

Projektcontrolling

Ein umfassender Leitfaden zur Überwachung, Analyse und Korrektur der Projektleistung in den Bereichen Inhalt und Umfang, Terminplan, Kosten, Qualität, Risiken und Stakeholder-Engagement – damit Sie jedes Projekt auf Kurs halten und Ihre Verpflichtungen erfüllen können.

nach ISO 21502

4.1 Was ist Projektcontrolling?

Projektcontrolling ist der disziplinierte Prozess, den aktuellen Stand eines Projekts zu verstehen, vorherzusagen, wohin es sich entwickelt, und rechtzeitig Korrekturmaßnahmen oder Vorbeugungsmaßnahmen zu ergreifen, um die Lücke zwischen Plan und Realität zu schließen. Es handelt sich nicht um eine reaktive Notfallmaßnahme – es ist eine strukturierte, kontinuierliche Disziplin, die parallel zur Ausführung über den gesamten Projektlebenszyklus hinweg läuft.

Der Projektmanagementplan

Dient als integrierter Masterplan – bestehend aus dem Basisplan und allen untergeordneten Managementplänen. Jeder Plan erfordert einen entsprechenden Controllingprozess.

Was das Controlling umfasst

- Überwachung des Fortschritts gegenüber dem Plan
- Bewertung von Abweichungen und deren Auswirkungen
- Einleitung geeigneter Korrekturmaßnahmen
- Aktualisierung von Plänen und Kommunikation von Änderungen

Was dieses Kapitel behandelt

Dieses Kapitel führt durch alle wesentlichen Controllingbereiche, die ein Projektleiter beherrschen muss. Zusammen bilden diese Prozesse ein integriertes Controllingrahmenwerk, das am Projektmanagementplan ausgerichtet ist.

01

Inhalts- und Umfangscontrolling

Änderungsanträge verwalten und unkontrollierte Ausweitung des Inhalts und Umfangs verhindern

02

Terminplancontrolling

Termine überwachen, den Kritischen Pfad analysieren und Verzögerungen aufholen

03

Budgetcontrolling

Kosten mithilfe der Earned-Value-Analyse / EVA verfolgen und Korrekturmaßnahmen anwenden

04

Qualitätscontrolling

Sicherstellen, dass Lieferobjekte die Anforderungen vor der Kundenabnahme erfüllen

05

Controlling von Problemen, Änderungen & Phasentoren

Eskalationen behandeln, Änderungscontrolling integrieren und Phasenübergänge steuern

Die Unvermeidlichkeit von Umfangsänderungen

Egal wie gründlich ein Projekt geplant wurde, Änderungsanträge werden unweigerlich auftreten. Die Frage ist nicht *ob* der Inhalt und Umfang infrage gestellt wird – sondern *wie* man reagiert, wenn es so weit ist.

„Hey, kannst du das einfach zum Projekt hinzufügen?“ – Das Flurgespräch, das Scope Creep auslöst.

Wenn jemand eine informelle Anfrage stellt und erwartet, dass diese in das Projekt aufgenommen wird, ohne Anpassungen an Terminplan, Kosten oder Ressourcen vorzunehmen, ist das der Ursprung von **Scope Creep** – die unkontrollierte Erweiterung des Inhalts und Umfangs ohne entsprechende Änderungen an Terminplan, Budget oder Personalausstattung. Das Gegenmittel ist ein klar definierter Prozess zur Änderungscontrolling des Inhalts und Umfangs, der dem Projektleiter die Last abnimmt, eigenmächtig Ja oder Nein sagen zu müssen.

Warum Änderungen am Inhalt und Umfang entstehen

Das Verständnis der Grundursachen von Änderungen am Inhalt und Umfang hilft dem Projektleiter, diese proaktiv zu antizipieren und zu steuern – statt nur reaktiv darauf zu reagieren.



Unvollständige Anforderungen

Kunden formulieren selten alle funktionalen Anforderungen und Qualitätsmerkmale von Anfang an vollständig. Lücken im Prozess der Anforderungserhebung sind eine der häufigsten Ursachen für Änderungen.



Wachsende Klarheit der Stakeholder

Im Laufe des Projekts gewinnen Kunden ein klareres Bild davon, was sie tatsächlich benötigen – was häufig von den ursprünglichen Vorgaben abweicht.



Unzureichende Planungsprozesse

Der Inhalt und Umfang wurde in der Planungsphase möglicherweise nicht klar definiert, strukturiert oder validiert, sodass Unklarheiten während der Ausführung zutage treten.

Der Controllingprozess für Änderungen des Inhalts und Umfangs

Jeder Änderungsantrag wird durch einen strukturierten Prozess geleitet. Dies schützt den Projektleiter, unterstützt die Entscheidungsfindung des Auftraggebers und hält den Basisplan des Projekts verteidigbar.

1

Schriftlich einreichen

Alle Änderungsanträge gehen dem Projektleiter schriftlich zu – über ein formelles Formular oder zumindest per E-Mail.

2

Als Änderung des Inhalts und Umfangs bestätigen

Bestätigen, dass der Antrag tatsächlich den Inhalt und Umfang betrifft – nicht jedes Problem ist eine Änderung. Manche sind Risiken oder Probleme, die separat zu behandeln sind.

3

Dokumentieren

Den Antrag im Änderungsprotokoll mit einer eindeutigen Kennung zur Nachverfolgung erfassen.

4

Zweck klären

Den Antragsteller auffordern, die geschäftliche Begründung darzulegen. Dies ist entscheidend, damit der Auftraggeber eine fundierte Entscheidung treffen kann.

Änderungscontrollingprozess – Schritte 5–9

1

Auswirkungen untersuchen

Ein Arbeitspaket definieren, um die Auswirkungen der Änderung auf den Basisplan zu bewerten – Kosten, Terminplan, Qualität und Risiko. Alternativen prüfen.

2

Genehmigung einholen

Die vollständige Analyse – Zweck, Alternativen und Auswirkungen – dem Board oder Auftraggeber zur Genehmigung oder Ablehnung vorlegen. Die Entscheidung dokumentieren.

3

Projektmanagementplan aktualisieren

Genehmigte Änderungen lösen Aktualisierungen des Terminplans, des Budgets und der Risikobewältigungspläne aus.

4

Kommunizieren

Alle relevanten Stakeholder gemäß dem Kommunikationsmanagementplan informieren. „Änderungen“ als festen Tagesordnungspunkt aufnehmen.

5

Als Arbeitspakete umsetzen

Genehmigte Änderungen des Inhalts und Umfangs werden wie jedes andere Arbeitspaket im Projektmanagementplan ausgeführt.

Inhalt und Umfang Controlling optimieren

Über den Kernprozess hinaus helfen diese Strategien, das Management von Inhalt und Umfang praktisch, effizient und an den Projektrealitäten ausgerichtet zu halten.

Genehmigungsschwellen des Projektleiters festlegen

Der Projektauftrag oder das Änderungscontrollingverfahren kann den Projektleiter autorisieren, Änderungen bis zu einem definierten Kosten- oder Terminplanschwellenwert zu genehmigen – um Engpässe bei geringfügigen Anträgen zu reduzieren.

