

Projektcontrolling in unsicheren Zeiten

Die kommenden Wochen stehen für viele Unternehmen in gewisser Weise für eine Rückkehr zur Normalität. Die Präsenz im Büro konnte glücklicherweise wieder schrittweise hochgefahren werden und dem Krisenmodus weicht nach und nach der mittelfristige Blick auf die bevorstehenden Themen der nächsten Monate. Dabei werden vor allem zwei Dinge offensichtlich:

-
1. viele Agenden und Arbeitspakete sind in den letzten Wochen auf den Tischen der verlassenen Büros liegen geblieben
 2. es gibt aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen akuten Veränderungsbedarf (sowohl innerhalb der Organisation als auch im Zusammenspiel mit Kunden und Lieferanten)

Beide Punkte bedeuten vor allem eines: es gibt viel zu tun!

Neue Projekte müssen definiert, und alte möglichst rasch umgesetzt, adaptiert oder auch repriorisiert werden.

Gerade in den nächsten Monaten wird es daher wichtig sein, sich auf ein schlagkräftiges Projektcontrolling verlassen zu können.

Entscheidungsträger sollten rasch sicherstellen, dass sie einen Überblick über alle laufenden und geplanten Projekte innerhalb der Gesamtorganisation haben. Damit wird nicht nur eine effiziente Ressourcensteuerung sichergestellt, sondern auch Flexibilität geschaffen, um auf Veränderungen möglichst schnell reagieren zu können.

Wesentliche Voraussetzung dafür ist die Einführung unternehmensweiter Standards in der Erfassung, Planung und Steuerung von Projekten. Durch eine Vereinheitlichung der wesentlichen Abläufe und Kennzahlen können zentrale Aussagen über das gesamte Projektportfolio getroffen werden. Dies spricht keinesfalls gegen die Beibehaltung von fachspezifischen Details, diese können – und sollen – weiterhin nach Bedarf geführt werden.

Ebenso wichtig für den Erfolg des Projektcontrollings ist letztendlich ein modern aufbereitetes Projektreporting, durch das die Informationsbedarfe der unterschiedlichen Steuerungsebenen (Top-Management, Bereichsleiter, Projektleiter, Projektmitarbeiter, etc.) bestmöglich adressiert und so effizient wie möglich bereitgestellt werden.

Im Folgenden werden die wesentlichen Voraussetzungen für ein zeitgemäßes Projektcontrolling näher beschrieben:

1. Klare Vorgaben zum Projektmanagement

Durch ein abgestimmtes Projektmanagement-Konzept werden Rahmenbedingungen geschaffen und notwendige Informationsbedarfe abgeleitet.

Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Eckpfeiler typischer Projektmanagement-Vorgaben, die sinnvollerweise in einem eigenen Handbuch zusammengefasst werden:

- **Projektdefinitionen**
 - Ab wann wird intern von einem Projekt gesprochen?
 - Was sind die notwendigen Merkmale / Größendimensionen?
 - Gibt es ober-, oder unterhalb des Objekts „Projekt“ noch weitere Steuerungsebenen? (z.B. Programm, Teilprojekt, Aufgaben, etc.)
 - Welche formalen Kriterien müssen noch zusätzlich erfüllt werden?
- **Projektrollen und Verantwortlichkeiten**
 - Welche Projektrollen gibt es immer / kann es geben?
 - Was sind die damit einhergehenden Aufgaben und Verantwortungen?
- **Projektsteuerung**
 - Durch welche Vorgaben werden Projekte gesteuert?
 - Welche verbindliche Prozess- und Reportingmaßnahmen müssen berücksichtigt werden?
 - Wie erfolgt die Projektpriorisierung und Ressourcenzuweisung?
 - Welche Eskalationsmechanismen und Durchgriffsrechte sind vorgesehen?
- **Informationsbedarfe**
 Welche Informationen müssen regelmäßig erfasst und reportet werden?
 - Projektstammdaten
 - Projektstruktur / Zeitplan
 - Geplante / verbrauchte Ressourcen
 - Statusinformationen
 - Risikoinformationen
 - Sonstige

