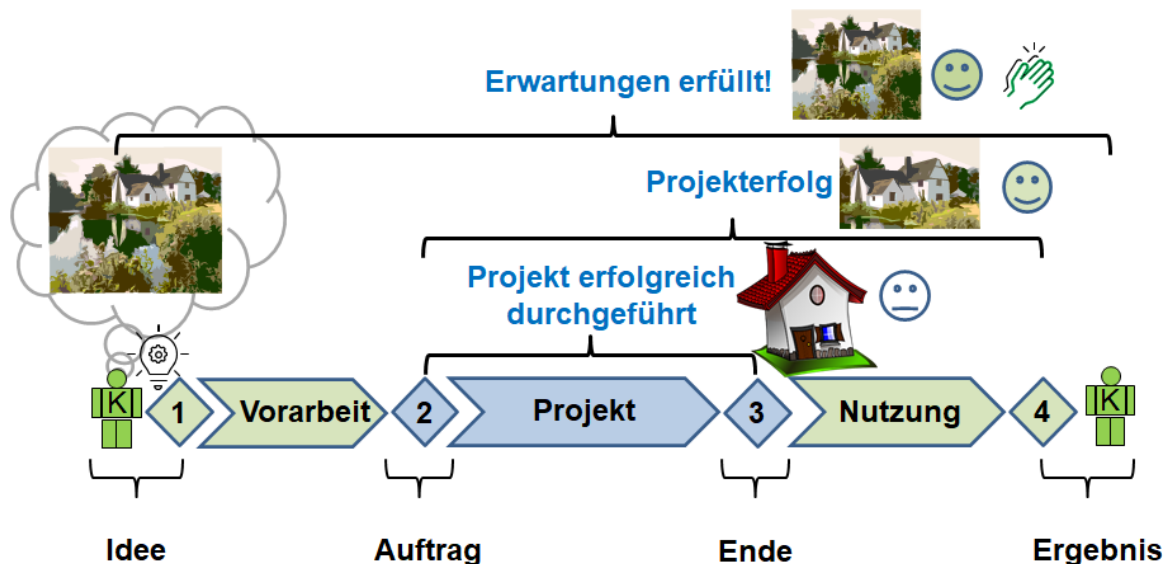


Projektcontrolling – was wirklich zählt!

Klaus Schopka

Projekte scheitern laufend, obwohl Projektmanagement und Projektcontrolling nach den Regeln des Handwerks erfolgen! Eine Aussage, die durch einen Blick auf die gängige Praxis in zahlreichen Projekten untermauert wird. Der Weg zur Lösung der Probleme stellt den Kunden und seinen Nutzen aus Projekten ins Zentrum.

Wie läuft die Mehrzahl an Projekten ab? Ein Kunde hat eine Idee (1), die nach einigen Vorarbeiten und Abstimmungen zu einem Projektauftrag führt (2). Das Projekt wird an einen Projektleiter übergeben, der für Management und Controlling des Projektes verantwortlich ist. Das Projekt wird von ihm gemäß Auftrag durchgeführt, Termine, Kosten und Anforderungen werden geplant und kontrolliert, Abweichungen werden gesteuert. Das Ergebnis wird am Ende an den Kunden übergeben (3). Nimmt er das Projekt ab, gilt der Erfolg damit als gegeben. Das Projekt gilt als **erfolgreich durchgeführt**, der Projektleiter wird entlastet. Klassisch enden hier sowohl das Projektmanagement, als auch das Projektcontrolling. Die Projektwelt ist aber nicht immer so einfach. Die erfolgte Abnahme bedeutet oft nur, dass der Auftraggeber das Ergebnis als das Beste akzeptiert, das er im Moment bekommen kann („Besser als nichts!“). Zeit, Mittel und Ressourcen für ein neues Projekt fehlen in vielen Fällen.



Ob ein **Projekterfolg** vorliegt, zeigt sich erst bei der Nutzung der Projektergebnisse (4). Diese Phase wird aber im Projektcontrolling oft vernachlässigt.

Ob aus Sicht des Kunden seine **Erwartungen erfüllt** sind, an das Ergebnis und den Nutzen aus dem Projekt, steht auf einem anderen Blatt. Eine glatte Eins bei der Projektabwicklung, kann immer noch eine Fünf in der Nutzbarkeit bedeuten, vergeben durch den Nutzer. Hier versagt das Projektcontrolling regelmäßig.

Die Ursachen sind einfach. Controlling geht systematisch vor: Sammlung der Anforderungen, Planung der Ziele und der Umsetzung. Dann Kontrolle der Umsetzung mit Abweichungsanalysen und Handlungsempfehlungen, mit denen der Plan bei Abweichungen erreicht werden kann. Im Hintergrund steht immer das magische Dreieck: Kosten, Termin und Qualität.

Die Realität in Projekten zeigt aber immer wieder, dass:

- Anforderungen nur unvollständig erfasst werden. Darauf aufbauende Planungen sind zwangsweise ebenfalls unvollständig.
- Der Zweck und Nutzen eines Projektes und seiner Ergebnisse nicht formal untersucht und dokumentiert werden, z.B. in Form eines „Business Case“.
- Die „informellen“ Erwartungen der „Kunden“ oft nicht hinterfragt werden.
- Wer ist eigentlich der Kunde im Projekt, mit dem man sich abstimmen muss? Ist es der Auftraggeber, der Nutzer oder eine Führungsperson im Hintergrund, oder sind es alle? Oft genug werden Anforderungen mit den falschen „Kunden“ abgestimmt.
- Die Umsetzung auf Grundlage unvollständiger Dokumente und Pläne erfolgt. Deren Erfüllung gilt schon als Erfolg.
- Das Ergebnis daher oft nicht den Erwartungen entspricht.
- Änderungen der Erwartungen und Anforderungen oft nicht berücksichtigt werden. Das Ergebnis ist veraltet, bevor es fertig ist.
- Termine und Kosten im Detail verfolgt werden. Die „Qualität“ ist regelmäßig nur vage definiert, z.B. über Listen an Anforderungen, die abgehakt werden.
- Planungen, auch für längere Zeitabschnitte, in hoher Detailliertheit erfolgen. Der Aufwand für diese Planung, sowie diese an neue Anforderungen und Vorgaben anzupassen, ist erheblich und wird oft genug unterlassen.
- Vor allem aber – Projektcontrolling endet regelmäßig mit dem „erfolgreichen“ Projektabschluss.

Die Liste zeigt nur einige Beispiele. Ich bin überzeugt, dass sich schon in dieser Auswahl viele der Leser wiederfinden. Das Ergebnis ist, dass schon die erfolgreiche Projektdurchführung als Erfolg zählt. Und in vielen Fällen wird noch nicht einmal dies erreicht. Aber das ist eine andere Geschichte. Hier entscheidend ist die fehlende Ausrichtung von Projekten am Nutzen ihrer Ergebnisse. Dabei sind alle Beteiligten gefordert. So dürfen sich Kunden nicht einfach darauf verlassen, dass ihre Ideen und Gedanken eindeutig verstanden wurden und eins zu eins in den Projektauftrag laufen und umgesetzt werden. Projektleiter dürfen sich nicht darauf verlassen, dass im Projektauftrag alles steht, was für den Projekterfolg wichtig ist. Beide Seiten müssen aufeinander zugehen und gemeinsam Zweck, Ergebnis und Nutzen des Projektes designen. Und dabei sind nur zwei Parteien exemplarisch genannt.

Notwendige Schritte sind aus meiner Sicht daher:

- Eine Ausweitung der Sicht des Projektcontrollings auf die Nutzungsphase. Im Sinne eines Investitionscontrolling muss immer die Frage gestellt werden: „Was hat das Projekt gebracht?“
- Ein intensiver Einbezug des Kunden, seiner Erwartungen und Anforderungen über die Projektlaufzeit. Er steht schließlich am Anfang als Ideengeber und am Ende eines Projektes als „Nutzer“.
- Eine Abkehr von der Illusion genauer Planungen. Der Projektaufwand wird geschätzt und je weiter in die Zukunft, desto unzuverlässiger sind die Schätzungen. Das bedeutet, Rahmenplanungen erstellen und die einzelnen Projektschritte genauer betrachten, wenn sie tatsächlich anstehen.
- Ein „Business Case“ darf nicht nur einmal erstellt werden. Er muss im Projektverlauf aktualisiert werden. Erfüllt ist er erst, wenn das Ergebnis in der Nutzungsphase den erwarteten Nutzen ermöglicht. Bricht der Nutzen absehbar weg, sollte ernsthaft überlegt werden, das Projekt rechtzeitig abzubrechen.
- Das Projektcontrolling muss neben dem „operativen“ Controlling durch den Projektleiter im Projekt einen weiteren Bogen spannen. Dieses Controlling des Projektes und des Nutzens daraus kann nicht durch das Projekt geleistet werden.
- Projektleiter sollten so früh wie möglich in neue Ideen eingebunden werden. Sie können dann eine Moderationsrolle bei Vorüberlegungen übernehmen. Schließlich müssen sie ja danach das Projekt durchführen und haben ein hohes Interesse daran zu verstehen, was tatsächlich erwartet wird und dieses auch umsetzbar ist. Gleiches gilt auch für Controller oder Projektcontroller. Neben

umfangreichem Methodenwissen können sie vor allem auch als Realitätssicherer agieren.

Projekte, die es nicht schaffen den Nutzen aus dem Ergebnis sicherzustellen und den Zweck des Projektes zu erfüllen, sind für mich gescheitert. Ein Projekt nur erfolgreich durchzuführen, reicht nicht. Ressourcen wurden verbraucht, ohne einen Wert zu schaffen. Der Projekterfolg ist die Pflichtübung für Management und Controlling von Projekten

In Projekten, die es darüber hinaus schaffen, die Erwartungen des Kunden voll zu erfüllen, liegt die Kür für Management und Controlling. Die Messlatte liegt oft hoch und schon erfolgreiche Schritte in dieser Richtung werden von Kunden als solche erkannt und respektiert.