Budget für Änderungen reservieren

Reservieren Sie eine separate Budgetposition für unvorhergesehene Änderungen des Inhalts und Umfangs. Verwenden Sie keine Risikovorsorge für Änderungen des Inhalts und Umfangs – diese dient einem anderen Zweck und wird für Risikoereignisse benötigt.

Backlog bei störenden Zeitpunkten nutzen

Halten Sie in späten Implementierungsphasen neue Änderungsanträge als Erweiterungsanforderungen in einem Backlog. Bearbeiten Sie diese in einer nachfolgenden Version – schieben Sie jedoch niemals Mängel auf.

Inkrementellen Ansatz in Betracht ziehen

Wenn die Anforderungen des Auftraggebers unklar oder sich entwickelnd sind, sollten Sie einen inkrementellen Lieferansatz wählen. Dies ermöglicht es, den Inhalt und Umfang iterativ zu verfeinern, während das Verständnis auf beiden Seiten wächst.

Drei Säulen des Terminplancontrollings

Effektives Terminplancontrolling bedeutet nicht nur das Verfolgen von Terminen – sie erfordert einen strukturierten Ansatz zur Überwachung, Analyse von Auswirkungen und zur Einleitung entschiedener Korrekturmaßnahmen, bevor Verzögerungen unumkehrbar werden.

Säule 1: Überwachung

Den Terminplan regelmäßig mit aktuellen Fortschrittsdaten der Teammitglieder aktualisieren und Vorgänge identifizieren, die im Rückstand sind.

Säule 2: Auswirkungsanalyse

Mithilfe der Kritischer-Pfad-Analyse ermitteln, ob erkannte Verzögerungen den Fertigstellungstermin des Projekts beeinflussen – und in welchem Ausmaß.

Säule 3: Korrekturmaßnahmen

Gezielte Terminplankomprimierung für kritische Vorgänge einsetzen – von Fast Tracking bis hin zu Prozessverbesserungen.

Überwachung des Terminplans: Prozess & Warnsignale

Der Überwachungsprozess

Aktualisieren Sie den Terminplan in der Häufigkeit und mit den Werkzeugen, die im Terminmanagementplan festgelegt sind. Teammitglieder melden abgeschlossene Vorgänge und den verbleibenden Aufwand. Identifizieren Sie Vorgänge, die abgeschlossen sein sollten, es aber nicht sind, untersuchen Sie die Ursachen und schätzen Sie die verbleibende Dauer gemeinsam neu ein.

Weiche Indikatoren für Terminplanrisiken

- Kleine Abweichungen, die **zunehmen**, insbesondere früh im Projekt
- Als „erledigt“ markierte Vorgänge, die aufgrund unklarer Abschlussdefinitionen **noch laufen**
- Anhaltende **Überstunden** zur Einhaltung von Zwischenterminen – auf Dauer nicht tragbar
- Scheinbar termingerechter Verlauf, aber mit **zunehmenden Fehlerquoten** oder Verwässerung des Inhalts und Umfangs
- Sinkende **Teammoral** mit Auswirkungen auf Produktivität und Termintreue

Den Kritischen Pfad verstehen

Der Kritische Pfad ist die längste Abfolge von Vorgängen im Terminplan. Ihn zu verstehen ist entscheidend, um beurteilen zu können, ob eine Verzögerung das Projektende beeinflusst.



Verzögerungen pflanzen sich direkt fort

Jede Verzögerung eines Vorgangs auf dem Kritischen Pfad verzögert unmittelbar das Projektende – es gibt keinen Puffer, der sie auffangen könnte.



Den Pfad verkürzen

Wege zu finden, den Kritischen Pfad zu verkürzen, ist der wichtigste Hebel zur Komprimierung der gesamten Projektdauer.



Frühzeitige Transparenz

Der Kritische Pfad gibt frühzeitig Hinweise auf Auswirkungen auf das Endtermin, sodass das Team noch rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten kann.

- 📄 **Wichtige Unterscheidung:** Vorgänge mit Puffer können verzögert werden, ohne das Projektende zu beeinflussen. Vorgänge mit einem Puffer von null sind kritische Vorgänge – sie müssen exakt wie geplant beginnen und enden. „Kritisch“ bezieht sich auf den Puffer, nicht auf die Wichtigkeit des Vorgangs.

Korrekturmaßnahmen bei Terminplanverzögerungen

Wenn kritische Aktivitäten in Verzug geraten, stehen dem Projektleiter mehrere Controllinginstrumente zur Verfügung. Jede Maßnahme hat unterschiedliche Kosten-, Risiko- und Moralimplikationen – wählen Sie entsprechend Ihrer spezifischen Situation.

→ Finish-to-Start-Abhängigkeiten überprüfen

Überprüfen Sie den Terminplan auf bevorzugte oder fehlerhafte sequenzielle Abhängigkeiten. Wenn zwei Aktivitäten parallel durchgeführt werden können, kann das Entfernen einer unnötigen Einschränkung erhebliche Zeit ohne zusätzliche Kosten einsparen.

→ Verdichtung des Terminplans (Crashing)

Fügen Sie Ressourcen zu Aktivitäten auf dem Kritischen Pfad hinzu, um diese zu beschleunigen. Die Kostensteigerung hängt von Art und Quelle der zusätzlichen Ressourcen ab – wägen Sie die Kostenauswirkungen gegen den Termingewinn ab.

→ Beschleunigte Ausführung (Fast Tracking)

Starten Sie eine Nachfolgeaktivität, bevor die Vorgängeraktivität vollständig abgeschlossen ist – in der Regel sicher, wenn der Vorgänger zu 75 % fertiggestellt ist. Birgt das Risiko von Nacharbeiten, falls Änderungen an den Ergebnissen des Vorgängers erforderlich werden.

→ Prozessverbesserungen

Nutzen Sie Retrospektiven, um Verschwendung zu identifizieren und zu beseitigen – einschließlich unnötiger Genehmigungen, Warteschlangen oder Ablenkungen des Teams durch projektfremde Aufgaben. Häufig kostenlos und wirkungsvoll.

Vorbeugungsmaßnahmen & Kommunikation

Vorbeugen statt Reagieren

Vorbeugung ist stets besser als Korrektur. Ein gut entwickelter Projektstrukturplan (PSP), klar definierte Arbeitspakete und ein eindeutiger Terminplan mit zugewiesenen Verantwortlichkeiten beseitigen die häufigsten Ursachen von Verzögerungen – unklare Rollen, nicht eingehaltene Zusagen und Prioritätskonflikte.

Überprüfen Sie proaktiv bevorstehende Starttermine und sprechen Sie persönlich mit den verantwortlichen Teammitgliedern, um deren Zusagen zu aktualisieren und zu bestätigen.