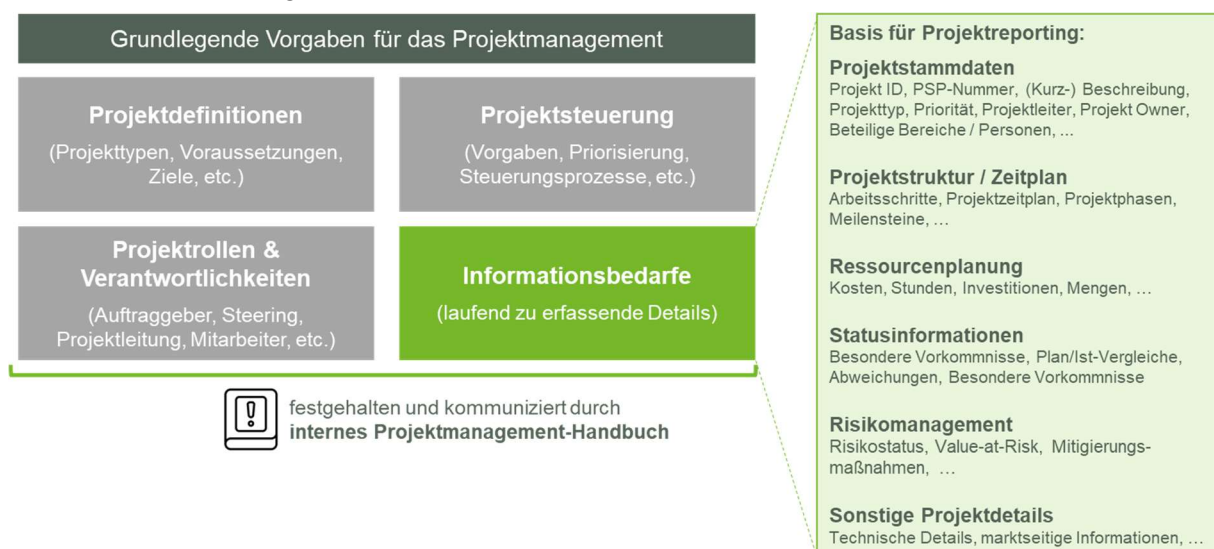


Abbildung 1: Grundlagen für die Ableitung eines Projektreporting

2. Definition notwendiger Steuerungssichten

Auf Basis der allgemeinen Rahmenbedingungen werden für die jeweiligen Stakeholder konkrete Reporting-Inhalte und Auswertungsperspektiven abgeleitet.

Es hat sich dabei bewährt, entlang der Phasen des Projektmanagement-Prozesses die unterschiedlichen Informationsbedarfe der Stakeholder konkreten Auswertungssichten und Inhalten zuzuordnen. Abbildung 2 zeigt eine vereinfachte Darstellung einer solchen Zuordnung.

Phase	Fokusthemen	Geschäftsleitung	Auftraggeber	Projektleiter	Projektmitarbeiter
Ideen-sammlung	Erst-Erfassung, Basis für Bewertung / Vergleichbarkeit	Portfoliosicht	Einzelprojektsicht	Einzelprojektsicht	
Planung	Ressourcenplanung, Sicherstellung der Voraussetzungen, Erstellung Zeitplan	Portfoliosicht	Portfoliosicht	Ressourcensicht	Einzelprojektsicht
		Ressourcensicht	Ressourcensicht	Einzelprojektsicht	
Durchführung	Einhaltung Projektpläne, Projektkoordination	Portfoliosicht	Portfoliosicht	Ressourcensicht	Einzelprojektsicht
		Ressourcensicht	Ressourcensicht	Einzelprojektsicht	Einzelprojektsicht
Nachkontrolle	Bewertung, Ableitung von Lessons Learned	Portfoliosicht	Einzelprojektsicht	Einzelprojektsicht	
		Exception Reporting: Einzelprojektsicht	Einzelprojektsicht	Einzelprojektsicht	

