

## Controlling von hybriden Projekten – Herausforderungen und Chancen

Klaus Schopka<sup>1</sup>

**Abstract:** Das Vorgehensmodell agiler Methoden beinhaltet keine detaillierte Gesamtaufnahme aller Anforderungen und keine darauf aufbauende Gesamtplanung. Genau auf dieser Gesamtplanung beruht der traditionelle Ansatz des Controllings von Projekten. Im Beitrag wird gezeigt, dass dies aber speziell bei Projekten mit langen Laufzeiten oder hoher Komplexität keinen Verlust an Steuerungsqualität bedeutet. Vielmehr ergeben sich aus dem agilen Vorgehensmodell klare Vorteile für ein ergebnisorientiertes Controlling. Diese resultieren vor allem aus der Aufhebung von der strikten Trennung zwischen Planungsphase und Umsetzungsphase, zugunsten ergebnisgetriebener, zeitlich überschaubarer Sprints mit sofort überprüfbaren Ergebnissen.

**Keywords:** Controlling; Projekte; Planung; Agil; Hybrid

### Einleitung

„If you don’t measure it, you can’t manage it!“ Getreu diesem bei Controllern beliebten Grundsatz erfolgt das traditionelle Controlling von Projekten in Form einer detaillierten Gesamtplanung und Bewertung aller Aktivitäten über die gesamte Projektdauer vor Beginn der Projektdurchführung. Hierauf baut ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich auf. Der Projektfortschritt wird dabei regelmäßig anhand des Verbrauchs an Ressourcen gemessen. Agile und hybride Vorgehensmodelle durchbrechen das hier zugrundeliegende Paradigma der langfristigen, detaillierten Vorausplanung und Vorausplanbarkeit. Die Planung muss stattdessen unscharfe Kosten- und Terminpläne handhaben. Das Controlling muss diese neuen Herausforderungen annehmen, um weiterhin die Grundaufgaben der Schaffung von Transparenz zur Zielerreichung zu erfüllen. Aus Sicht des Autors liegt hierin auch eine Chance, Mängel des klassischen Controllings zu beheben: **„Agile und hybride Vorgehensmodelle fördern und erfordern ein ergebnisorientiertes Controlling!“**

### Controlling von Projekten, klassisch - hybrid

Projekte werden durchgeführt, um Änderungen an bestehenden Umgebungen oder Zuständen zu erreichen. Ziel ist die Nutzung des Projektergebnisses. Die Kernfrage lautet: „Ist das Projektergebnis geeignet, die geplante Nutzung zu ermöglichen?“

---

<sup>1</sup> Projektmanagement Schopka GmbH, Blumenstr. 28, 85774 Unterföhring, klaus.schopka@schopka.com

In den letzten Jahren kommen, speziell bei der Softwareentwicklung, agile Vorgehensmodelle wie Scrum, das in Folge als Beispiel verwendet wird, immer mehr zur Anwendung [KL14]. In der Verbindung mit klassischen Elementen im Projekt, z.B. im Bereich Infrastruktur, entstehen hybride Strukturen auf die Funktionsbereiche des Unternehmens, wie das Controlling, reagieren müssen.

Aufgabe des Controllings ist es, die notwendige Transparenz zur Erreichung dieses Zieles durch die Bereitstellung erforderlicher Informationen zu schaffen. Der traditionelle Ansatz hierzu ist eine umfassende und detaillierte Zusammenstellung aller Anforderungen an das Ergebnis und der gegebenen Rahmenbedingungen in einer Projektbeschreibung. Die Vorausplanung aller Maßnahmen und Aktivitäten zur Erfüllung dieser Anforderungen über die Projektlaufzeit erfolgt im nächsten Schritt. Dieser Plan enthält alle zu erbringenden Einzelleistungen mit Terminen, Kosten, Ressourcen und Abhängigkeiten. Der Auftraggeber des Projektes erhält eine umfangreiche Kalkulation und Planung mit dem Versprechen, dass er mit Projektabschluss sein gewünschtes Ergebnis erhält. Mit dem Projektstart beginnt der laufende Soll-Ist-Vergleich bzgl. Kosten und Terminen. Die eigentliche Projektleistung bzw. der Projektfortschritt wird oft unreflektiert anhand des Verbrauchs von Ressourcen gemessen, etwa durch Methoden wie die Earned Value Analyse. Dabei wird ein direkter Zusammenhang zwischen geleisteter Arbeit und erreichtem Ergebnis unterstellt.