Terminrisiken kommunizieren

Wenn Korrekturmaßnahmen nicht ausreichen, um eine Terminverzögerung zu verhindern, informieren Sie den Auftraggeber unverzüglich über das Risiko. Stellen Sie überarbeitete Schätzungen mit zwei Szenarien vor:

- Das Ergebnis, wenn keine Maßnahmen ergriffen werden
- Das Ergebnis, wenn Korrekturmaßnahmen angewendet werden

Dies ermöglicht dem Auftraggeber, Kürzungen des Inhalts und Umfangs oder Terminanpassungen zu erwägen, bevor eine Verzögerung zur Krise wird.

Drei Dimensionen des Kostencontrollings

Die Überwachung der Projektkosten erfordert mehr als den Vergleich von Rechnungen mit einem Budget. Effektives Kostencontrolling integriert drei analytische Ebenen, um dem Projektleiter ein klares und präzises Bild der finanziellen Leistung zu vermitteln.

1. Überwachungsprozess

Verfolgen Sie die Istkosten / AC im Vergleich zu den Schätzungen und überwachen Sie die Mittelfreigaberate der Organisation, um sicherzustellen, dass ausreichend Budget verfügbar ist.

2. Earned-Value-Analyse / EVA

Setzen Sie die Istkosten / AC in Beziehung zur erbrachten Leistung, um echte Kostenabweichungen / CV von scheinbaren zu unterscheiden – und die Schätzung bei Fertigstellung / EAC zu prognostizieren.

3. Korrekturmaßnahmen

Identifizieren und implementieren Sie gezielte Maßnahmen zur Behebung einer Budgetüberschreitung – von Ressourcenausch bis hin zur Nachverhandlung von Verträgen.

Kostenmanagement-Szenarien

Die Kostenverantwortung des Projektleiters variiert je nach Organisation. Das Verständnis des eigenen Szenarios definiert den Überwachungsumfang und die Berichtspflichten.

1

Finanzverwaltete Kosten

Die Finanzabteilung verwaltet alle Projektkosten. Der Projektleiter konzentriert sich ausschließlich auf Inhalt und Umfang sowie den Terminplan und teilt die Projektleiterrolle mit einem Kostenmanager.

2

Nur externe Kosten

Der Projektleiter verwaltet Kosten externer Lieferanten, die eine Zahlung erfordern. Interne Ressourcenkosten werden als nicht zahlungswirksam behandelt und fallen nicht in die Verantwortung des Projektleiters.

3

Vollständige Kostenverantwortung

Der Projektleiter verwaltet sowohl externe als auch kalkulatorische interne Ressourcenkosten – einschließlich Personalstunden, Infrastruktur und Ausrüstung. Dies ist das anspruchsvollste Szenario und erfordert Zeiterfassungssysteme sowie satzbasierte Kostenumrechnungen.

Der Kostencontrollingprozess

Istwerte mit Schätzungen vergleichen

Sobald der Terminplan aktualisiert wurde, schätzt der Projektleiter den verbleibenden Aufwand und die verbleibende Dauer und prognostiziert dann die Kosten bei Fertigstellung. Das Hinzufügen der tatsächlichen Ausgaben zu den erwarteten zukünftigen Ausgaben und der Vergleich mit dem Kostenbasisplan zeigt, ob das Projekt im Budget liegt. Dies kann über Tabellen oder erweiterte Tools wie SAP oder Oracle erfolgen.

Die Mittelabflussrate überwachen

Vergleichen Sie tatsächliche und geplante Ausgaben mit dem Mittelfreigabeplan Ihrer Organisation. Projekte können Mittel schneller verbrauchen als geplant – aufgrund beschleunigter Arbeiten oder vorzeitiger Zahlungsverpflichtungen – nicht notwendigerweise aufgrund einer echten Kostenüberschreitung. Überwachen Sie beide Seiten: was Sie schulden und was verfügbar ist.

- 📄 Frühwarnindikatoren: eine kleine Kostenabweichung / CV, die wächst; Nacharbeit an als „fertig“ eingestuftem Arbeitspaketen, die Fehler aufweisen; geplante Terminplancontrolling mit Kostenauswirkungen; sinkende Teammoral mit negativer Wirkung auf die Leistung.

Earned-Value-Analyse / EVA – Das Konzept

Ein einfacher Vergleich von Istkosten mit geplanten Kosten kann sehr irreführend sein. Die Earned-Value-Analyse (EVA) beseitigt diese Mehrdeutigkeit, indem sie die Kosten mit der *tatsächlich erbrachten Leistung* in Beziehung setzt.



Planwert / PV

Fertigstellungs
wert / EV

Istkosten / AC

Die EVA liefert einen gemeinsamen finanziellen Nenner, der Terminleistung und Kostenleistung vereint – und damit fundiertere Korrekturmaßnahmen ermöglicht. Sie wurde ursprünglich vom US-Militär entwickelt, um sicherzustellen, dass Lieferantenzahlungen den tatsächlich erzielten Wert des Projekts widerspiegeln.

EVA in der Praxis – Ein Rechenbeispiel

Projektparameter: **Budget bei Fertigstellung (BAC) = €100**, geplante Laufzeit = 100 Tage, aktueller Tag = 70. **Istkosten (AC) = €80**, fertiggestellte Arbeit = 50%.

€50

Fertigstellungswert (EV)

50% der erledigten Arbeit × €100 BAC = der budgetierte Wert der erbrachten Leistung

€70

Planwert (PV)

70% der Arbeit sollten bis Tag 70 erledigt sein × €100 BAC

-€20

Terminabweichung (SV)

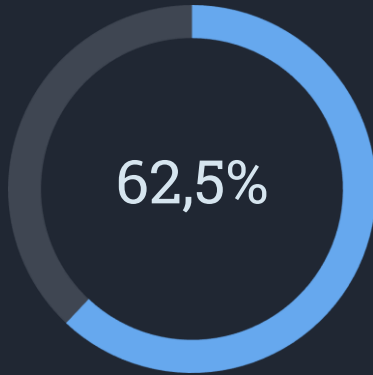
$EV - PV = €50 - €70$. Negativ = hinter dem Terminplan.

-€30

Kostenabweichung (CV)

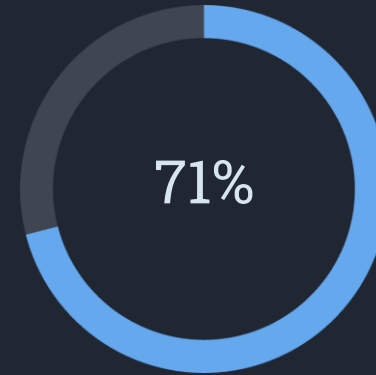
$EV - AC = €50 - €80$. Negativ = über Budget. Der einfache Vergleich von €80 mit €100 hätte diese Überschreitung verschleiert.

Leistungsindizes & Fertigstellungsprognose



Kostenentwicklungsindex / CPI

$EV \div AC = €50 \div €80$. Wir geben €1,60 für jeden €1,00 der geplanten Arbeit aus.
CPI von 1,0 = im Budget.



Terminentwicklungsindex / SPI

$EV \div PV = €50 \div €70$. Wir haben 71 % der zu diesem Zeitpunkt geplanten Arbeit erbracht. SPI von 1,0 = im Terminplan.

