

Wofür steht der Begriff Projektcontrolling? Nennen Sie andere gebräuchliche Bezeichnungen!

Der Begriff steht für eine integrierte Überwachung und Steuerung des Projekts incl. Statusberichterstattung.

Es werden auch synonyme Begriffe wie Projektstatusanalyse, Projektfortschrittsanalyse sowie Projektfortschrittskontrolle verwendet.

Was bedeutet beim Projektcontrolling „integriert“?

Integriert bedeutet im Projektcontrolling, dass alle Aktivitäten und Ergebnisse hinsichtlich der Erreichung der Projekterziele und des Projekterfolgs betrachtet werden. Betrachten heißt zusammenfassen, abstimmen, überwachen und steuern.

Warum ist die integrierte Betrachtungsweise so entscheidend?

Bei der isolierten Betrachtung einzelner Projektgrößen besteht die Gefahr, dass Fehlinformationen zum aktuellen Stand des Projekts abgeleitet werden. Durch die integrierte Sicht beim Projektcontrolling soll dies vermieden werden.

Was wird integriert? Nennen Sie die verschiedenen Integrationsaspekte!

Bei integrierten Projektcontrolling werden verschiedene Aufgabengebiete des Projektmanagements integriert, z.B.:

- Anforderungsmanagement
- Ablauf- und Terminmanagement
- Kosten- und Finanzmittelmanagement
- Vertragsmanagement
- Risikomanagement
- Dokumentationsmanagement
- Konfigurationsmanagement

Insbesondere die drei Prozesse des Projektmanagements sind Gegenstand beim Projektcontrolling:

- Planung
- Überwachung

- Steuerung

Das Projektcontrolling soll die Erreichung der drei Zielgrößen des magischen Dreiecks gewährleisten:

- Ergebnis / Leistung
- Aufwand
- Zeit

Schließlich sind beim Projektcontrolling die verschiedenen Projektbeteiligten / Projektinteressierte mit einzubeziehen.

Welche Einzelaufgaben beinhaltet das Projektcontrolling?

Planung:

- Vorgabe von Plan- / Solldaten

Überwachung:

- Erfassung der Ist-Daten
- Soll- / Ist-Vergleich
- Abweichungsanalyse
- Prognose

Steuerung:

- Treffen von Entscheidungen und Veranlassen von Maßnahmen zur Erreichung der Plan- bzw. Soll-daten

Welche zeitbezogene Unterscheidung ist für das Projektcontrolling wichtig?

Wichtig ist die Unterscheidung nach dem Ist-Zustand, d.h. die Vergangenheit und dem Soll-Zustand, d.h. die Zukunft.

Was ist ein Stichtag?

Der Stichtag ist der Redaktionsschluss bei der Erfassung des Ist-Zustands des Projekts. Er stellt den Bezug bei Abweichungsanalysen zwischen Ist- und Plan-/Soll-Zustand dar.

Was heißt „kontinuierlich“? Was heißt „regelmäßig“?

Die Projektüberwachung ist eine kontinuierliche Aufgabe. D.h. sie soll permanent, tagtäglich von der Projektleitung durchgeführt werden. Da eine umfassende Projektanalyse allerdings sehr umfangreich ist und außerdem diese Analysen nur in bestimmten Zeitabständen erforderlich sind, reicht eine formale Fortschrittsanalyse in gewissen Zeitabständen, die regelmäßig sein sollen.

Wie häufig sollte der Projektstatus ermittelt und ausgewertet werden?

Dies hängt von der Projektdauer ab. Vorschläge sind:

- Projektdauer 3 Monate → Projektstatus wöchentlich ermitteln
- Projektdauer bis 1 Jahr → Projektstatus 14-tägig ermitteln
- Projektdauer bis 3 Jahre → Projektstatus monatlich ermitteln
- Projektdauer bis 5 Jahre oder mehr → Projektstatus quartalsweise ermitteln

Wie ist der Projektfortschritt definiert?

Der Projektfortschritt ist die Beschreibung und Gegenüberstellung des zu einem Stichtag geplanten und tatsächlich erreichten Zustands im Projekt, gemessen an den messbaren Größen Zeit, Aufwand und Ergebnis.

An welcher Projektzielgröße orientiert sich der Fortschrittsgrad (ausschließlich)?

Der Fortschrittsgrad orientiert sich ausschließlich an dem Projektergebnis / der Projektleistung.

Wie ist der Leistungsbegriff definiert?

Im Projektmanagement bezeichnet die Leistung das Ergebnis der Projektarbeit. Das beinhaltet die Gesamtheit der im Projekt zu erbringenden oder erbrachten Lieferungen, Leistungen bzw. Sach- und Dienstleistungen.

Was ist der Fertigstellungswert? Wie wird er berechnet? Nennen Sie andere gebräuchliche Bezeichnungen!

Der Fertigstellungswert bezeichnet die dem Fertigstellungsgrad entsprechenden Kosten eines Projekts. Die Berechnung erfolgt nach der Formel:

Fertigstellungswert = geplante Gesamtkosten des Projekts * Ist-Fertigstellungsgrad.

Welche organisatorischen Möglichkeiten zur Gewinnung von Ist-Daten gibt es?

Abfrage und Rückmeldung

- Ermittlung der harten Daten (Leistungsstand, Fertigstellungsstand, Vorgangstermine, Stundenverbrauch)
- Formale Abfrage, i.d.R in Tabellenform

Teamorientierte Datengewinnung

- Erfassung der harten sowie der unsicheren / nicht eindeutigen Daten, z.B. Risiken, Projektklima, Kommunikation.
- Ermittlung von Trends und Prognosen
- Kurze regelmäßige Teamsitzungen
- Freie Berichterstattung über Projektsituation
- Statusdarstellung in einheitlicher Form

Beobachtung

- Durch Projektleiter oder einer von ihm beauftragten Person
- Erfassung weicher Daten, z.B. Motivation, Projektklima, die nicht durch Abfragen oder Teamsitzungen erfassbar sind.

Projektreview

- Aufnahme des vollständigen Projektstatus.
- Durchführen von Interviews auf Basis von Fragebögen (Checklisten)
- Untersuchung der Gestaltungsbereiche und Projektergebnisse

Welche Ist-Daten im Projekt sind nach Möglichkeit zu ermitteln?

Ergebnis / Leistung (nach Inhalt, Menge, Qualität)

- Ist-Fortschrittsgrad aller Vorgänge

Aufwand (Stunden, Kosten)

- Ist-Aufwand (angefallene Stunden, Kosten)
- Voraussichtlicher Restaufwand (Stunden, Kosten)

Welche Kostenbeträge sind bei der Projektkostenbetrachtung – außer den tatsächlich angefallenen Ist-Kosten – zu berücksichtigen?

Zusätzlich sind die Bestell-Obligo zu berücksichtigen. Dies sind disponierte Kosten für Bestellungen und Lieferungen, die zwar noch nicht ausgabenwirksam sind, für andere Projektaufgaben aber nicht mehr zur Verfügung stehen.

Welche „weichen“ Daten gehören in die Projektstatusanalyse?

Zufriedenheit des Projektauftraggebers / Kunden, z.B. mit

- dem bisherigen Projektverlauf,
- der Einbeziehung in den Projektinformationsfluss,
- der Einbeziehung in die Entscheidungsprozesse,
- der Erfüllung der Erwartungen

Zufriedenheit im Projektumfeld, z.B. mit

- der Information über das Projekt (Projektmarketing),
- dem bisherigen Projektverlauf,
- der Berücksichtigung eigener Interessen, Ansprüche, ggf. Einwände

Mitarbeiterzufriedenheit, z.B. mit

- Projektergebnis, -verlauf, -leistung,
- Projektorganisation, Infrastruktur, Methoden / Instrumenten, Kompetenz,
- Projektleitung, Führung im Projekt,
- Zusammenarbeit im Projekt,

- gegenseitiger Information und Kommunikation,
- Projektmarketing

Risikoentwicklung, z.B.

- Wegfall von Risiken,
- Reduzierung von Risiken (Eintrittswahrscheinlichkeit, Ausmaß),
- Leistungsstörungen, Pflichtverletzungen,
- Neu entstandene, zusätzliche Risiken

Welche „extremen“ Betrachtungsweisen in Bezug auf die Projektzielgrößen sind bei der Plan/ Soll/Ist-Vergleichen möglich?

Die erste extreme Betrachtungsweise ist die Einzelbetrachtung der verschiedenen Projektgrößen. D.h. hier erfolgt der Vergleich separat für jede Größe wie Termin, Ergebnis / Leistung, Aufwand.

Das andere Extrem stellt die integrierte Betrachtung dar. D.h. hier werden die Wirkungszusammenhänge der einzelnen Größen zueinander berücksichtigt.

Nennen Sie mögliche Ursachen für Plan-Abweichungen während der Projektrealisierung!

- Unzulänglichkeiten oder Fehler in der Planung
- Änderungen der Vorgaben
- Ungenaue, unvollständige oder fehlerhafte Leistungsbeschreibungen
- Unkenntnis der Verhältnisse am Ort der Projektausführung
- Verspätet erteilte Genehmigungen
- Zusätzliche Auflagen durch Genehmigungs- oder Prüfbehörden
- Nutzungsänderungen oder Änderungswünsche des Auftraggebers
- Fehler in der Arbeitsvorbereitung
- Mangelhafte, verzögerte oder fehlende Vorleistungen Dritter
- Unzureichende Ausstattung des Projektteams
- Nicht oder unzureichend qualifiziertes Personal

- Unplanmäßiger Personaleinsatz
- Beschleunigungsmaßnahmen
- Falscheinschätzung der Aufgabenstellung
- Niedrige Produktivität
- Schlechtes Projektklima

Erläutern Sie den Unterschied zwischen Prognose und Trend!

Trends basieren ausschließlich auf in der Vergangenheit entstandener Werte, welche über die Zeitachse aufgetragen sind. Damit werden ihre Veränderungen über den zeitlichen Verlauf dargestellt.

Prognosen hingegen sind Projektionen des gegenwärtigen Kenntnisstands in die Zukunft. Diese erfolgen in Form von Einschätzungen, Vorhersagen, geometrischen bzw. mathematischen Extrapolationen.

Nennen Sie Beispiele für Prognosen und Trendanalysen! Beschreiben Sie diese!

Trendanalysen:

- Meilenstein-Trendanalyse

Ziel dieser Analyse ist, Trendaussagen darüber treffen zu können, ob die geplanten Meilensteintermine voraussichtlich eingehalten werden, sich verzögern oder schon früher als geplant vorliegen werden.

Die Meilenstein-Trendanalyse wird grafisch dargestellt. Die x-Achse stellt die Berichtstermine dar, die y-Achse die geplanten Termine für die Meilensteine. Für jeden Meilenstein wird zu jedem Berichtszeitpunkt der geplante/Soll-Termin oder gar Ist-Termin eingetragen, wann er erledigt sein wird bzw. wurde. Aus dem Verlauf der Trendkurven kann auf eine voraussichtliche Verzögerung, Einhaltung oder Verkürzung der ursprünglichen Meilenstein-Plantermine geschlossen werden.

- Aufwand-Trendanalyse

Ziel dieser Analyse ist, Trendaussagen darüber treffen zu können, ob der geplanten bzw. geschätzte Aufwand voraussichtlich zur Fertigstellung ausreichen, zusätzlicher Aufwand erforderlich oder der ursprüngliche Planwert unterschritten wird.

Die Aufwand-Trendanalyse wird grafisch dargestellt. Die x-Achse stellt die Berichtstermine dar, die y-Achse den Aufwand. Für das Gesamtprojekt und ggf. für die Teilbereiche wird zu jedem Berichtszeitpunkt der voraussichtlich zu er-

wartende Aufwand eingetragen. Aus dem Verlauf der Trendkurven kann auf eine voraussichtliche Überschreitung, Einhaltung oder Unterschreitung des geplanten Aufwands geschlossen werden.

- Kosten-Trendanalyse

Prognosen:

- Terminprognosen

Ermittlung i.d.R. mit der Netzplanrechnung (Soll-Termine)

- Aufwandsprognosen

Hierbei handelt es sich um meist subjektive Schätzungen. Die Aufwandsprognosen können auch aus Plan/Soll/Ist-Vergleichen für Arbeitsstunden und Projektkosten zum Stichtag berechnet werden.

Es geht hierbei um die zu erwartenden Gesamtstunden bzw. –kosten zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Projekts. Den Aufwandsprognosen liegen implizit auch Prognosen bzw. Annahmen über die weitere Leistungserbringung zugrunde.

Welche Kategorien von Steuerungsmaßnahmen gibt es? Nennen Sie Beispiele?

- Veränderung der Ressourcen (Qualifikation, Anzahl)
- Reduzierung des Aufwands
- Erhöhung der Produktivität
- Veränderung des Leistungsumfangs
- Verbesserung der Prozessqualität (Projektmarketing)

Worauf kommt es beim Steuerungsprozess besonders an?

Das Grundprinzip beim Steuerungsprozess ist „Aktualität vor Genauigkeit“. Es geht darum, dass rasche Handlungsfähigkeit gewährleistet ist. D.h. die gemeldeten Ist-Werte sind so schnell wie möglich zu analysieren und darauf Maßnahmen zu identifizieren, wenn möglich.

Somit soll gewährleistet werden, dass die richtigen Maßnahmen eingeleitet und auch wirksam werden können.

Nennen Sie die zwei wesentlichsten Arten/Formen der Projektstatusberichterstattung

Die erste Art ist die regelmäßige, d.h. zeitorientierte Statusberichterstattung als Statusbericht oder Fortschrittsbericht.

Die zweite Art ist die unregelmäßige, sogenannte ereignisorientierte Berichterstattung. Sie wird auch Ad-hoc-Bericht genannt.

Was ist ein Ampelbericht?

Ein Ampelbericht benutzt zur vereinfachten Darstellung der Projektsituation die Signalfarben der Verkehrsampeln (grün, gelb, rot). So kann die Situation einzelner Aspekte im Projekt schnell erfasst werden. Weitergehende Begründungen werden, wenn notwendig, schriftlich gegeben.

Der Ampelbericht enthält ansonsten die Aspekte wie ein allgemeiner Projektstatusbericht:

- Die im Berichtszeitraum erbrachten Lieferungen, Leistungen, Ergebnisse.
- Terminsituation.
- Aufwands- und Kostensituation.
- Ggf. Schwierigkeiten und Probleme.
- Betrachtung zur Finanzierung und Wirtschaftlichkeit.
- Ausblick auf anstehende Lieferungen, Leistungen, Ergebnisse.

Was ist ein „Jour fixe“?

Ein Jour Fixe ist ein fester Zeitpunkt für Projektstatusbesprechungen.

Beispiel: Jeder 1. und 3. Montag im Monat von 9:30 bis 10:30 Uhr.

Welcher Zusammenhang besteht zwischen Leistungsplanung und Leistungsfortschrittsmessung?

Die Leistungsplanung legt die Grundlagen für die spätere Leistungsfortschrittsmessung. Sie legt die entsprechenden Planvorgaben für die Fortschrittsmessung fest.

Welche Einzelaufgaben umfasst die Leistungsplanung?

Die Leistungsplanung umfasst die Leistungsgliederung, die Festlegung der Maßgrößen für die Leistungsbewertung sowie die Erstellung der Planvorgaben für die spätere Fortschrittskontrolle.

Wozu dient eine dezidierte Leistungsbewertung?

Eine dezidierte Leistungsbewertung wird z.B. im Anlagenbau anhand bestimmter Größen vorgenommen. Diese Größen werden schon in der Angebotskalkulation definiert. Aus ihnen lassen sich Arbeitsmengen, Ressourcenbedarf, Plan-Stunden und Plan-Kosten berechnen. Somit liegen dann ausreichende Informationen bei der Fortschrittsermittlung zu den erbringenden Leistungen vor.

Welche Daten eignen sich zur Leistungsbewertung?

Bei Investitionsprojekten sind es die Leistungsverzeichnisse, z.B. beim Anlagenbau:

- Ausführungsunterlagen, z.B. Aufstellungspläne, Konstruktionszeichnungen
- Betonvolumina
- Montagegewichte
- Herstelllängen
- Fertigungseinheiten (Stück, kg)
- Prüfungen (Stück)

Bei F&E sowie Organisations- und IT-Projekten dienen Lasten- und Pflichtenhefte als Grundlage für die Ermittlung der Größen.

Welche Möglichkeiten stehen zur Fortschrittsmessung zur Verfügung (Fortschrittsgrad-Messtechniken)?

- Statusschritt-Technik
- 50-50-Verfahren
- 0-100-Verfahren
- Mengen-Proportionalität
- Sekundär-Proportionalität

- Zeit-Proportionalität (subjektiv)
- Schätzung (subjektiv)

Weshalb ist die Statusschritt-Technik universell (in allen Projekten) einsetzbar?

Die Statusschritt-Technik nimmt Bezug auf zu liefernde (Zwischen-) Ergebnisse im Projekt. Das Erreichen eines Zwischenergebnisses wird als Meilenstein definiert. Dieser Meilenstein entspricht dann einem bestimmten Fortschrittsgrad.

Was versteht man unter dem 90 %-Syndrom?

Das 90%-Syndrom bezeichnet ein bestimmtes Verhalten beim Einschätzen des Projektfortschritts. Es passiert oft, dass der Fortschritt überschätzt wird und der Fortschrittsgrad 90% in der Endphase des Projekts schnell erreicht wird.

Die Fortschrittsmeldung bleibt dann bei 90% stehen, weil noch nicht in Betracht gezogene Aktivitäten zum Aufgabenpaket, zur Projektteilaufgabe usw. noch in Bearbeitung sind. Dies kann zur Fehleinschätzung des Projektstatus durch den Projektleiter kommen, insbesondere bzgl. Restaufwandsschätzung, Kostenschätzung.

Was ist ein Gesamtfortschrittsgrad, ein Gesamtfortschrittswert?

Der Gesamtfortschrittsgrad ist der aus den Fortschrittsgraden der Einzelaufgaben gewichtete hochgerechnete Fortschrittsgrad des Gesamtprojekts in %:

$$FGR^{Gesamt} = \frac{\sum(FGR \times Planwert)^{Einzelaufgaben}}{\sum(Planwert)^{Einzelaufgaben}}$$

Der Gesamtfortschrittswert ist der dem Gesamtfortschrittsgrad eines Projekts entsprechende Gesamtwert nach Stunden, Kosten oder Menge.

$$FW^{Gesamt} = FGR^{Gesamt} \times Planwert^{Gesamt}$$

oder

$$FW^{Gesamt} = \sum (FW)^{Einzelaufgaben}$$

oder

$$FW^{Gesamt} = FW^1 + FW^2 + FW^3 + \dots$$

Welche Größen werden beim Soll/Ist-Vergleich zum Stichtag gegenübergestellt?

- Leistung (Menge, Gewicht, Stück usw.)
- Kosten / Aufwand
- Zeit (Stunden usw.)

Welche Abweichungen werden bei der Fertigstellungswertanalyse (FWA) ermittelt?

- **Planabweichung**; sie gibt an, inwieweit die Ist-Leistung von der Plan-Leistung abweicht. Dies wird i.d.R. in Kosten ausgedrückt. Aus der Planabweichung kann auch die zeitliche Abweichung gelesen werden.
- **Kostenabweichung**; sie gibt an, inwieweit die Ist-Kosten für die Ist-Leistung von den Plan-Kosten der Ist-Leistung abweicht.
- **Gesamt-Kostenabweichung**; bei ihr handelt es sich um eine Prognose am Stichtag bzgl. der Gesamtkosten zum erwarteten Projektende. Die Gesamtkostenabweichung gibt an inwieweit die erwarteten Gesamtkosten die Plan-Gesamtkosten über- oder unterschreiten.

Welche Varianten bietet die FWA zur Prognose der voraussichtlich zu erwartenden Gesamtkosten bei Fertigstellung?

Lineare Prognose:

$$\text{EGK} = \text{Geplante Gesamtkosten} * \text{Ist-Kosten} / \text{Fertigstellungswert}$$

→ Hier wird davon ausgegangen, dass die weitere Leistungserstellung nach dem Stichtag genauso gut bzw. schlecht verläuft, wie bisher.

Additive Prognose:

$$\text{EGK} = \text{Geplante Gesamtkosten} + (\text{Ist-Kosten} - \text{Fertigstellungswert})$$

→ Hier wird davon ausgegangen, dass die Leistungserstellung nach dem Stichtag nach Plan verläuft. D.h entweder besser als bisher, wenn die Ist-Kosten über dem Fertigstellungswert liegen oder schlechter, wenn die Ist-Kosten unter dem Fertigstellungswert liegen.

Plan-Erfüllung bzw. / „Erwartet gleich Plan“-Prognose:

$$\text{EGK} = \text{geplante Gesamtkosten}$$

→ Hier wird davon ausgegangen dass die Erwarteten Gesamtkosten gleich den Plan-Gesamtkosten sind. Kostenüberschreitungen werden durch geeignete Maßnahmen ausgeglichen. Kostenunterschreitungen werden als stille Reserve angesehen, die durch ungeplante Ereignisse aufgebraucht werden.

Worin unterscheidet sich die „umfassende“ von der „klassischen“ FWA?

Die klassische Fertigstellungswert-Analyse bedient sich für die Prognose der erwarteten Gesamtkosten nur der Variante „Lineare Prognose“. Diese Variante liefert für „Ist-Kosten > Fertigstellungswert“ aber nur einen pessimistischen, für „Ist-Kosten < Fertigstellungswert“ nur einen optimistischen Prognosewert.

Die Umfassende Fertigstellungswert-Analyse verwendet auch noch die beiden anderen Prognosevarianten (additive Prognose, „Erwartet gleich Plan“-Prognose), um das Prognosespektrum zu erweitern.

Welche der verschiedenen Kennzahlen (der FWA) ist die Maßzahl für die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung bis zum Stichtag? Weshalb?

Es ist die Kennzahl „Effizienzfaktor“: $\text{EF} = \text{Fertigstellungswert} / \text{Ist-Kosten}$

Mit ihr werden die tatsächlichen Ist-Kosten für die erstellte Leistung mit den Kosten gegenübergestellt, die dafür tatsächlich hätten anfallen sollen (Plan-Kosten).

Welche Projektsteuerungsmaßnahmen kann man im Projekt ergreifen?

Reduzierung des Aufwands:

- Suche nach technischen Alternativen
- Lizenzen und Know-How dazukaufen
- Zukauf von Teilprodukten
- Alternative Lieferanten
- Änderung der Abwicklungsprozesse
- Parallelarbeit
- Streichung nicht zwingend notwendiger Arbeitspakete

Erhöhung der Produktivität:

- Ausbildung der Mitarbeiter
- Austausch einzelner Mitarbeiter
- Einstellen besonders qualifizierter Mitarbeiter
- Information und Kommunikation erhöhen
- Motivation erhöhen
- Organisatorische Veränderungen
- Infrastruktur des Projekts verbessern

Veränderung des Leistungsumfangs:

- Leistungsreduzierung
- Versionsbildung mit vorläufiger Leistungsreduzierung
- Einschränkung der geforderten / geplanten Qualität
- Prioritätenänderung der Leistungsmerkmale
- Ablehnen von Änderungswünschen im Rahmen des vereinbarten Leistungsumfangs
- Aufgreifen von Änderungswünschen, aktives Vorschlagen von Änderungen

Verbesserung der Prozessqualität (Projektmarketing):

- Stärkere Einbeziehung der Stakeholder

- Herausstellen der Beiträge und wertvollen Leistungen des Kunden / Auftraggebers
- Intensivierung der Beziehungspflege
- Ausräumen von Konflikten, Beseitigung der Ursachen von Konflikten und Krisen
- Verstärkung des internen Projektmarketings

Wie können Sie als Projektleiter einem schlechten Projektklima und mangelnder Zusammenarbeit im Projekt entgegenwirken?

Erhöhung der Motivation durch z.B.:

- Persönliche Anerkennung
- Förderung des Teamgeistes
- Personifizierte Verantwortung
- Prämien und Anreize
- Abbau von Konflikten
- Darstellung der Aufgabenbedeutung
- Verbesserung des Arbeitsumfeldes

Organisatorische Änderungen, z.B.:

- Neuorganisation des Projekts
- Team räumlich zusammenlegen
- Projektmitarbeiter abschirmen

Welche Kategorie von Steuerungsmaßnahmen sollte bei Steuerungsüberlegungen immer mit berücksichtigt werden?

Die Kategorie „Reduzierung des Aufwands“ sollte immer berücksichtigt werden. Solche Maßnahmen haben meist auch positive Auswirkungen auf die Terminsituation und schlagen sich in niedrigeren Kosten nieder.

Welche unternehmerischen Ziele werden mit dem Projektportfolio-Controlling verfolgt?

Mit dem Projektportfolio-Controlling werden folgende unternehmerische Ziele verfolgt:

- Übergreifende Abstimmung von inhaltlichen Ergebnissen, Terminen, Ressourcen und Budgets.
- Überprüfung, inwieweit die mit den einzelnen Projekten und Programmen verfolgten Ziele noch realistisch sind bzw. der Unternehmensstrategie noch entsprechen und ob der gewählte Weg zur Erfüllung der Ziele noch der richtige ist.

Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Einzelprojekt-Controlling und dem Projektportfolio-Controlling?

Die Ergebnisse des Einzelprojekt-Controllings dienen als Eingabe für das Projektportfolio-Controlling. Insofern gilt für beide, dass alles überwacht und gesteuert werden kann, was auch geplant worden ist.

Welche Ausgangsdaten für das Einzelprojekt sind auch für das Projektportfolio-Controlling von besonderer Bedeutung?

- Bedeutung und Nutzen für das Unternehmen (Strategiebeitrag)
- Chancen und Risiken
- Wirtschaftlichkeit der Investition
- Erwartetes wirtschaftliches Projektergebnis, Liefertreue, Kundenzufriedenheit usw. (Kennzahlen einer Balanced Scorecard)

Welche Daten (aus dem Einzelprojekt-Controlling) sind für einen Projektportfolio-Status zu erheben?

- Ziele
- Qualitätskriterien
- Meilensteine, Termine
- Ressourcen
- Aufwände
- Kosten, Budgets

In welcher Form kann die Terminsituation eines Projektportfolios übersichtlich dargestellt werden?

Die Terminsituation kann übersichtlich in einem verdichteten Balkenterminplan dargestellt werden. Je Projekt wird dabei ein Balken „Plan“ und ein zweiter Balken „Ist“ eingetragen. Mit dem Eintrag eines Ist-Fortschrittsgrads in den Ist-Balken kann zusätzlich der tatsächliche Projektfortschritt zum Stichtag visualisiert werden.

Alternativ können auch Meilensteinlisten bzw. –tabellen verwendet werden. Voraussetzung dafür ist, dass alle Projekte einem standardisiertem Phasenplan folgen.

Welche Darstellungen eignen sich für die Aufwandssituation eines Projektportfolios?

Die übliche Form sind Kostensummenlisten bzw. –tabellen. In den Zeilen werden die Projekte geführt. Die Spalten enthalten pro Projekt die kumulierten Kostenwerte:

- Plan-Gesamtkosten
- Ist-Kosten zum Stichtag
- Geschätzte Rest-Kosten
- Voraussichtliche Gesamtkosten bei Projektende
- Kostenabweichung bei Projektende

oder:

- Plan-Gesamtkosten
- Ist-Kosten zum Stichtag

- Ist-Fertigstellungswert zum Stichtag
- Soll-Gesamtkosten = Fertigstellungswert zum Stichtag
- Kostenabweichung zum Stichtag

Wie können mehrere Status-Informationen für ein Projektportfolio integriert dargestellt werden?

Die Darstellung kann in einem Portfoliodiagramm wie folgt vorgenommen werden:

- x-Achse: Zeitabweichung in %
- y-Achse: Kostenabweichung in %
- Jedes Projekt wird als ein Kreis dargestellt
- Die Größe des Kreisdurchmessers repräsentiert die geplanten Gesamtkosten
- Die Lage des Kreismittelpunkts gibt die derzeitige Zeit- und Kostenabweichung an
- Die Größe des eingezeichneten Kreissegments repräsentiert den Ist-Gesamtfortschrittsgrad
- Ein Prognosepfeil zeigt die voraussichtliche weitere Projektentwicklung an
 - Die Lage der Pfeilspitze zeigt die voraussichtliche Terminabweichung zum geplanten Projektende und voraussichtliche Gesamtkostenabweichung.
 - Die Länge des Pfeils bestimmt also den noch vorhandenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum.
 - Die Strichstärke des Prognosepfeils zeigt Trendänderungen an. Ein dünner Strich bedeutet, dass die Abweichungen abnehmen. Ein dicker Strich zeigt an, dass die Abweichungen zunehmen.

Welche Status-Informationen sind insbesondere für das Projektportfolio-Controlling von Kundenauftragsprojekten wichtig?

Besonders wichtig sind Änderungen des Projektumfangs bei Kundenauftragsprojekten. Die Entscheidung darüber, ob sie claim-würdig sind, entscheidet über den wirtschaftlichen Erfolg des Projekts, da ihre Durchsetzung eine Erhöhung des Auftragswertes bedeuten.

Welche Aufgaben der Erfahrungssicherung obliegen dem Projektportfolio-Controlling?

Das Projektportfolio-Controlling hat einerseits die Aufgabe, die bei der eigenen Arbeit gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen zu sichern.

Das Controlling hat auch beim Aufbau und der Weiterentwicklung der Projektmanagement-Kultur und des PM Know-How mitzuwirken.

Eine weitere Aufgabe ist dafür zu sorgen, dass die Erfahrungssicherung beim Projektabschluss bei jedem Projekt auch durchgeführt wird. Die Erfahrungssicherung sollte durch eine Reflexionssitzung, eine Kundenbefragung usw. erfolgen.