Bei Projekten mit kurzer Laufzeit und geringem Leistungsumfang ist das Vorgehen meist erfolgreich. Probleme entstehen bei langen Projektlaufzeiten und hoher Komplexität. Die Planung wird aufwendig und langwierig. Müssen Angebote erstellt werden, geschieht dies oft ohne hinreichende Klärung der inhaltlichen Anforderungen, die auch dem Auftraggeber zu diesem Zeitpunkt nicht immer klar sind. Neue Anforderungen und Änderungen führen zu laufenden Planänderungen, echte oder fiktive Planabweichungen müssen erklärt werden, Ressourcen werden in der Projektdurchführung umgeschichtet, Entwicklungs- und Testphasen sind erneut zu durchlaufen und der Auftragnehmer steht unter ständigem Druck, entstehende Zusatzkosten zu rechtfertigen und einzufordern. Ein hoher Aufwand, speziell auf der Seite der Projektmitarbeiter, deren Produktivität im Projekt darunter leidet. Der tatsächliche Leistungsfortschritt wird als Nebeneffekt zunehmend intransparent. Der Auftraggeber sieht das fertige Projektergebnis teilweise erst nach 1 oder 2 Jahren. Entsprechen seine Erwartungen dann immer noch denen vor 1 oder 2 Jahren? Die Erfahrung in Projekten zeigt, dass dies nicht der Fall ist.

Eine typische Erscheinung in Projekten oder Arbeitspaketen mit langer Laufzeit oder hoher Komplexität ist die schleichende zeitliche Verschiebung von Arbeit oder deren Fertigstellung zugunsten anderer Prioritäten. Über die Zeit entsteht dadurch eine wachsende Lücke zwischen verbrauchtem Budget und fertigen Leistungen. Gegen Projektenende wird die Menge noch offener Tätigkeiten unübersehbar in Form eines Hockey-Sticks. Soll das angestrebte Ergebnis ohne Einschränkungen von Leistungs- oder Qualitätsmerkmalen erreicht werden, bleiben wenige Optionen. Terminverschiebungen führen zu einer späteren Nutzung des Projektergebnisses und damit zu geringerem Nutzen. Zusätzliche Ressourcen erfordern mehr an Budget und müssen eingearbeitet werden. Der kurz-

fristige Erfolg ist somit fraglich. Im Ergebnis kommt es dann doch zu Einschränkungen im Leistungsbereich. Die geplante Nutzung kann dann nur eingeschränkt erfolgen.

Eine Schwachstelle des Controllings von Projekten liegt darin, dass die Ermittlung des Erfolgs des durch das Projekt realisierten Ergebnisses nach Projektabschluss nicht konsequent durchgeführt wird. Eine Aussage, ob ein Projekt erfolgreich ist oder nicht, ist dann nicht möglich. Es ist dann allenfalls möglich festzustellen, dass ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wurde, nicht aber ob es erfolgreich war. Nur die Betrachtung von Kosten und Nutzen über den Projektlebenszyklus, inkl. Nutzung und Folgekosten, kann hierzu realistische Antworten liefern.

Beliebt sind auch umfangreiche Abweichungsanalysen. Dabei werden regelmäßig erhobene Ist-Daten mit Werten aus dem ursprünglichen Projektplan verglichen. Die Qualität der Ist-Daten wird unterstellt. Qualitätsprobleme sind zwar bekannt, werden aber ignoriert, da nichts „Besseres“ vorhanden ist. Der Planwert wird als richtig vorausgesetzt. Ignoriert wird dabei die Entstehung der Planwerte, die Planbarkeit hinsichtlich Komplexität, verfügbarer Ressourcen, vorhandener Planungsvorgaben und der daraus resultierenden Plan(un)genauigkeit. Controlling und Management unterliegen einer Illusion der Genauigkeit, die in Realität nicht gegeben ist, aber dennoch als Grundlage weitreichender Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Prioritätensetzungen zwischen Projekten dienen. Planwerte in Projekten sind Schätzwerte, die auf zahlreichen Annahmen beruhen. Das Ergebnis dieser Abweichungsanalysen ist in vielen Fällen ein hoher Verbrauch an Ressourcen, ohne dadurch die Erreichung des Projektergebnisses zu unterstützen.