EAC – Ohne Korrekturmaßnahme

$BAC \div CPI = €100 \div 0,625 = €160$. Wenn sich nichts ändert, werden die Gesamtkosten des Projekts €160 betragen.

EAC – Mit Korrekturmaßnahme

Bisherige Istkosten / AC (€80) + verbleibende Arbeit zur ursprünglichen Schätzung (€50) = **€130**. Die bisherige Kostenüberschreitung kann nicht rückgängig gemacht werden, zukünftige Arbeit kann jedoch korrigiert werden.

EVA auf Arbeitspaketsebene

Die Earned-Value-Analyse / EVA entfaltet ihre volle Wirkung auf der Ebene einzelner Arbeitspakete – sie zeigt genau, wo die Probleme liegen, und ermöglicht gezielte Korrekturmaßnahmen.

AP	EV	PV	AC	BAC	SV	SPI	CV	CPI	EAC (behaben)	EAC (nicht behaben)
A	200	200	200	200	0	1,00	0	1,00	200	200
B	90	180	100	180	-90	0,50	-10	0,90	190	200
C	100	100	130	200	0	1,00	-30	0,77	230	260
D	10	60	20	300	-50	0,17	-10	0,50	310	600
Gesamt	400	540	450	880	-140	0,74	-50	0,89	930	1.011

Alle Werte in Tausend Euro. Das Projekt liegt sowohl hinter dem Terminplan ($SPI < 1$) als auch über dem Budget ($CPI < 1$). Arbeitspaket D ist in beiden Dimensionen das größte Problem.

Die EVA-Tabelle lesen – Wichtige Erkenntnisse

Terminplanfokus: Arbeitspakete B & D


Arbeitspaket B (Terminentwicklungsindex / SPI 0,50): Ursprünglich für 20 Tage geplant, wird es im aktuellen Tempo nun 40 Tage dauern – doppelt so lang wie geplant.

Arbeitspaket D (Terminentwicklungsindex / SPI 0,17): Ein 60-Tage-Arbeitspaket wird voraussichtlich über 350 Arbeitstage in Anspruch nehmen – etwa 17 Monate. Dies ist katastrophal. Eine Terminplanverdichtung ist dringend erforderlich.

Kostenfokus: Arbeitspaket D ist Priorität 1

Arbeitspaket D (Kostenentwicklungsindex / CPI 0,50): Bei der aktuellen Verbrauchsrate werden die Kosten €600K statt €300K betragen. Nur 3 % der Arbeit wurde erzielt, was bedeutet, dass 97 % der Arbeit – und nahezu das gesamte Einsparpotenzial – noch bevorsteht.

Arbeitspakete B & C zeigen ebenfalls Kostenabweichungen, jedoch mit einem geringeren Einsparpotenzial von €10K bzw. €30K.

 Selbst wenn alle Probleme behoben werden, werden die Projektkosten €930K statt des Basisplans von €880K betragen – eine Überschreitung von 5,7 %. Kommunizieren Sie jetzt ein Budgetrisiko und überprüfen Sie, ob die Risikorücklagen ausreichen, um die Differenz aufzufangen.

Korrekturmaßnahmen bei Budgetüberschreitungen

Bei einer tatsächlichen Kostenüberschreitung sind dies die wirksamsten Hebel, die einem Projektleiter mit Budgetverantwortung zur Verfügung stehen – von internen Effizienzsteigerungen bis hin zu externen Verhandlungen.

1 Prozessverbesserungen

Immer anwendbar – Verschwendung eliminieren, Genehmigungsengpässe beseitigen und Teammitglieder von projektfremden Aktivitäten befreien, die Kapazitäten binden.

2 Überstundenaufschläge vermeiden

Wo es Tarifverträge erlauben, Überstunden durch zukünftigen Freizeitausgleich statt durch Zuschlagszahlungen vergüten – dies reduziert die Kosten bei gleichbleibender Leistung des Teams.

3 Auf kostengünstigere Ressourcen wechseln

Hochpreisige Berater durch interne Mitarbeiter oder kostengünstigere Spezialisten ersetzen, die den Anforderungen der aktuellen Phase weiterhin gerecht werden.

4 Nichtpersonalkosten reduzieren

Economy-Reisen, Standardunterkünfte, virtuelle Schulungen und das Entsenden eines Vertreters statt zwei können bedeutende Einsparungen erzielen, ohne die Projektergebnisse zu beeinträchtigen.

5 Externe Verträge nachverhandeln

Partnerschaftliche Beziehungen mit Lieferanten nutzen. Eine Preissenkung im Austausch für zusätzliches Volumen oder einen bevorzugten Lieferantenstatus kann gegenseitigen Mehrwert schaffen.

Qualitätscontrolling / QK: Überprüfung der Lieferobjekte

Das Qualitätscontrolling / QK befasst sich mit der Messung, wie gut Lieferobjekte ihre Anforderungen erfüllen – bevor der Kunde sie überhaupt zu Gesicht bekommt. Sie ist das letzte interne Prüfort und stellt sicher, dass Fehler und fehlende Funktionalitäten vom Team erkannt werden, bevor sie bei der finalen Abnahme auffallen.

„Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.“ — ISO 9000

Qualitätssicherung / QS

Umsetzung der Standards, Richtlinien und Prozesse, die zur Erstellung konformer Lieferobjekte erforderlich sind. Fokus liegt auf dem Produktionssystem.

Qualitätscontrolling / QK

Messung und Überprüfung, ob Lieferobjekte ihre Abnahmekriterien tatsächlich erfüllen. Fokus liegt auf dem Ergebnis. Dies ist der Schwerpunkt dieses Abschnitts.

Das Qualitätsreviewmeeting

Ein Qualitätsreviewmeeting ist der strukturierte Mechanismus zur Überprüfung, ob ein Lieferobjekt vollständig und korrekt ist. Es wird angewendet auf Komponenten von Arbeitspaketen, Arbeitspakete, Projektphasen und das gesamte Projekt beim Abschluss.

Der Präsentator

Die Person, die für die Erstellung des Lieferobjekts verantwortlich ist. Präsentiert Nachweise der Konformität und beantwortet Fragen. Kann durch eine Assistenz für die Protokollführung unterstützt werden.



Der Reviewer

Leitet das Meeting und bewertet das Lieferobjekt anhand seiner Abnahmekriterien. Muss eine andere Person als der Präsentator sein – Unabhängigkeit ist wesentlich für die Objektivität.

Die Rolle des Reviewers skaliert mit der Ebene des Lieferobjekts: für eine Arbeitspaket-Komponente → der Arbeitspaketverantwortliche; für ein Arbeitspaket → der Projektleiter; für eine Phase → der Auftraggeber; für das gesamte Projekt beim Abschluss → der Auftraggeber oder ein unternehmensweites Governance-Gremium.

Ergebnisse des Qualitätsprüfungsmeetings

✓ Akzeptiert

Das Lieferobjekt gilt als korrekt und vollständig. Es wird in die nächste Phase übergeleitet oder an den Kunden übergeben.

