahrene km, Tank und Temperatur; dazu gibt's noch ein Navi und eine Anzeige, was der Lieblingssender grad spielt. Zudem schaut man auf die Straße, um unfallfrei zum Ziel zu kommen. Aber: Diese Anzeigen zeigen nur die wichtigsten Kennzahlen, nicht jedes Detail der Motormechanik. Zu viele Informationen würden den Fahrer überfordern und ihn im Graben enden lassen.

Analog dazu beobachtet der Projektmanager die Kennzahlen der wesentlichen Gebiete und reagiert erst, wenn er eine Abweichung vom Plan feststellt.

Womit wir auch schon beim Stichwort sind: *Planabweichung*. Um von einem Plan abweichen zu können, ist natürlich die Voraussetzung, dass es einen gibt. Nun ist so ein Projektplan, so sorgfältig er ausgearbeitet ist, immer nur eine Vorstellung davon, was funktionieren *kann*. Selbstläufer gibt es im Projektmanagement nicht. Der Plan muss, damit er funktioniert, permanent kontrolliert, gepflegt und den Tatsachen angeglichen werden. Genau hier setzt der *Controlling-Regelkreis* an: Er verdeutlicht, dass Monitoring kein einmaliger Vorgang ist, sondern ein kontinuierlicher Prozess aus Beobachten, Vergleichen, Anpassen und Steuern.

12.1 DER CONTROLLING-REGELKREIS

Das war ein Auszug.

Das vollständige Skript „Monitoring“ mit allen Kapiteln und Beispielen erhalten Sie auf projekt.pm – als PDF zum sofortigen Download.

Weiterlesen →

projekt.pm/skript-12

Alle 13 Skripten sind außerdem im Lehrgang Projektmanagement und in den Themen-Workshops enthalten.

WEITERE BÄNDE IN DIESER REIHE

DAS ZIEL IST DAS ZIEL (GESAMTAUSGABE)

BAND 1 – DIE GRUNDLAGEN DES PROJEKTMANAGEMENTS

BAND 2 – DIE ZIELDEFINITION

BAND 3 – DIE IST-ANALYSE

BAND 4 – DOKUMENTATION UND KOMMUNIKATION

BAND 5 – RISIKOMANAGEMENT

BAND 6 – DIE PROJEKTSTRUKTUR

BAND 7 – DER ZEITPLAN

BAND 8 – RESSOURCENPLANUNG

BAND 9 – DER FINANZPLAN

BAND 10 – DAS TEAM – ENTWICKLUNG UND FÜHRUNG

BAND 11 – PROJEKTAUFTRAG UND KICKOFF

BAND 12 – CONTROLLING UND MONITORING

BAND 13 – DER PROJEKTABSCHLUSS