

Projektcontrolling

Elisabeth Hechl

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber:

Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK)
Stubenring 1, 1010 Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Autorin: Elisabeth Hechl

Druck: BMSGPK

Wien, 3. Auflage, 2021

Alle Rechte vorbehalten:

Jede kommerzielle Verwertung (auch auszugsweise) ist ohne schriftliche Zustimmung des Medieninhabers unzulässig. Dies gilt insbesondere für jede Art der Vervielfältigung, der Übersetzung, der Mikroverfilmung, der Wiedergabe in Fernsehen und Hörfunk, sowie für die Verbreitung und Einspeicherung in elektronische Medien wie z. B. Internet oder CD-Rom.

Im Falle von Zitierungen (im Zuge von wissenschaftlichen Arbeiten) ist als Quellenangabe anzugeben: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK) (Hg.); Titel der jeweiligen Publikation, Erscheinungsjahr.

Inhalt

Einleitung	4
1 Controlling und Projektphasen	5
1.1 Projektplanung.....	5
1.2 Projektdurchführung	8
1.3 Projektabschluss	8
2 Projekthandbuch	9
3 Fallbeispiele – Projektcontrolling	10
Literaturverzeichnis	14

Einleitung

Projektarbeit ist im Bildungsbereich bereits zum Alltag geworden. Personen, die in der Erwachsenen- und Weiterbildung tätig sind, müssen sich in unterschiedlichster Form mit den Standardverfahren des Projektmanagements auseinandersetzen – je nach Projektanforderung mal mehr und mal weniger intensiv. Das Factsheet Projektcontrolling richtet sich an all jene Personen, die selbst Projekte planen und durchführen und den Verlauf dieser Projekte steuernd begleiten möchten.

Controlling ist nicht nur eine Aufgabe von größeren Unternehmen und Einrichtungen, die oft längere und komplexere Projektvorhaben durchführen, sondern Projektcontrolling ist auch bei der Durchführung von kleinsten Projekten von Bedeutung, und zwar sowohl für diejenigen, die das Projekt durchführen als auch gegebenenfalls für Außenstehende, wie zum Beispiel die Auftrag- oder Fördergeber/innen.

Nachfolgend wird zuerst das Controlling im Kontext der drei Projektphasen „Planung, Durchführung und Abschluss“ erörtert. Danach wird beispielhaft dargestellt, welche Punkte ein Projekthandbuch ausweisen muss, damit im Hinblick auf das geplante Projektvorhaben ausreichend Transparenz gegeben ist. Abschließend werden einige fiktive Fallbeispiele dargestellt, die darlegen, wie Controlling in einem Projekt erfolgen kann.

1 Controlling und Projektphasen

Controlling bedeutet laut Duden online eine „von der Unternehmensführung ausgeübte Steuerungsfunktion“ (Bibliographisches Institut 2021). Das heißt, Controlling bedeutet Steuerung durch Überprüfung des Zeit- und Finanzplans und der Erreichung der Teilziele, damit Abweichungen festgestellt und gegebenenfalls in bestimmten Bereichen Anpassungen vorgenommen werden können. Controlling ist ein wichtiger Schlüsselbegriff im Projektmanagement, weil Überprüfung und Steuerung in der Projektarbeit unerlässlich sind.

„Ein Projekt ist ein einmaliges, innovatives, komplexes Vorhaben mit ausgewiesenen Zielen, einem begrenzten Budget, einem definierten Anfang und einem klaren Endtermin.“ (Pionczyk 2011: 6)

1.1 Projektplanung

Die Projektplanung umfasst alle Planungsarbeiten, die im Zusammenhang eines Projektvorhabens stehen. Damit einhergehend sind folgende Fragestellungen zu beantworten:

- **Wer macht (Projektteam),**
- **was (Inhalt),**
- **wozu (Ziel),**
- **wie (Maßnahmen),**
- **für wen (Zielgruppe),**
- **wann (Zeitplan),**
- **wo (Ort),**
- **mit welchen Mitteln (Finanzplan) und**
- **in welchem Auftrag (z.B. Verein, Fördergeber/in)?**

Zieldefinition

Eine klare Zieldefinition ist für den Projekterfolg von größter Wichtigkeit! Ein Ziel ist der angestrebte zukünftige Zustand, der durch bestimmte Maßnahmen erreicht werden soll. Bei der Festlegung des Ziels, das mit der Durchführung des Projekts erreicht werden soll, ist zu beachten, dass das Ziel so konkret wie möglich definiert ist.