⚠ Bedingt akzeptiert

Das Lieferobjekt ist nahezu korrekt. Einige vereinbarte Maßnahmen sind erforderlich, jedoch ist kein weiteres Qualitätsprüfungsmeeting notwendig.

✗ Nicht akzeptiert

Das Lieferobjekt ist unvollständig oder fehlerhaft. Es wird zur Nachbearbeitung zurückgegeben, und ein neues Qualitätsprüfungsmeeting wird angesetzt.

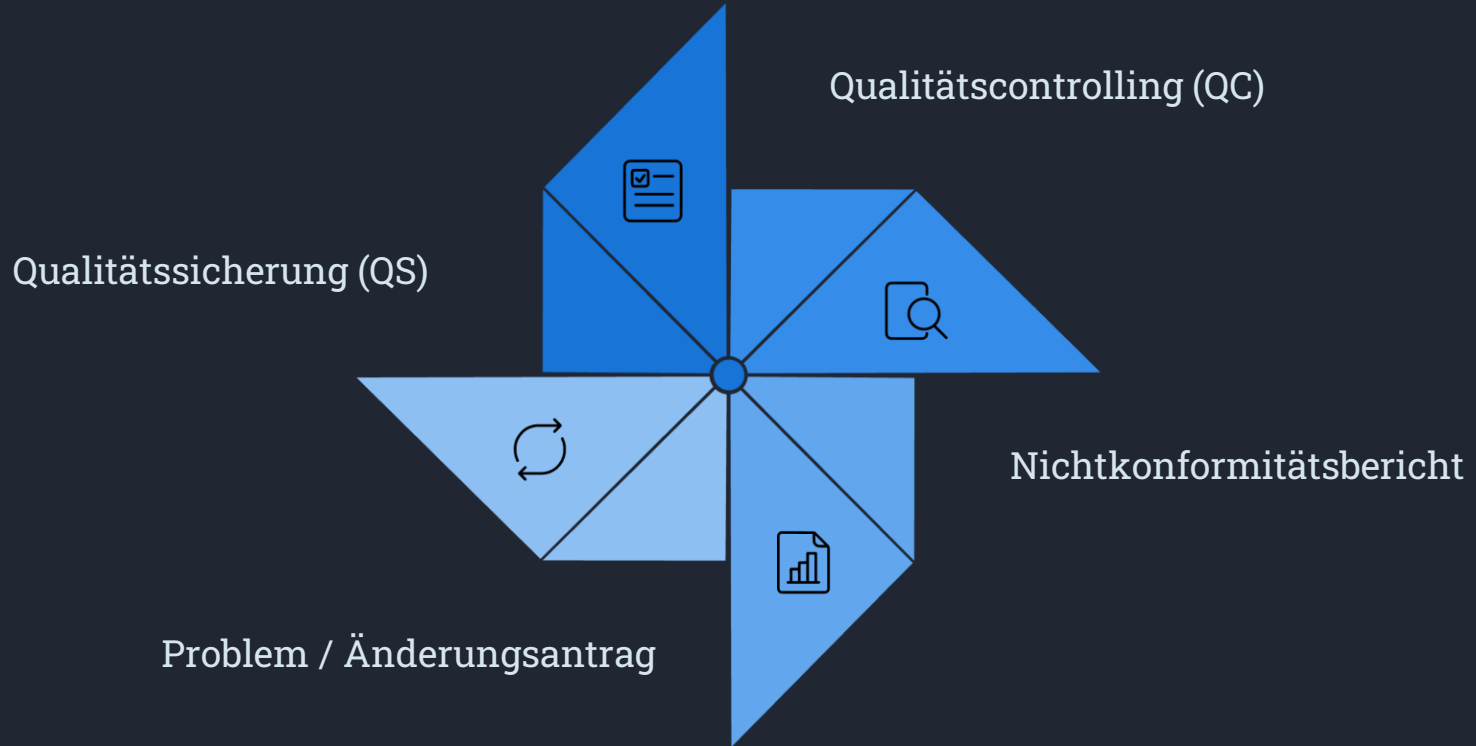
📄 Das Qualitätsprüfungsmeeting misst die Konformität nicht direkt – es bestätigt das Vorhandensein von Nachweisen, die zuvor durch Tests, Umfragen, Analysen und Berichte erzeugt wurden. Zuerst Nachweise erstellen; dann im Review bestätigen.

Beispiele für Anforderungen & Konformitätsnachweise

Jeder Produkttyp hat einzigartige Anforderungen und einzigartige Methoden zum Nachweis der Konformität. Es gibt keinen universellen Ansatz – die Methode muss zum Produkt und zur Branche passen.

Anforderungstyp	Beispielanforderung	Konformitätsmethode
Funktional	Das System muss die Einwilligung des Anrufers zur Gesprächsaufzeichnung einholen	Funktionstest
Qualitätsmerkmal	Material hält 500 °C stand mit Verformung $\leq x\%$	Belastungstest
Qualitätsmerkmal	Verständlichkeit des Sprechers $\geq 8/10$ für 80 % des Publikums	Fokusgruppen-Umfrage und strukturiertes Interview
Projektmanagement	Kostenentwicklungsindex / CPI darf am Ende jeder Phase nicht mehr als 20 % abweichen	Earned-Value-Analyse / EVA-Bericht
Qualitätsmerkmal	Wirksamkeit des Impfstoffs $\geq 70\%$ für die Altersgruppe 60+	Regulierte Testreihe gemäß Ausnahmegesetz

Zusammenhänge: QS, QC, Probleme & Änderungen



Qualitätssicherung (QS) und Qualitätscontrolling (QC) sind keine aufeinanderfolgenden Schritte – sie bilden einen kontinuierlichen Regelkreis. Wenn das Qualitätscontrolling einen Defekt identifiziert, kann dies auf ein tiefergehendes Problem im Produktionsprozess, bei Materialien, Kompetenzen oder der Teamhaltung hinweisen. Diese Grundursachen lösen Probleme oder Änderungsanträge aus, die zurückfließen und die Qualitätssicherung für die Zukunft verbessern.

Was ist ein Problem?

Nicht jedes Problem ist ein Problem im Projektmanagement-Sinne. In der Projektcontrolling ist ein **Problem** eine spezifische Kategorie von Schwierigkeiten – eine, die eine direkte Bedrohung für die Projektziele darstellt und die Befugnisse des Projektleiters zur eigenständigen Lösung übersteigt. Probleme erfordern die Eskalation an den Auftraggeber und eine strukturierte Einbindung des Teams.

Schwierigkeit vs. Problem

Eine **Schwierigkeit** kann vom Projektleiter im Rahmen seiner bestehenden Befugnisse und Mittel gelöst werden. Ein **Problem** erfordert eine Eskalation – es wirkt sich auf den Basisplan aus und erfordert eine Entscheidung des Auftraggebers oder anderer leitender Stakeholder.

Woher kommen Probleme?