Ein agiles Vorgehensmodell im Projekt wirkt sich schon im ersten Planungsschritt aus. Die Anforderungen werden nicht mehr im Detail vorausgeplant, sondern grob in einem Release Plan und Product Backlog erfasst und bewertet. Erst bei Umsetzung in einem Sprint, wird im Detail geplant [Pi08]. Die strikte Trennung von Planungs- und Umsetzungsphase entfällt dadurch. Eine Kalkulation der gesamten Projektkosten ist dadurch bedingt nicht granular wie im klassischen Vorgehen. Betrachtet man die oben genannten Probleme einer Projektkalkulation, ist dies aber lediglich ein Eingeständnis des Schätzcharakters jeder Projektkalkulation. Auf der anderen Seite steht die Einsparung an Ressourcen.

Die zeitnahe Planung der einzelnen Sprints und der aktuelle Einbezug des Auftraggebers, über die Rolle des Product Owners, führen zu einer hohen Planungsgenauigkeit in der Umsetzung. Das Controlling erhält eine neue Qualität an Informationen. Offene Themen, geänderte Anforderungen und unfertige Leistungen werden durch das Vorgehensmodell transparent und können gezielt gesteuert werden. Dieses Vorgehen stellt eine Abkehr von einem zahlenorientierten Controlling dar. Der Leistungsfortschritt ist direkt ersichtlich und muss nicht aus Hilfsgrößen hochgerechnet werden.

Bei der Umsetzungsplanung werden nur die aktuellen Anforderungen konkretisiert. Nach Umsetzung stehen diese sofort zur Verfügung und können sofort durch den Auftraggeber geprüft und abgenommen werden.

Das Vorgehen impliziert einen höheren initialen Aufwand, da bereits für die ersten Sprints z.B. geeignete Testmöglichkeiten und Schnittstellen als Voraussetzung vorhanden sein müssen, die im klassischen Modell erst im Zeitablauf bereitgestellt werden.

Schon ein Blick auf das „Agile Manifest“ zeigt Konfliktpotentiale zwischen agilen/hybriden Vorgehensmodellen und Unternehmensfunktionen, wie dem Controlling. Die Betonung der Menschen und ihrer Interaktion, die Bedeutung von funktionierender, mit dem Kunden entwickelter Software, und das Eingehen auf Veränderungen im Gegensatz zur Befolgung eines Planes [Wi15], passen nicht in das Bild vieler Unternehmen, die über die Planung Kontrolle und vordergründige Sicherheit zu erreichen suchen. Zwischen den beiden Positionen gilt es einen Kompromiss zu finden, der so viel Kontrolle wie nötig, aber vor allem so viel Freiheit wie möglich, zur Nutzung der Potentiale der neuen Vorgehensmodelle ermöglicht.

Ein Vorgehensmodell zum Einbezug des Controllings in hybride Projekte kann wie folgt aussehen:

- Die Hauptvorteile agiler Modelle, wie Scrum, werden in den einzelnen Sprints realisiert. Diese müssen daher möglichst von Anforderungen abgekapselt werden, die keinen Beitrag zu dem inhaltlichen Ergebnis des Sprints leisten. Das „Sprint-Controlling“, mit Fokus auf den inhaltlichen Fortschritt, ist in Form des Sprint Backlogs, des Sprintplans, den Daily oder Weekly Scrums und Sprint Reviews hinreichend organisiert. Notwendige Informationen müssen aus dem Team heraus erstellt und kommuniziert werden.
- Das iterative Vorgehen von Scrum hat einen evolutionären Charakter. Eine Umsetzungsebene wird dabei durch Sprints, die Steuerungsebene durch Elemente wie den Releaseplan, Product Backlog und die Scrum-Organisation repräsentiert. Auf dieser Ebene agiert das Controlling unter Verzicht der Detailkontrolle der Sprints. Die Schnittstelle zwischen Steuerungsebene und Umsetzung in den Sprints kann, abhängig von der real vorzufindenden Situation, durch den Product Owner oder den Scrum Master übernommen werden, deren Rolle dadurch eine Funktionserweiterung erhält.
- Jedes Projekt - klassisch, agil oder hybrid - erfordert eine hinreichende Vorbereitung. Auch in agilen oder hybriden Projekten hat der Auftraggeber Anspruch, vor Projektbeginn eine realistische Abschätzung von Kosten und Projektdauer zu erhalten. Hier im Projektvorfeld Klarheit zu schaffen, wird nicht immer mit dem vorgesehenen Scrum Team möglich sein. Das Idealmodell von Scrum muss hier eine Anpassung an die konkrete organisatorische Umgebung erfahren [Ba15]. Die aufgegebenen Illusion einer Scheingenauigkeit wird u.a. durch Regeln zum Umgang mit Änderungen im Projektumfang ersetzt.
- Als modellkonforme Lösung für agile und hybride Projekte bietet sich die Outputorientierte Definition von Zielen im Sinne eines „Beyond Budgeting“ an [Pf03]. Dies erfordert ein radikales Umdenken in Unternehmen und in Kundenbeziehungen. Inwieweit dies kurzfristig umsetzbar ist, bleibt fraglich.

## Fazit

Agile und hybride Projekte stellen an das Controlling einerseits neue Anforderungen. Auf der anderen Seite bieten sich für das Controlling Chancen, aus der reinen Zahlensicht eines Projektes heraus zu kommen, in Richtung eines inhalts- und ergebnisorientierten Controlling als (Projekt-) Business Partner. Nichts wäre fataler hinsichtlich Ressourcenverschwendung und Wertvernichtung, als die Forderung eines Controllings, in agilen oder hybriden Projekten, “on Top“ eine klassische Gesamtplanung einzufordern. Das Controlling muss die Grenzen der Planung und Kontrolle akzeptieren und sich aktiv an der Erreichung des angestrebten Projektergebnisses und dessen anschließender Nutzung beteiligen. Der Werkzeugkasten des Controllings ist hierfür vorbereitet. Aktuelle Ansätze eines Better Budgeting, Advanced Budgeting oder Beyond Budgeting bilden den Rahmen. Konkrete Beispiele sind die Verringerung der Detailtiefe in der Planung, Rollierende Forecasts, der Einbezug nicht-monetärer Größen in die Planung oder die Output-orientierte Festlegung von Zielen und Plänen [Ob11].

Einige dieser Maßnahmen sind schnell umzusetzen, andere erfordern ein grundlegendes Umdenken und einen Kulturwandel im Unternehmen.

Was letztendlich zählt, ist das erreichte Ergebnis. Hieran muss sich auch das Controlling messen!

## Literaturverzeichnis

- [Ba15] Barth, S.: Agile Controlling – aussagekräftiges Berichtswesen für agile Organisationen. Projekt Magazin. [https://www.projektmagazin.de/artikel/agile-controlling-aussagekraeftiges-berichtswesen-fuer-agile-organisationen\\_1097683?secret=X7vIjnnPeX](https://www.projektmagazin.de/artikel/agile-controlling-aussagekraeftiges-berichtswesen-fuer-agile-organisationen_1097683?secret=X7vIjnnPeX). 25.08.2015.
- [KL14] Kurmann, M; Linssen, O.: Welche Vorgehensmodelle nutzt Deutschland? In (Engstler, M; Hanser, E.; Mikusz, M; Herzwurm, G., Hrsg.): LNI 236, Bonn, S17 ff., 2014.
- [Ob11] Obermöller, J.: Better Budgeting. ControllingWiki ICV, [http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Better\\_Budgeting](http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Better_Budgeting), 23.08.2015.
- [Pfo3] Pfläging, N.: Beyond Budgeting, Better Budgeting. Planegg, S. 276 ff, 2003.
- [Pi08] Pichler, R.: Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. S 25 ff., Heidelberg, 2008.
- [Wi15] Wikipedia, [http://de.wikipedia.org/wiki/Agile\\_Softwareentwicklung](http://de.wikipedia.org/wiki/Agile_Softwareentwicklung), 30.05.2015.