Abbildung 2: Beispielhafte Ableitung von relevanten Auswertungssichten

Um ein durchgängiges Reporting zu ermöglichen und Redundanzen zu vermeiden, ist es wichtig, dass die jeweils abgeleiteten Informationsbedarfe zueinander abgestimmt werden und ein durchgängiger Informationsfluss sichergestellt wird. Als Leitprinzip gilt, dass die Informationen der unterschiedlichen Perspektiven aufeinander aufbauen und ein durchgängiger „Drill-down“ zwischen den einzelnen Auswertungen möglich ist.

Abbildung 3 zeigt wie mit Hilfe unterschiedlicher Auswertungsperspektiven eine optimale Informationsversorgung für die jeweiligen Projektrollen sichergestellt wird.

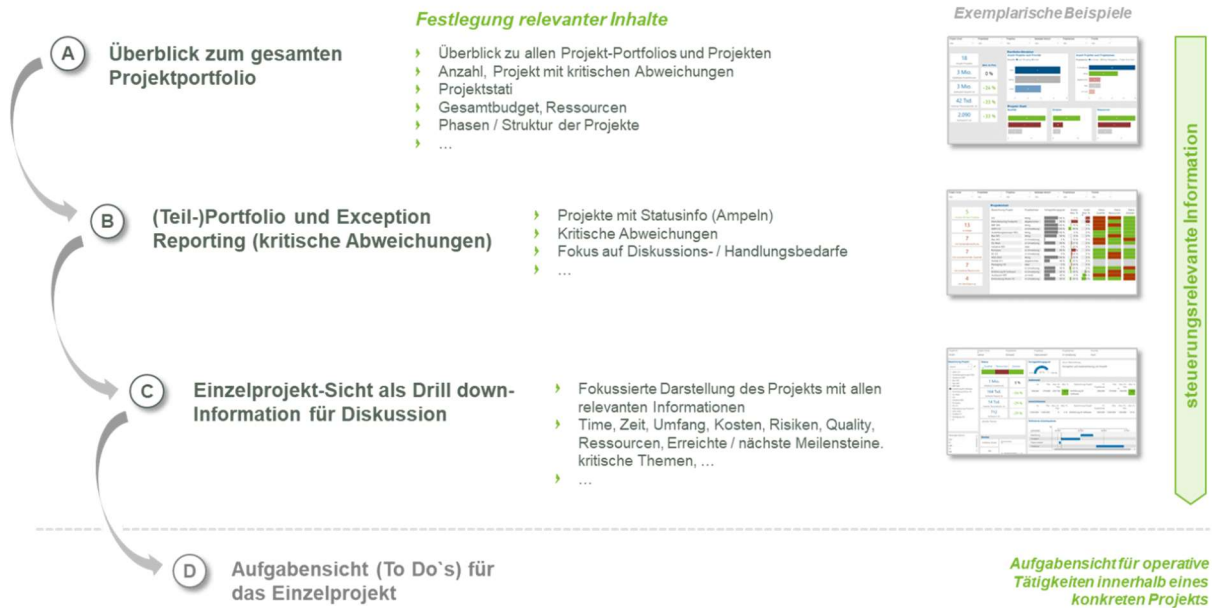


Abbildung 3: Projektreporting mit „Drill-down“-Möglichkeit

3. Aufbau Projektreporting

Für die Informationsbereitstellung wird der Einsatz moderner Dashboard-Lösungen empfohlen. Durch Datenfilterungen und Drill-down-Funktionen wird es möglich, auf wenigen Berichtsseiten die wichtigsten Informationen kompakt bereitzustellen.

Darüber hinaus profitiert man von umfangreichen Visualisierungsmöglichkeiten und nutzerfreundlicher Bedienung bis hin zum mobilen Einsatz auf Smartphone und Tablet.

Im Unterschied zu vielen Projektmanagement-Tools punkten moderne BI-Tools mit der Stärke, flexibel Schnittstellen zu anderen Systemen aufbauen zu können. Damit können die unterschiedlichen Datenquellen der einzelnen Bereiche einfach verknüpft und an einer zentralen Stelle bereitgestellt werden.

Abbildung 4 zeigt den Ausschnitt eines modern aufbereiteten Projektreporting mit zueinander abgestimmten Auswertungsperspektiven.

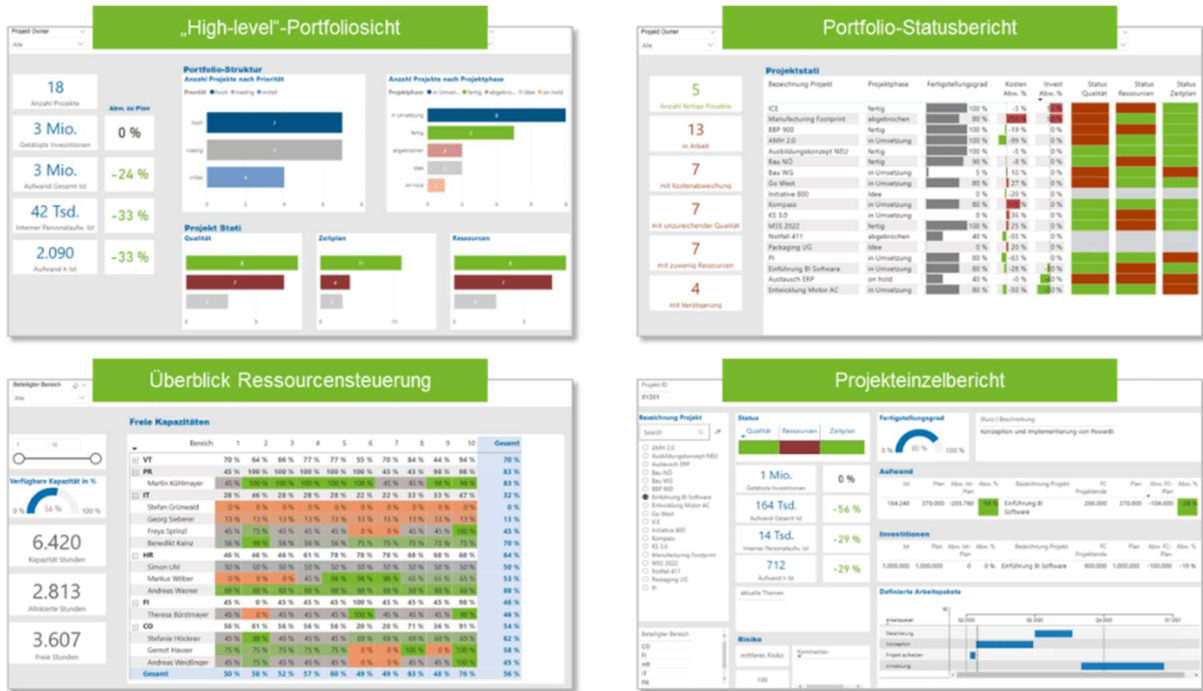


Abbildung 4: Berichtsbeispiele

Fazit

Kaum zuvor gab es so viele unterschiedliche und hoch priorisierte Themen in den Führungsagenden. Die erfolgreiche Umsetzung von Projekten wird in Post-Corona-Zeiten wichtiger denn je. Neben der inhaltlichen Erfüllung stehen die Themen Effizienz und Geschwindigkeit unter großem Fokus. Ein abgestimmtes, modern aufbereitetes Projektcontrolling stellt die notwendigen Steuerungsinstrumente und Auswertungen zur Verfügung, um die erfolgreiche Umsetzung des Gesamt-Projektportfolios zu gewährleisten.