Jedes Problem war einmal ein Risiko. Probleme entstehen, wenn Risiken entweder unerkannt bleiben oder wenn die geplante Risikoreaktion sich als unzureichend erweist. Die Quellen von Problemen sind ebenso vielfältig wie die Quellen von Risiken – der einzige Unterschied liegt im Zeitpunkt: Risiken sind potenzielle Schwierigkeiten; Probleme sind bereits eingetreten.

Der Problemmanagement-Prozess

01

Eskalationsbedarf bestimmen

Beurteilen, ob das Problem eine Eskalation erfordert (Problem im PMI-Sinne) oder vom Projektleiter selbst gelöst werden kann. Nur bei erforderlicher Eskalation als Problem weiterbearbeiten.

02

Formell dokumentieren

Das Problem schriftlich in einem Problemformular erfassen. Wer es nicht klar in Worte fassen kann, hat es noch nicht vollständig verstanden. In das Problemprotokoll mit eindeutiger Kennnummer eintragen.

03

Stakeholder identifizieren

Festlegen, wer einzubeziehen ist – mindestens der Auftraggeber, je nach Art des Problems aber auch Rechts-, Beschaffungs-, Linienverantwortliche oder externe Parteien.

04

Gemeinsam eine Lösung erarbeiten

Im Team Optionen und deren Auswirkungen ermitteln und analysieren. Manchmal gibt es keine ideale Lösung – das Team muss die beste Option aus einer Reihe ungünstiger Alternativen auswählen.

05

Pläne aktualisieren & kommunizieren

Die Entscheidung festhalten, den Projektmanagementplan aktualisieren, Lessons Learned dokumentieren und die Lösung an alle relevanten Stakeholder kommunizieren. Genehmigte Maßnahmen werden zu Arbeitspaketen.

Ursachenanalyse

Bei der Untersuchung eines Problems sollte man nicht bei dem sichtbaren Symptom stehenbleiben. Wie ein Unkraut: Wird nur die Oberfläche abgeschnitten, verschwindet es nur vorübergehend – ohne die Wurzel zu entfernen, wächst es wieder nach. Die Ursachenanalyse deckt das zugrunde liegende System von Ursachen auf, das das sichtbare Problem antreibt.



Processes - inadequate or missing standard procedures



Tools - unsuitable equipment or technology



Know-how - insufficient expertise



Attitude - lack of commitment



Nutzen Sie Techniken wie **Fischgrätendiagramme** und **Brainstorming**, um die Grundursache in ihre Bestandteile zu zerlegen. Die Titanic ist ein klassisches Beispiel: Mehrere unabhängige Kausalketten (Geschwindigkeit, Nietendefekte, fehlende Ferngläser, unzureichende Rettungsboote) trugen gemeinsam zur selben Katastrophe bei. Die meisten Projektprobleme weisen diese Mehrursachenstruktur auf.

Frühzeitige Problemerkennung

Je früher ein Problem identifiziert wird, desto geringer sind seine Kosten und sein Einfluss. Im Idealfall werden Probleme vollständig verhindert, solange sie noch Risiken sind. Drei Praktiken ermöglichen eine frühzeitige Erkennung:



Retrospektiven

Regelmäßige Retrospektiven decken Probleme in ihrer Anfangsphase auf – bevor sie zu vollständigen Problemen eskalieren. Warten Sie nicht auf den Phasenabschluss; führen Sie Retrospektiven an Zwischenmeilensteinen innerhalb jeder Phase durch.



Earned-Value-Analyse / EVA

Die EVA zeigt Ursachen nicht direkt auf, markiert jedoch leistungsschwache Arbeitspakete, die wahrscheinlich zugrunde liegende Probleme aufweisen – und liefert so einen datengestützten Anstoß für eine tiefere Untersuchung.



Management by Walking Around

Zeit mit dem Team in ihrem Arbeitsbereich zu verbringen ermöglicht die informelle Beobachtung von Stimmung, Hindernissen und aufkommenden Risiken, die in einem Statusbericht niemals auftauchen würden. Eine Methode, die von Tom Peters in *In Search of Excellence* geprägt wurde.

Integriertes Änderungscontrolling

Alle Controllingprozesse erzeugen Leistungsdaten, die mit dem Projektmanagementplan verglichen werden. Abweichungen lösen Änderungen aus. Der integrierte Änderungscontrollingprozess stellt sicher, dass diese Änderungen ganzheitlich – über alle Dimensionen des Projekts hinweg – bewertet werden, bevor eine Genehmigung erteilt wird.

Zwei Arten von Änderungsauslösern

Reaktiv: Korrekturmaßnahmen zur Wiederherstellung der Übereinstimmung mit den Basisplänen oder Fehlerbehebungen zur Korrektur nicht konformer Lieferobjekte.

Proaktiv: Vorbeugungsmaßnahmen, die ergriffen werden, um erwartete künftige Abweichungen zu verhindern, bevor sie eintreten.

Befugnis bestimmt den Prozess

Änderungen, die den Basisplan **nicht** betreffen, liegen im Verantwortungsbereich des Projektleiters und können direkt umgesetzt werden.

Änderungen, die den Basisplan **betreffen**, müssen den formalen Change-Control-Board-Prozess durchlaufen und vom Auftraggeber und/oder dem Management genehmigt werden.

Der Änderungscontrollingprozess

1

Schriftlich einreichen

Änderungsanträge werden mithilfe eines Änderungsantragsformulars dokumentiert und im Änderungsprotokoll mit einer eindeutigen Kennnummer erfasst.

2

Auswirkungen untersuchen

Der Projektleiter definiert ein Arbeitspaket zur Bewertung der Auswirkungen des Änderungsantrags auf alle Basisplankomponenten – Kosten, Terminplan, Inhalt und Umfang, Qualität und Risiko. Alternativen werden geprüft.

3

Entscheiden

Die zuständige Änderungscontrollinginstanz genehmigt, lehnt ab oder vertagt den Antrag – in vollständiger Kenntnis aller dimensionsübergreifenden Auswirkungen.

4

Aktualisieren & Umsetzen

Der Projektleiter aktualisiert den Projektmanagementplan und kommuniziert das Ergebnis. Genehmigte Änderungsanträge werden als Arbeitspakete definiert und entsprechend ausgeführt.

- Jeden Änderungsantrag **integriert** betrachten. Eine Entscheidung zur Terminplanverdichtung zur Behebung einer kritischen Verzögerung – ohne Bewertung der Auswirkungen auf Kosten, Qualität und Teamstimmung – kann eine Kette unbeabsichtigter Folgen im gesamten Projekt auslösen.

Die verbleibenden Controllingbereiche

Über Inhalt und Umfang, Terminplan, Kosten, Qualität, Probleme und Änderungscontrolling hinaus erstreckt sich das Projektcontrolling auf fünf weitere Bereiche. Jeder folgt derselben Controllinglogik: Ausführungsdaten erfassen, im Kontext analysieren, Erkenntnisse gewinnen und notwendige Maßnahmen einleiten.

Risiken kontrollieren

Das Risikoregister kontinuierlich überwachen: Haben sich identifizierte Risiken verändert? Sind geplante Maßnahmen wirksam? Sind neue Risiken aufgetreten? Haben sich Annahmen zu Risiken entwickelt? Rückstellungen aktualisieren und die Gesamtstrategie des Projekts aus einer Risikoperspektive validieren.