Für die Formulierung eines Ziels ist die Verwendung der **SMART-G Regel** hilfreich (zur SMART-Regel siehe auch z.B. Zell 2015). Es handelt sich dabei um eine Aufstellung, wie ein Ziel sein sollte. Die Zielformulierung sollte außerdem beinhalten, ob und in welcher Form die Projektergebnisse veröffentlicht werden.

SMART-G-Regel:

- Spezifisch: das Ziel muss bzw. die Ziele müssen eindeutig und positiv beschrieben werden und charakteristisch für das Projekt sein
- Messbar: die Zielerreichung (auch die Erreichung der Teilziele) sollte nachvollziehbar sein
- Attraktiv: für das Projektteam sollte die Erreichung des Projektziels erstrebenswert sein
- Realistisch: das Ziel muss mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen im geplanten Zeitraum erreichbar sein
- Terminisierbar: Festlegung des Zeitpunktes, an dem das Ziel erreicht bzw. das Projekt abgeschlossen sein soll (Projektende)
- Gender-orientiert: Gleichstellungsaspekte und -auswirkungen sind zu berücksichtigen

Zeitplan

Der Zeitplan eines Projekts umfasst den Zeitpunkt des Beginns und des Endes des Projekts, eine Aufschlüsselung der Projektphasen einschließlich der Aufgaben, die in der jeweiligen Projektphase erledigt werden, und den Zeitpunkt, zu dem einzelne Projektphasen abgeschlossen bzw. Teilziele erreicht sind. Ebenfalls in der Planungsarbeit berücksichtigt sein sollten, die Vorprojektphase (Vorbereitungsarbeiten) und die Nachprojektphase (Nacharbeiten).

Wichtig ist eine realistische Festlegung des Zeitplans. Voraussetzung dafür ist eine möglichst genaue Aufschlüsselung der im Rahmen des Gesamtprojekts und in den einzelnen Projektphasen zu bewältigenden Arbeiten, um den dafür erforderlichen

Zeitaufwand richtig einschätzen zu können. Projektstrukturpläne erleichtern eine grafische Darstellung und Auflistung einzelner Arbeitsschritte. Eine Vielzahl von kostenfreien Vorlagen für Projektstrukturpläne sind im Internet zu finden.

Meilensteine und Indikatoren

Die Erreichung der Teilziele wird anhand von „Meilensteinen“ überprüft und sollte entsprechend dokumentiert werden.

Was ist ein Meilenstein?

Ein Meilenstein ist ein Teilziel, ein wichtiger Punkt auf dem Weg zur Zielerreichung, und bedeutet die Erreichung eines Projektzwischenziels. Meilensteine dienen zur Überprüfung des Projektfortschritts, der Einhaltung des Zeitplans und des Kostenplans.

Synonym für Meilensteine oder Kennzahlen (die quantitativer oder qualitativer Art sein können) wird oft auch der Begriff „Indikator“ verwendet. Ein Indikator ist ein Anhaltspunkt, der die Feststellung ermöglicht, ob ein bestimmter Zustand erreicht/verändert werden konnte.

Planung des Personaleinsatzes

Zur Planung des Personaleinsatzes gehören die Festlegung des/der Projektverantwortlichen, die Definition des Ausmaßes des Einsatzes von Mitarbeiter/innen, die Festlegung der Zuständigkeiten einschließlich Vertretungsregelungen, die Festlegung der für das Controlling verantwortlichen Person, die Festlegung der Anzahl und des Ausmaßes des Zukaufs von Leistungen (Werkverträge, Honorare) und auch die Kommunikationsstrukturen im Projekt.

Finanzplan (Personal- und Sachkosten)

Ein Finanzplan muss Angaben zu den Personal- und Sachkosten, den Eigenmitteln, die für das Projekt zur Verfügung stehen und dafür eingesetzt werden, und über zu erwartende Einnahmen, enthalten.

Personalkosten sind jegliche Kosten, die das Personal selbst betreffen z.B. Kosten der Projektleitung und Mitarbeiter/innen. Unter Sachkosten fallen beispielsweise alle Kosten und Ausgaben für das Projekt: z.B. Honorare, Kosten für Werkverträge, Reisekosten

(Fahrtkosten, Übernachtungskosten), Öffentlichkeitsarbeit, Miete und Betriebskosten, Kosten für Telefon, Porto und Internet. Auch Versicherungen, Fortbildung, Lehr- und Lernmittel oder diverse Investitionen (z.B. Anschaffung eines Laptops) zählen zu den Sachkosten.

1.2 Projektdurchführung

Die Projektdurchführung beinhaltet alle Tätigkeiten, die im geplanten Vorhaben (laut Projektplanung bzw. Projektantrag) ausgeführt werden sollen. Im Rahmen des Controllings ist daher eine laufende Dokumentation bzw. eine genaue Protokollierung wichtig.

Die Dokumentation dient der Überprüfung und Kontrolle

- **der Einhaltung der Ziele,**
- **des Ressourceneinsatzes,**
- **der Kosten,**
- **des Zeitplans und**
- **der Erreichung der „Meilensteine“.**

1.3 Projektabschluss

Der Projektabschluss umfasst alle Maßnahmen, um das Projekt ordnungsgemäß abschließen zu können. Die zentrale Frage, die im Rahmen des Projektcontrollings gestellt werden muss, ist folgende: Wurde das Projektziel mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen termingemäß erreicht?

Folgende Maßnahmen sind Bestandteil eines Projektabschlusses:

- **Evaluierung (Bewertung des Projekts: Inhalt, Organisation, Ziel, Einsatz der Ressourcen)**
- **Dokumentation des Projekts (Endbericht, Ergebnisbericht)**
- **Erstellung der detaillierten Endabrechnung**
- **Abschluss des Projektes durch das Projektcontrolling**
- **„Lessons Learned“: Zusammenfassung der Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Projekt**
- **Archivierung (Unterlagen, Daten)**

2 Projekthandbuch

Nachstehend finden Sie Informationen darüber, welche Inhalte ein Projekthandbuch enthalten sollte.

PROJEKTHANDBUCH

I. Ziel des Projekts

Definition des Projektziels

Maßnahmen zur Zielerreichung

Hintergrund/Vorgeschichte/konkreter Anlass für das Projekt

II. Projektorganisation

Auftraggeber/in

Projektleitung

Verantwortlich für das Projektmanagement

Verantwortlich für das Projektcontrolling

Verantwortlich für die Finanzen/Abrechnung

Mitarbeiter/innen im Projekt und Aufgabenbereiche

Kommunikationsstrukturen im Projekt

III. Zeitplan

Projektbeginn:

Startereignis

Projektablauf:

Zeitplan für die Erledigung der Aufgaben

Darstellung der Projektphasen

Darstellung der Meilensteine des Projekts

Projektende:

Endergebnis (z.B. Endbericht, Endabrechnung)

Nachprojektphase:

Darstellung notwendiger bzw. möglicher Aktivitäten nach dem Projektende

IV. Finanzplan

Detaillierte Aufschlüsselung der Kosten und gegebenenfalls der Einnahmen

3 Fallbeispiele – Projektcontrolling

Anhand der folgenden fiktiven Fallbeispiele soll auf anschauliche Weise dargestellt werden, wie Controlling in Projekten erfolgen kann.

FALLBEISPIEL 1:

Zielfestlegung – Nicht-Ziele

Bei Projekten geht es nicht nur darum, das Ziel unmissverständlich zu definieren, sondern gleichzeitig auch darum, festzulegen, was die Nicht-Ziele sind, die nicht mit dem Projekt angepeilt werden. Dies ist deshalb wichtig, weil zur Erreichung eines Ziels ganz bestimmte Maßnahmen erforderlich sind, die für eine bestimmte Zielgruppe gesetzt werden. Werden Ziele ungenau festgelegt, kann das zum Beispiel dazu führen, dass ungeeignete Maßnahmen gesetzt werden oder die Zielgruppe nicht erreicht wird.

Konkret bedeutet dies folgendes (Zieldefinition): Ein Verein legt fest, dass das Ziel die Durchführung einer ganztägigen Weiterbildungsveranstaltung für 30 in der Region X in der Erwachsenenbildung tätige Personen, die mit der Zielgruppe der über 65-jährigen arbeitet, in den Lokalitäten des Vereins, zur Weiterbildung zum Thema XX ist.

Nicht-Ziel der Veranstaltung ist die Durchführung der Veranstaltung zur Bewerbung der Erwachsenenbildungsanbieter in der Region (dies würde andere Maßnahmen erfordern, eine andere Zielgruppe ansprechen).

FALLBEISPIEL 2:

Durchführung einer Weiterbildungsveranstaltung

Der Verein X plant die Durchführung einer Weiterbildungsveranstaltung.

Folgende Grundfragen sind im Vorfeld zu beantworten: Warum wird diese Veranstaltung benötigt? Welche Inhalte soll sie haben? Wer soll die Zielgruppe der Veranstaltung sein? Wie viele Personen sollen an der Veranstaltung teilnehmen können? Wann und wo soll die Veranstaltung stattfinden? Wie lange soll sie dauern? Welche finanziellen und personellen Ressourcen stehen dafür zur Verfügung?

Zieldefinition: Durchführung einer ganztägigen Weiterbildungsveranstaltung für 30 in der Region X in Erwachsenenbildung tätige Personen, die mit der Zielgruppe der über 65-jährigen arbeitet, in den Lokalitäten des Vereins, zur Weiterbildung zum Thema XX.

Erstellung des Zeitplans: Festlegung des Termins der Veranstaltung, Festlegung von Teilzielen: Welche Tätigkeiten müssen (bis) wann erfolgt sein?

Erstellung des Finanzplans: Wieviel wird insgesamt an Kosten für die Veranstaltung veranschlagt? Welche Kosten fallen im Detail an? Sind Eigenmittel vorhanden? Müssen die Kosten für die Weiterbildungsveranstaltung über Teilnehmer/innenbeiträge abgedeckt werden? Gibt es Fördermöglichkeiten, mögliche Mitveranstalter/innen oder Sponsor/innen?

Festlegung des Einsatzes der Personalressourcen und der Zuständigkeiten.

Controlling: Anhand des Verlaufs der Vorbereitungsarbeiten für die Veranstaltung und der Erreichung oder Nicht-Erreichung der gesetzten Teilziele erfolgt entweder die geplante Fortsetzung der vorgesehenen Arbeiten oder aber eine im Team besprochene Änderung wie zum Beispiel:

- Variante I.: Die Vorbereitungsarbeiten erfolgen laut Zeitplan, die Bewerbung ist wie geplant in der Region erfolgt, allerdings gibt es zu wenige Anmeldungen, um die Veranstaltung mit den Teilnehmer/innenbeiträgen kostendeckend durchführen zu können. Es wird daher entschieden, dass die Bewerbung der Veranstaltung mittels E-Mail auch überregional erfolgen soll, wobei durch die gezielte Informationsarbeit sichergestellt werden soll, dass sich noch weitere Teilnehmer/innen melden. Wird dies erreicht, kann die Veranstaltung wie geplant durchgeführt werden; wird dies nicht erreicht, muss entschieden werden, wie weiter vorgegangen wird (z.B. Erweiterung der Zielgruppe, Verschiebung der Veranstaltung, Absage).
- Variante II.: Die Vorbereitungsarbeiten erfolgen laut Zeitplan, der Kostenplan wird sogar etwas unterschritten, es liegen genügend Anmeldungen vor. Kurz vor der Veranstaltung stellt sich heraus, dass aufgrund eines Wasserschadens die Räumlichkeiten des Vereins nicht zur Verfügung stehen werden. Es muss daher eine Ersatzräumlichkeit gefunden werden. Die Kosten für die vom Verein für die Tagung zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten wurden im Finanzplan ausgewiesen. Dies dient mit als Entscheidungsgrundlage dafür, den möglichen Kostenrahmen für diese

ursprünglich nicht geplanten Ausgaben zu beziffern. Können noch sowohl kostenmäßig als auch für die Art der Veranstaltung geeignete Räumlichkeiten angemietet werden, kann die Veranstaltung wie geplant durchgeführt werden, wenn nicht, muss eine Entscheidung über die weitere Vorgangsweise getroffen werden (z.B. Verschiebung der Veranstaltung).

FALLBEISPIEL 3:

Herausgabe einer Informationsbroschüre

Der Verein X plant die Herausgabe einer Informationsbroschüre zum Thema YY.

Folgende Grundfragen sind in diesem Zusammenhang zu beantworten: Warum wird diese Informationsbroschüre erstellt? Welche Inhalte soll sie haben? An wen richtet sie sich? Wie hoch soll die Auflage sein? Wer entscheidet über die Inhalte? Wie umfangreich soll die Broschüre sein? Wer erstellt die Broschüre? Wer ist für die Grafik verantwortlich? Wie erfolgen die Öffentlichkeitsarbeit und Verteilung? Soll die Broschüre gratis abgegeben werden? Welche finanziellen und personellen Ressourcen stehen dafür zur Verfügung?

Zieldefinition: Herausgabe einer kostenlosen 20 A4-seitigen Informationsbroschüre zum Thema YY, mit besonderer Berücksichtigung regionaler Gegebenheiten, für die Zielgruppe der über 65-jährigen Frauen in der Region.

Erstellung des Zeitplans: Festlegung des geplanten Erscheinungstermins, Festlegung von Teilzielen: Welche Tätigkeiten müssen (bis) wann erfolgt sein?

Erstellung des Finanzplans: Wieviel wird insgesamt an Kosten für die Broschüre veranschlagt? Welche Kosten fallen im Detail an? Sind Eigenmittel vorhanden? Gibt es Fördermöglichkeiten, mögliche Mitherausgeber/innen oder Sponsor/innen?

Festlegung des Einsatzes der Personalressourcen und der Zuständigkeiten.

Controlling: Anhand des Verlaufs der Arbeiten und der Erreichung oder Nicht-Erreichung der gesetzten Teilziele erfolgt entweder die geplante Fortsetzung der vorgesehenen Arbeiten oder aber eine im Team besprochene Änderung.

- Variante I.: Die Entscheidung über die Inhalte der Broschüre ist erfolgt, die mit der Erstellung der Beiträge beauftragten Autor/innen arbeiten an der Broschüre. Im Zuge

der Arbeiten stellt sich heraus, dass die Broschüre im Anhang ein umfangreicheres Adressverzeichnis von circa vier A4-Seiten enthalten sollte. Die Finanzplanung ist jedoch bei Einholung der Vergleichsangebote für Druck und Grafik von einer Seitenanzahl von 20 A4-Seiten ausgegangen. Es werden ergänzende Angebote eingeholt. Aufgrund dieser Angebote wird gemeinsam entschieden, dass die Broschüre um das Adressverzeichnis erweitert wird, die Personalressourcen des Vereins so eingeteilt werden, dass die Erstellung des Adressverzeichnisses durch eine/n Mitarbeiter/in des Vereins im vorgegebenen Zeitplan erfolgen kann und die Mehrkosten über Einsparungen bei den Portokosten durch direkte Verteilung über andere Organisationen abgedeckt werden.

Literaturverzeichnis


Bibliographisches Institut GmbH: Controlling, das. 2021.

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Controlling>, 12. August 2021.

Pionczyk, Artur: Projektmanagement. In Zusammenarbeit mit der Dudenredaktion.

Mannheim: Dudenverlag 2011.

Zell, Helmut: Projektmanagement – lernen, lehren und für die Praxis. Norderstedt: Books on Demand.



**Bundesministerium für
Soziales, Gesundheit, Pflege
und Konsumentenschutz**

Stubenring 1, 1010 Wien

+43 1 711 00-0

[sozialministerium.at](https://www.sozialministerium.at)