Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 175 (2009)

Heft: 12

Artikel: Projektcontrolling als Erfolgsfaktor : auch in der Schweizer Armee

Autor: Ehrensperger, Marc / Huber, Felix M.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-414

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 05.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Projektcontrolling als Erfolgsfaktor – auch in der Schweizer Armee

Armasuisse und die Armee sind für die Realisierung von Projekten verantwortlich. Basis bilden definierte und zertifizierte Prozesse, welche – wo sinnvoll – in integrierten Projektteams unter Beizug aller Beteiligten abgewickelt werden. Von grosser Bedeutung ist auch das Projektcontrolling. Die beiden Autoren zeigen aus Sicht der Privatwirtschaft auf, wie ein effizientes Controlling ausgestaltet sein soll. *(Ma)*

Marc Ehrensperger, Felix M. Huber

Trotz politisch verordnetem Sparzwang werden wichtige Projekte auf die Schweizer Armee zukommen. Solche müssen nachhaltig geplant, gesteuert und implementiert werden können. Sonst kann die Armee und damit auch unsere Sicherheitspolitik nicht Schritt halten und beide würden in letzter Konsequenz unglaubwürdig. Der Wandel ist heute bekanntlich die einzige Konstante – nicht nur in der Wirtschaft.

Kurze Lebensdauer und hohe Komplexität

Die Lebensdauer von Projekten wird immer kürzer. Dies hängt insbesondere mit der technologischen Entwicklung und der damit einhergehenden zunehmenden Komplexität und Interdisziplinarität zusammen. Aktuelle Beispiele solcher komplexer interdisziplinärer Projekte (und Massnahmen) der Schweizer Armee sind OPTIMA V, Log@V, FIS HE oder die Weiterentwicklung der Armee (WEA). Die zuständigen Projektleiter sind hier stark gefordert, weil das Gleichgewicht zwischen den Projektdimensionen Ziele, Termine und Kosten unter den komplexen Rahmenbedingungen oft der Quadratur des Kreises gleichkommt.

Reputation verlangt ein unabhängiges Projektcontrolling

Negative Schlagzeilen über Fehlentwicklungen von Projekten kann und will sich heutzutage niemand leisten. Es gibt im Bund ausserhalb des VBS heute schon Projekte die in strukturellen, finanziellen und vor allem auch reputationsmässigen Schwierigkeiten stecken.

Der sprichwörtliche helvetische Perfektionismus ist kein Garant für den Projekterfolg. Im Gegenteil: Er kann zur Überdeterminierung von Projekten und damit zu Mehrkosten oder gar zu einem «Absturz» führen. Dies kostet den Steuerzahler am Ende in der Regel viel mehr und wirkt sich überdies auch oft negativ auf die Reputation aus. Nebst einem professionellen zertifizierten Projektmanagement – welches im Bund mit dem Standard HERMES mit Fokus auf Informatikprojekte vorhanden ist – kann hier ein unabhängiges Projektcontrolling vermeiden helfen, dass Projekte in Schieflage oder gar ausser Kontrolle geraten.

Das Projektcontrolling umfasst im Wesentlichen folgende Aufgaben:

1. Festlegen relevanter Planungs- und Steuerungsgrössen: Im Rahmen der Projektplanung werden die relevanten Planungs- und Steuerungsgrössen festgelegt, mit denen der Projektfortschritt gemessen werden soll. Zu diesen Grössen zählen in der Regel einzelne Leistungsziele, Termine, Ressourcen, Finanzierungsgrössen und fallweise weitere Projektbereiche. Diese umfassen insbesondere auch relevante Einflussgrössen aus dem Projektumfeld.

2. Periodische Soll-Ist-Vergleiche und vertiefende Analysen: Die Messung des Projektfortschritts erfolgt mit periodischen Soll-Ist-Vergleichen. Dazu werden die Ist-Daten mit den entsprechenden Soll-Werten verglichen. Bei markanten Abweichungen sind vertiefende Analysen notwendig, um die Ursachen zu identifizieren. Dabei sind auch die Einflussfaktoren aus dem Projektumfeld und deren wechselseitige Beziehungen zu berücksichtigen.

3. Wiederkehrende Beurteilung von Risiken: Zur Abschätzung der weiteren Entwicklung des Projekts werden die projektinternen Risiken sowie die Risiken aus dem Projektumfeld beurteilt. Falls Entwicklungen absehbar sind, die den weiteren Projektverlauf massiv beeinträchtigen, sind Handlungsoptionen für einzelne Korrekturmassnahmen zu prüfen und die damit verbundenen Vor- und Nachteile abzuwägen.

4. Einleitung von Korrekturmassnahmen: Bei Abweichungen sind Massnahmen zu treffen, um das Projekt wieder auf die vorgegebenen Planwerte auszurichten, beispielsweise durch eine Verlagerung von Personalressourcen oder veränderte Prioritätensetzungen bei den Leistungszielen. Bei Bedarf sind auch die Planwerte anzupassen, beispielsweise durch eine Verminderung der Leistungsziele, eine Verlängerung der Projektdauer, eine Anpassung des Kostenrahmens oder die Bereitstellung zusätzlicher Mittel. In ausserordentlichen Fällen ist zudem ein Abbruch des Projekts als mögliche Variante in Betracht zu ziehen.

Arbeitsstation Führungsinformationssystem Heer (FIS HE). Bild: Kdo Komp Zen C4ISTAR Heer

Vielfältige Herausforderungen im Spannungsfeld «Ziele – Termine – Kosten»

Die wichtigste Aufgabe – und gleichzeitig grösste Herausforderung – eines Projektleiters in der Projektabwicklung liegt darin, die Projektarbeiten so zu steuern, dass sie im Rahmen der vorgegebenen Planwerte durchgeführt werden und das Projekt auf Kurs gehalten wird. Wird diese Steuerung nicht richtig wahrgenommen, besteht die Gefahr, dass Abweichungen nicht oder zu spät erkannt werden, um rechtzeitig Korrekturmassnahmen einzuleiten. Mit zunehmendem Projektfortschritt werden die zu lösenden Probleme deutlicher erkennbar. Dies kann dazu führen, dass zusätzliche Aufgaben zu bearbeiten sind, verbunden mit erhöhten Kosten und einem zusätzlichen Zeitbedarf. Hier ist es die Aufgabe des Projektcontrollings solche Entwicklungen – aus unabhängiger Warte – kritisch und frühzeitig transparent aufzuzeigen, damit fundierte Entscheide über allfällige Anpassungen der Planwerte getroffen werden können. Sonst besteht die Gefahr, dass Anpassungen schleichend erfolgen und das Gleichgewicht zwischen den Projektdimensionen «Ziele – Termine – Kosten» gestört wird.

Eine besondere Schwierigkeit liegt in diesem Zusammenhang darin, dass die Dynamik des Projektumfelds und die relevanten Einflüsse auf das Projekt richtig erkannt werden. Falls das nicht gelingt, besteht die Gefahr, dass Fehlentwicklungen und Turbulenzen auftreten.

Sorgfältige Ausgestaltung bei der Projektvorbereitung

Vor dem Hintergrund der zahlreichen Herausforderungen sollte bereits bei der Vorbereitung von Projekten das Augenmerk auf eine sorgfältige Ausgestaltung des Projektcontrollings gelegt werden. Es bildet das Kernstück für eine optimale Planung und Steuerung des Projekts, indem es darauf abzielt, den Projektfortschritt unabhängig zu überwachen und Abweichungen gegenüber den Planwerten sowie Risiken frühzeitig zu erkennen, um Korrekturmassnahmen einleiten zu können.

Zweckmässiges Projektcontrolling als Schlüssel zum Erfolg

Die Erfahrungen zeigen, dass die konkrete Ausgestaltung des Projektcontrollings spezifisch auf das jeweilige Projekt ausgerichtet werden muss. Die dabei zu berücksichtigenden Faktoren sind unter anderem die Komplexität des Vorhabens, die Einbettung des Projekts ins Umfeld, die fachlichen Schwerpunkte (beispielsweise Organisationsprojekt, Informatik-projekt, Infrastrukturprojekt, Auslagerungsprojekt) sowie die Dauer und die Phasen des Projekts.

Das Projektcontrolling ist ein «Handwerkszeug», das für jedes Projekt eingesetzt werden soll. Ein wichtiger Erfolgsfaktor besteht darin, dieses sinnvoll und pragmatisch anzuwenden. Die unabhängige Überwachung des Projekts darf aber nicht auf Soll-Ist-Vergleiche beschränkt bleiben, sondern hat auch eine wiederkehrende Beurteilung der Risiken zu umfassen. Dabei muss auch das Projektumfeld (vorab die sicherheitspolitischen und finanziellen Rahmenbedingungen) gut ausgeleuchtet werden. Wichtig ist im Weiteren, dass die Informationen des Projektcontrollings rechtzeitig und stufengerecht den zuständigen Projektgremien zur Verfügung stehen.

Ein zweckmässig ausgestaltetes und unabhängiges Projektcontrolling ist in jedem Fall – sofern richtig angewendet – der Schlüssel zum Erfolg zur erfolgreichen Durchführung von Projekten, auch in der Schweizer Armee. ■

Major
Marc Ehrensperger
Dr. rer. publ. HSG
Milizoffizier Stab LVb Flab
8049 Zürich

Oberst i Gst
Felix M. Huber
Lic. iur., Rechtskonsulent
Milizoffizier Stab CdA
8125 Zollikerberg