Materielle Ressourcen kontrollieren

Sicherstellen, dass physische Ressourcen – Ausrüstung, Materialien, Einrichtungen, Infrastruktur – zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort verfügbar sind und bei Nichtbedarf umgehend freigegeben werden. Geplante und tatsächliche Auslastung überwachen und Abweichungen korrigieren.

Kommunikation & Stakeholder-Engagement kontrollieren

Optimalen Informationsfluss und Stakeholder-Unterstützung sicherstellen. Zufriedenheitsumfragen an Phasentoren einsetzen und die Stakeholder-Engagement-Bewertungsmatrix aktualisieren – dabei aktuelle (C) und gewünschte (D) Engagement-Stufen vergleichen, um gezielte Maßnahmen abzuleiten.

Beschaffungen kontrollieren

Sicherstellen, dass sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer ihre vertraglichen Verpflichtungen erfüllen. Zahlungen an erbrachte Leistungen knüpfen – genau hier beweist die Earned-Value-Analyse / EVA ihren Wert. Den Vertragsverantwortlichen der Einkaufsabteilung als Teil des Projektteams einbeziehen.

Stakeholder-Engagement-Bewertungsmatrix

Diese Matrix ist ein praktisches Werkzeug zur Überwachung und Verbesserung des Stakeholder-Engagements. Für jeden Stakeholder wird das **aktuelle** Engagement-Niveau (C) mit dem **gewünschten** Niveau (D) verglichen. Die Lücke definiert den erforderlichen Handlungsbedarf.

Stakeholder	Nicht informiert	Ablehnend	Neutral	Unterstützend	Führend
Stakeholder 1	C			D	
Stakeholder 2		C	D		
Stakeholder 3				DC	

Stakeholder 1 erfordert eine Informationskampagne. Stakeholder 2 benötigt eine Strategie zum Umgang mit Ablehnung. Stakeholder 3 befindet sich genau dort, wo gewünscht – die Unterstützung ist durch kontinuierliches Engagement und Beziehungspflege aufrechtzuerhalten.

Der Zweck von Phasentor-Reviews

Phasentore — auch als Phasentor, Abbruchpunkt, Phasenreview, Übergabepunkt oder Übergangspunkt bezeichnet — treten an der Grenze zwischen Projektphasen auf. Sie sind der primäre Governance-Mechanismus, um sicherzustellen, dass ein Projekt strategisch tragfähig bleibt, bevor Ressourcen für die nächste Phase freigegeben werden.

Abschlussbewertung der Phase

Beurteilung, ob die Phase ihre Ziele erreicht hat — termingerecht, im Budget und gemäß dem geforderten Qualitätsstandard.

Weiter/Stopp-Entscheidung

Das Projektboard trifft eine fundierte Weiter/Stopp-Entscheidung auf Basis der Earned-Value-Analyse / EVA, der Business-Case-Überprüfung und aktualisierter Prognosen.

Genehmigung des nächsten Phasenplans

Ausgabe des Phasenplans für die kommende Phase, einschließlich Ziele, Terminplan, Budget, Risiken und Projektstrukturplan / PSP-Details.

Administrative Abschlussarbeiten

Bestätigung der Lieferobjekt-Abnahme, Freigabe von Ressourcen, Abschluss von Lieferantenverpflichtungen und Archivierung der Projektinformationen.

Planung der nächsten Phase

Der Phasenplan ist eine fokussierte, kompakte Version des Projektmanagementplans, die auf die Lieferobjekte und Aktivitäten der bevorstehenden Phase zugeschnitten ist. Er sollte am Phasentor der vorausgehenden Phase ausgegeben werden – damit das Team vor Beginn der nächsten Phase eine klare Ausrichtung hat.

Komponenten des Phasenplans

- Phasenziel und messbare Ergebnisse
- Lieferobjekte und Abnahmekriterien
- Stakeholder-Identifikation und -Analyse
- Risikoidentifikation, -analyse und Risikomaßnahmenplanung
- Detaillierter Projektstrukturplan / PSP für die Phase
- Terminplan mit angemessenem Detaillierungsgrad
- Anteiliges Phasenbudget

Annahmen & Rahmenbedingungen validieren

Jeder Plan basiert auf Annahmen und Rahmenbedingungen, die zu einem früheren Zeitpunkt festgelegt wurden. Bei jedem Phasentor sollten diese grundlegenden Elemente mit frischem Blick und realen Daten erneut überprüft werden.

Annahmen, die zu Projektbeginn noch vertretbar waren, können nach mehreren Monaten der Durchführung nicht mehr zutreffen. Das frühzeitige Erkennen solcher Veränderungen ist entscheidend, um einen genauen und realistischen Plan aufrechtzuerhalten.

Bewertung der Abschlussphase

Die Phasenbewertung bestimmt den Grad, in dem die Phasenziele erreicht wurden. Ein Phasenabschluss sollte mit der Fertigstellung wesentlicher Lieferobjekte übereinstimmen – was ihn zu einem natürlichen und idealen Zeitpunkt für die Earned-Value-Analyse macht.

Earned-Value-Analyse (EVA)

Die EVA bestätigt, ob alle Lieferobjekte der Phase abgeschlossen sind, und liefert den Kostenentwicklungsindex (CPI) sowie den Terminentwicklungsindex (SPI) für jedes Lieferobjekt. Ein CPI und SPI von 1,0 für alle Lieferobjekte entspricht einer 100%-igen Erreichung der Phasenziele. Jede Abweichung quantifiziert den Grad der Über- oder Unterleistung. Lieferobjekte, die noch in Bearbeitung sind, sollten nicht einbezogen werden – falls sie bis zum Phasenende nicht abgeschlossen werden können, wurde die Phasengrenze nicht korrekt definiert.

Stakeholder-Zufriedenheitsumfrage

Führen Sie eine strukturierte Umfrage unter den relevanten Stakeholdern durch, um die Zufriedenheit mit der Arbeit des Projektteams zu bewerten – Reaktionsfähigkeit, Professionalität, Erreichbarkeit und Problemlösung. Diese qualitativen Daten ergänzen die quantitativen EVA-Ergebnisse und vermitteln ein umfassenderes Bild der Phasenleistung.

Lessons Learned Destillation

Der Phasenabschluss ist ein idealer Moment, um die wichtigsten Lessons Learned aus der gesamten Phase zu destillieren. Obwohl Lessons Learned kontinuierlich erfasst werden sollten, bietet das Phasentor eine strukturierte Gelegenheit, die wirkungsvollsten Erkenntnisse zu dokumentieren, zu konsolidieren und zu teilen, bevor das Team weitergeht.

Die Retrospektive beim Phasenabschluss

Die Phasenretrospektive ist eine dedizierte Teamreflexionssitzung – keine Schuldzuweisungsübung, sondern ein strukturiertes Gespräch über kontinuierliche Verbesserung. Agile Teams haben die Praxis etabliert, Retrospektiven am Ende jedes zweiwöchigen Sprints durchzuführen; dieselbe Praxis gilt für traditionelle Phasenabschlüsse.

