

Irina Angstenberger

Projektcontrolling Theoretischer Ansatz und praktische Umsetzungsschwierigkeiten

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2005 Diplom.de
ISBN: 9783832493264

Irina Angstenberger

**Projektcontrolling Theoretischer Ansatz und praktische
Umsetzungsschwierigkeiten**

Irina Angstenberger

Projektcontrolling – Theoretischer Ansatz und praktische Umsetzungsschwierigkeiten

**Diplomarbeit
Fachhochschule München
Fachbereich Betriebswirtschaft
Abgabe November 2005**



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 9326

Angstenberger, Irina: Projektcontrolling – Theoretischer Ansatz und praktische
Umsetzungsschwierigkeiten

Druck Diplomica GmbH, Hamburg, 2006

Zugl.: Fachhochschule München, Diplomarbeit, 2005

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
2. Grundlagen	6
2.1. Projekte	6
2.1.1. Definition	6
2.1.2. Projektarten	8
2.2. Projektmanagement	9
2.2.1. Definition	9
2.2.2. Magisches Dreieck des Projektmanagements	9
2.2.3. Projektmanagementaufgaben	10
2.3. Projektorganisation	11
2.3.1. Definition	11
2.3.2. Projektorganisationsformen	11
2.4. Controlling	14
2.4.1. Definition	14
2.4.2. Aufgaben des Controllings	14
2.4.2.1. Controller-Leitbild	15
2.4.2.2. Controlling und Koordination	16
2.4.3. Operatives und strategisches Controlling	18
2.5. Projektcontrolling	19
2.5.1. Definition	19
2.5.2. Einordnung des Projektcontrollings	19
2.5.3. Aufgaben des Projektcontrollings	20
2.5.4. Multiprojektcontrolling	21
2.5.5. Träger des Projektcontrollings	21
3. Projektcontrolling zur Unterstützung der Projektplanung	23
3.1. Leistungsplanung	23
3.1.1. Projektstrukturplan	23
3.2. Terminplanung	27
3.2.1. Grobterminplan	28
3.2.1.1. Meilensteinplan	28
3.2.2. Detailterminplan	29
3.2.2.1. Balkenplan	29
3.2.2.2. Netzplan	30
3.3. Kostenplanung	33
3.3.1. Kostenschätzverfahren	33
3.3.2. Analytische Kostenermittlungsverfahren	34
4. Projektkontrolle und Projektsteuerung durch Projektcontrolling	38
4.1. Instrumente und Methoden des Projektcontrollings	38
4.1.1. Regelkreismodell des Projektcontrollings	38

4.1.2. Ermittlung des Ist-Zustandes.....	39
4.1.2.1. Leistung	40
4.1.2.2. Termine.....	42
4.1.2.3. Kosten.....	43
4.1.3. Soll-Ist-Vergleich	43
4.1.3.1. Soll-Ist-Vergleich der Leistung	44
4.1.3.2. Soll-Ist-Vergleich der Termine	45
4.1.3.3. Soll-Ist-Vergleich der Kosten	47
4.1.4. Abweichungsanalyse	48
4.1.5. Maßnahmen zur Steuerung von Projekten.....	50
4.1.6. Integriertes Projektcontrolling.....	52
4.2. Berichtswesen.....	56
4.2.1. Ziele und Kriterien	56
4.2.2. Projektberichte im Überblick.....	57
5. Schwierigkeiten des Projektcontrollings.....	61
5.1. Konflikte in den Projektphasen	62
5.2. Konfliktursachen.....	63
5.2.1. Sachebene	64
5.2.2. Psycho-soziale Ebene.....	65
5.3. Konsequenzen von Konflikten	66
5.4. Konfliktlösungen.....	67
5.4.1. Konfliktlösungsmethoden	67
5.4.2. Ursachenanalyse	68
5.5. Probleme durch Fehler bei der Projektplanung	70
5.6. Probleme im Projektablauf	72
5.6.1. Technische Probleme	72
5.6.2. Organisatorische Probleme.....	74
5.7. Problemlösung bei technischen und organisatorischen Problemen ..	74
5.7.1. Vorgehensorientierte Ansätze	75
5.7.1.1. Phasenmodell	75
5.7.1.2. Prototyping.....	77
5.7.1.3. Versionenkonzept	77
5.7.2. Administrationsorientierte Ansätze	78
5.7.2.1. Projektbibliothek	78
5.7.2.2. Konfigurationsmanagement.....	79
5.8. Probleme bei der Projektsteuerung	81
5.9. Krise im Projekt	82
6. Schlussbemerkungen	84
7. Abbildungsverzeichnis	87
8. Literaturverzeichnis.....	89

1. Einleitung

In der heutigen Zeit spielen Projekte neben den Routineaufgaben eine bedeutende Rolle in der Unternehmenswelt. Bei der Projektabwicklung erreichen aber die meisten Projekte im Hinblick auf Leistung, Termine und Kosten nicht ihr Ziel. Durch komplexere Problemstellungen im Projekt und die Zunahme der zeitlich befristeten Projektaufgaben kommt dem Projektcontrolling, welches den Projektablauf überwachen, kontrollieren und steuern soll, eine immer größere Bedeutung zu.

Diese Arbeit beschreibt die wesentlichen Tätigkeiten des Projektcontrollings in Theorie und Praxis. In einem Umfeld mit sich ständig ändernden Bedingungen und Anforderungen, entsprechende Chancen und Risiken für eine optimale Projektabwicklung aufzudecken und so die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung zu sichern, sind die Kernaufgaben des Projektcontrollings.

Das Projektcontrolling erfüllt dabei für das Projektmanagement eine Servicefunktion, indem es das Projektmanagement von Beginn bis zum Abschluss des Projektes unterstützt. Bereits bei der Planung leistet das Projektcontrolling wertvolle Arbeit und trägt so zum Gelingen des Projektes bei. Bei der Projektkontrolle und Projektsteuerung werden Instrumente eingesetzt, die speziell auf die Projektabwicklung ausgerichtet sind. Das Projektcontrolling ist dadurch jederzeit in der Lage, über den aktuellen Stand der Projektarbeit zu berichten.

Wenn bei Projekten die Projektziele zu nahezu 100 Prozent erreicht werden, kann man meist auf ein erfolgreiches Projektcontrolling schließen. Bei der Projektabwicklung treten aber auch immer wieder Probleme auf, die die Arbeit des Projektcontrollings erschweren.

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit werden die Grundlagen des Projektcontrollings erläutert. Die Begriffe Projekte, Projektmanagement, Projektorganisation, Controlling und Projektcontrolling werden definiert. Dies soll zum einen dem allgemeinen Verständnis dienen und zum anderen helfen, die Besonderheiten des Projektcontrollings besser herauszustellen.

Anschließend befasst sich die Arbeit im dritten Kapitel mit der Projektplanung und macht deutlich, in welcher Weise das Projektcontrolling das Projektmanagement hierbei unterstützt.

Danach wird im vierten Kapitel auf die Instrumente und Methoden des Projektcontrollings bei der Projektkontrolle und Projektsteuerung eingegangen. Wichtige Instrumente werden vorgestellt und anhand von leicht verständlichen Abbildungen erläutert.

Im fünften Kapitel werden Schwierigkeiten des Projektcontrollings angesprochen, die im Laufe der Projektabwicklung entstehen können. Hierbei wird auch auf die Problemvermeidung und Problemlösung eingegangen.

Die Schlussbemerkung fasst die Aufgaben des Projektcontrollings noch einmal zusammen und geht dabei auf die Kernaussagen dieser Arbeit ein.