

# sozial MINISTERIUM

**Factsheet:**

## **Projektcontrolling**

*Dr.in Elisabeth Hechl*

## IMPRESSUM

**Medieninhaber und Herausgeber:** Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz, Stubenring 1, 1010 Wien ▪ **Verlags- und Herstellungsort:** Wien ▪ **Druck:** BMASGK ▪ **Autorin:** Hechl Elisabeth ▪ **Stand:** 2. Aufl., Februar 2019

**Alle Rechte vorbehalten:** Jede 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.

Download dieses Dokuments unter: [www.sozialministerium.at](http://www.sozialministerium.at)

## INHALTSVERZEICHNIS

1.1.	Einleitung.....	4
1.2.	Was bedeutet Controlling? .....	4
1.3.	Projektplanung .....	4
1.4.	Projektdurchführung .....	7
1.5.	Projektabschluss.....	7
1.6.	Projekthandbuch .....	8
1.6.1.	PROJEKTHANDBUCH.....	8
1.7.	FALLBEISPIELE Projektcontrolling.....	9
1.7.1.	Fallbeispiel 1:.....	9
1.7.2.	Fallbeispiel 2:.....	9
1.7.3.	Fallbeispiel 3:.....	10

## 1.1. Einleitung

Das Factsheet Projektcontrolling richtet sich an alle Personen, die selbst Projekte planen und durchführen und den Verlauf dieser Projekte durch Controlling begleiten möchten.

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 z.B. Auftrag- oder Fördergeber.

## 1.2. Was bedeutet Controlling?

Controlling bedeutet Steuerung durch Überprüfung des Zeit- und Finanzplans und der Erreichung der Teilziele, damit Abweichungen festgestellt und gegebenenfalls in bestimmten Bereichen Anpassungen vorgenommen können.

## 1.3. Projektplanung

**Fragestellungen:**

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

**Definition des Ziels eines Projekts:**

Ein Ziel ist in angestrebter zukünftiger Zustand, der durch bestimmte Maßnahmen erreicht werden soll.

Eine klare Zieldefinition ist für den Projekterfolg von größter Wichtigkeit!

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 werden sollte.

Für die Formulierung eines Ziels ist die Verwendung der SMART-G Regel hilfreich. Es handelt sich dabei um eine Aufstellung darüber, wie ein Ziel sein sollte.

### **SMART-G-Regel:**

- **Spezifisch:** das Ziel/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

Die Zielformulierung sollte auch beinhalten, ob und in welcher Form die Projektergebnisse veröffentlicht werden sollen.

### **Zeitplan:**

Der Zeitplan eines Projekts umfasst den Zeitpunkt des Beginns und des Endes des Projekts, eine Ausschlüsselung der Projektphasen einschließlich der Aufgaben, die in der jeweiligen Projektphase erledigt werden sollen, und den Zeitpunkt, zu dem einzelne Projektphasen abgeschlossen/Teilziele erreicht sein sollen. Ebenfalls in der Planung enthalten 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.

In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass im Internet eine Vielzahl von Vorlagen für Projektstrukturpläne zu finden sind, die kostenlos heruntergeladen werden können.

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 Projektzwischenzieles

Meilensteine dienen zur Überprüfung des Projektfortschritts, der Einhaltung des Zeitplans und des Kostenplans

**Was ist ein Indikator?**

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

**Planung des Personaleinsatzes:**

Dazu 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:**

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

**Personalkosten:**

Personalkosten für die Projektleitung und Mitarbeiter/innen.

**Sachkosten:**

Unter Sachkosten fallen z.B. folgende Ausgaben für das Projekt: Honorare, Kosten für Werkverträge, Reisekosten (Fahrtkosten, Übernachtung), Öffentlichkeitsarbeit, Miete und Betriebskosten, Kosten für Telefon, Porto, Internet; Versicherungen, Fortbildung, Lehr - und Lernmittel, Investitionen (z.B. Anschaffung eines Laptops).

## 1.4. Projektdurchführung

Im Rahmen des Controllings ist **laufende Dokumentation** wichtig!

Diese dient der

- **Überprüfung der Einhaltung der Ziele,**
- **des Ressourceneinsatzes,**
- **der Kosten,**
- **des Zeitplanes und**
- **der Kontrolle der Erreichung der "Meilensteine".**

## 1.5. Projektabschluss

Die abschließende 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)**
- **Erstellung der detaillierten Endabrechnung**
- **Abschluss des Projektes durch das Projektcontrolling**
- **"Lessons Learned": Zusammenfassung der Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Projekt**
- **Archivierung**

## **1.6. Projekthandbuch**

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

### **1.6.1. 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 Kosten und gegebenenfalls der Einnahmen



## 1.7. FALLBEISPIELE Projektcontrolling

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

### 1.7.1. 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 so wichtig, weil zur Erreichung eines Ziels ganz bestimmte Maßnahmen erforderlich sind, die für eine bestimmte Zielgruppe gesetzt werden. Werden Ziele ungenau festgelegt, kann das z.B. dazu führen, dass ungeeignete Maßnahmen gesetzt werden oder die Zielgruppe nicht erreicht wird.

Konkret bedeutet dies folgendes: ein Verein legt fest, dass das Ziel die Durchführung einer ganztägigen Weiterbildungsveranstaltung für 30 in der Region X in Erwachsenenbildung tätige Personen, die mit der Zielgruppe der über 65Jährigen 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).

### 1.7.2. Fallbeispiel 2:

#### **Durchführung einer Weiterbildungsveranstaltung**

Der Verein X plant die Durchführung einer Weiterbildungsveranstaltung

Grundfragen: 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 65Jährigen arbeitet, in den Lokalitäten des Vereins, zur Weiterbildung zum Thema XX.

Erstellung des Zeitplans: Festlegung des Termin 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:

Beispiel 1:

Die Vorbereitungsarbeiten erfolgen lt. 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)

Beispiel 2:

Die Vorbereitungsarbeiten erfolgen lt. 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).

### **1.7.3. Fallbeispiel 3:**

#### **Herausgabe einer Informationsbroschüre**

Der Verein Y plant die Herausgabe Informationsbroschüre zum Thema YY.

Grundfragen: 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

## Projektcontrolling

Inhalte? Wie umfangreich soll die Broschüre sein? Wer erstellt die Broschüre? Wer ist für die Grafik verantwortlich? Wie erfolgt die Öffentlichkeitsarbeit/Verteilung? Soll die Broschüre gratis abgegeben werden? Welche finanziellen und personellen Ressourcen stehen dafür zur Verfügung?

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

Beispiel:

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 ca. 4 Seiten enthalten sollte. Die Finanzplanung ist jedoch bei Einholung der Vergleichsanbote für Druck und Grafik von einer Seitenanzahl von 20 Seiten ausgegangen. Es werden ergänzende Anbote eingeholt. Aufgrund dieser Anbote 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 Mitarbeiterin des Vereins im vorgegebenen Zeitplan erfolgen kann und die Mehrkosten über Einsparungen bei den Portokosten durch direkte Verteilung über andere Organisationen abgedeckt werden.