Zwei Kernfragen

● Was lief gut?

Identifizieren Sie Praktiken, Verhaltensweisen und Entscheidungen, die positiv beigetragen haben – und stellen Sie sicher, dass diese in der nächsten Phase wiederholt und gefestigt werden.

● Was hätte besser gemacht werden können?

Reibungspunkte, Prozesslücken und verpasste Chancen werden konstruktiv und zukunftsorientiert aufgezeigt.

Warum Retrospektiven wichtig sind

Werden Retrospektiven nur am Projektende durchgeführt, gehen monatelange Lernmöglichkeiten verloren. Das Team muss rekonstruieren, was vor Wochen oder Monaten geschah – eine fehlerhafte und unvollständige Übung.

Zwischenzeitliche Retrospektiven an Meilensteinen innerhalb jeder Phase erfassen Erkenntnisse, solange sie noch frisch sind, stärken den Teamzusammenhalt und fördern schrittweise Leistungsverbesserungen, die sich über den gesamten Projektlebenszyklus akkumulieren.

Die Weiter/Stopp-Entscheidung

Die Weiter/Stopp-Entscheidung an einem Phasentor ist eine der folgenreichsten Governance-Maßnahmen in einem Projekt. Sie muss aus zwei Blickwinkeln analysiert und mit intellektueller Ehrlichkeit getroffen werden.

Blickwinkel 1: EVA-Prognose

Wenn die Earned-Value-Analyse / EVA eine stark negative Entwicklung anzeigt — anhaltende Kostenüberschreitungen, erhebliche Terminverzögerungen, sich verschlechternde Leistungsindizes — muss das Projektboard einen Abbruch oder eine Reduzierung des Inhalts und Umfangs in Betracht ziehen, um Teilnutzen zu sichern. Die Fortführung des vollen Inhalts und Umfangs trotz ungünstiger Prognosen ist selten gerechtfertigt.

Blickwinkel 2: Business-Case-Überprüfung

Der ursprüngliche Business Case wurde auf der Grundlage von Annahmen und Schätzungen erstellt. An jedem Phasentor ist der Business Case mit realen Daten und aktuellen Prognosen zu aktualisieren. Wenn der aktualisierte Business Case die Investition nicht mehr rechtfertigt, muss das Board den Mut aufbringen, das Projekt zu stoppen — oder es auf Basis einer überarbeiteten Wertaussage neu zu strukturieren.

- 📄 Eine Stopp-Entscheidung ist kein Misserfolg — sie ist eine solide Governance-Maßnahme. Das eigentliche Versagen besteht darin, ein Projekt fortzuführen, das der Evidenz nach gestoppt werden sollte, und dabei Ressourcen zu verbrauchen sowie verminderten Nutzen zu liefern.

Ergebnisse der Phasentorentscheidung



Projekt beenden

Wenn der Business Case nicht mehr haltbar ist, sich die externen Rahmenbedingungen grundlegend verändert haben oder die Kosten der Fortsetzung den erwarteten Nutzen übersteigen, ist die verantwortungsvolle Entscheidung, das Projekt zu schließen. Alle Lessons Learned erfassen und Ressourcen formal freigeben.



Planmäßig fortsetzen

Der aktualisierte Business Case ist weiterhin solide, die Prognosen sind akzeptabel und die Phasenziele wurden im Wesentlichen erfüllt. Den nächsten Phasenplan freigeben und das Team für die Fortsetzung mobilisieren.



Anpassen & fortsetzen

Das Projekt hat Mehrwert, erfordert jedoch eine Neukalibrierung – einen überarbeiteten Inhalt und Umfang, einen aktualisierten Business Case, einen angepassten Terminplan oder geänderte Annahmen. Die Änderungen dokumentieren, alle relevanten Pläne aktualisieren und den Basisplan neu festlegen, bevor die Arbeit fortgesetzt wird.

Administrative Abschlussarbeiten

Administrative Abschlussarbeiten sind keine bloße Formalität – sie sind ein disziplinierter Prozess, der saubere Übergaben sicherstellt, die Organisation rechtlich schützt und Ressourcen verantwortungsvoll für ihre nächsten Einsätze freigibt.

→ Abnahme der Lieferobjekte bestätigen

Überprüfen Sie dokumentierte Nachweise der formellen Abnahme für jedes Lieferobjekt der Phase. Fehlt ein Abnahmedokument, ist es jetzt einzuholen. Abnahme darf niemals ohne Nachweis vorausgesetzt werden.

→ Externe Lieferantenverpflichtungen abschließen

Überprüfen Sie, ob beide Parteien ihre vertraglichen Verpflichtungen erfüllt haben. Offene Ansprüche klären. Lieferantenleistung bewerten. Ungelöste Angelegenheiten bei Bedarf an die Rechtsabteilung weiterleiten.

→ Personal- und Sachressourcen freigeben

Führen Sie Leistungsbeurteilungen für ausscheidende Teammitglieder durch. Geben Sie Ausrüstung, Einrichtungen und überschüssige Materialien frei. Nicht mehr benötigte Sachressourcen neu zuweisen oder abbauen.

→ Projektinformationen archivieren

Stellen Sie sicher, dass alle Projektprotokolle – Probleme, Lessons Learned, Risiken und Änderungen – vollständig aktualisiert sind. Archivieren Sie alle Projektunterlagen gemäß den organisatorischen Standards für künftige Referenzen und Prüfungsbereitschaft.

Wesentliche Erkenntnisse: Projektcontrolling

Projektcontrolling ist keine einmalige Aktivität – sie ist eine kontinuierliche, integrierte Disziplin, die alle Bereiche des Projektmanagementplans umfasst. Dies sind die wichtigsten Grundsätze für die weitere Arbeit.



Planen → Messen → Handeln

Jeder Controllingprozess folgt derselben Logik: Ausführungsdaten mit dem Basisplan vergleichen, Erkenntnisse gewinnen und geeignete Korrektur- oder Vorbeugungsmaßnahmen einleiten.



Fertigstellungswertanalyse / EVA ist Ihr Nordstern

Die EVA bietet eine objektive, integrierte Sicht auf Kosten- und Terminleistung – sie deckt echte Überschreitungen von scheinbaren auf und zeigt direkt auf die Arbeitspakete, die Aufmerksamkeit benötigen.



Alle Änderungen kanalisieren

Änderungen des Inhalts und Umfangs oder des Basisplans dürfen niemals informell übernommen werden. Ein strukturierter Änderungscontrollingprozess schützt den Basisplan, den Projektleiter und die Entscheidungsfähigkeit des Auftraggebers.



Risiken frühzeitig kommunizieren

Warten Sie nicht, bis eine Abweichung zur Tatsache wird. Kommunizieren Sie Budget-, Terminplan- und Qualitätsrisiken sobald sie sichtbar werden – und stellen Sie Zweiszenarioprognosen bereit, um das Management bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen.