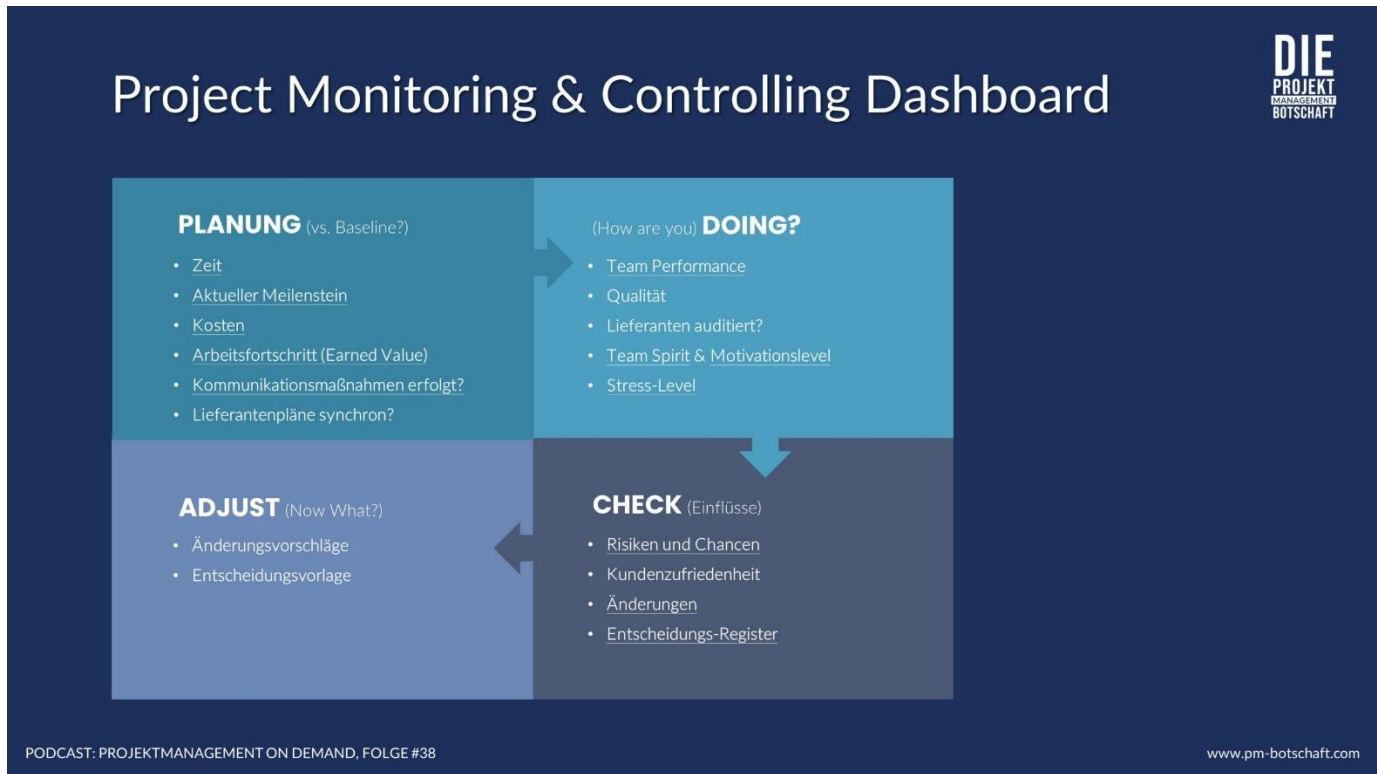


Podcast-Folge #38

Wie baue ich mein Dashboard auf?

Vorlagen und Downloads:



Vorlagen hier herunterladen: https://pm-botschaft.com/wp-content/uploads/2022/02/38_MonitoringControlling-Dashboard.pptx

Skript:

#38: Wir bauen dein Monitoring & Controlling Dashboard

Das PMI, also das Standardisierungsgremium *Project Management Institute*, definiert den Monitoring & Controlling Prozess als **extra Phase im Projekt**. Was sehr schön den Stellenwert verdeutlicht.

Die Steuerung auf Basis eines definierten Monitorings ist, und das ist das Schöne und Elegante daran, nicht etwa irgendwie in die Projektumsetzungs-Phase mit hineinvermischt. Sondern ganz klar herausgehoben und beschrieben.

Herausgehoben und beschrieben in Form von Standard-Messgrößen. Die geben dir, sofern du sie im Blick behältst, eine gute Indikation, wo dein Projekt steht und wie sich die Dinge entwickeln.

Die Kernfragen, die wir in dieser Podcast-Folge näher beleuchten und beantworten wollen, lauten daher

1. Was genau geschieht im Monitoring- und Controlling-Teil deines Projekts?
2. Worauf kommt es für dich und dein Projekt an, aka was willst du alles messen?
3. Wo lauern Stolperfallen?

Wo lauern Stolperfallen?

Ich leg gleich mal los mit den **Stolperfallen**, denn die Erste lauert bereits in der oft falschen **Übersetzung des Begriffs „Controlling“** ins Deutsche.

Klingt wie „Kontrollieren“, ist es aber nicht. „To control“ im Englischen meint „steuern“ bzw. „beeinflussen“ und „lenken“ im Deutschen.

Warum ist das eine Stolperfalle? Nun, mit „Kontrollieren“ assoziieren wir meist negative Dinge – wie „ich werde auf Schritt und Tritt überwacht“ oder „ich soll andere überwachen“. Oder dass du alle Ergebnisse haargenau kontrollieren sollst, wie ein:e Lehrer:in in der Schule. Das ist zum einen eine Menge Arbeit.

Und andersherum sind wir ja jetzt in der Arbeit und nicht mehr in der Schule, weil wir den Rotstift, mit dem wir bewertet werden, hinter uns gelassen haben. Ganz ist das natürlich nicht wahr, doch die Bilder, die bei uns im Kopf entstehen, sind halt negativ belegt, wenn wir „Kontrollieren“ hören.

Na klar muss es in **Projekten auch Kontrollinstanzen** geben, also bspw. einen Prüfstand für Ergebnisse oder auch Leistungsabnahmen. Ohne geht es nicht. Doch niemand von uns blüht bei der Aussicht auf ständiges Gemessen- und Bewertet-Werden auf.

„Controlling bedeutet nicht kontrollieren, denn niemand blüht bei der Aussicht auf Gemessen- und Bewertet-Werden auf.“

Und darum geht es beim „Controlling“ auch gar nicht. Ergebnis-Qualität und Erfüllung der Anforderungen in deinem Projekt sind dort zwar Messgrößen auf deinem Monitoring und Controlling Dashboard, doch hier geht es vielmehr um einen **ganzheitlichen Blick auf dein Projekt**. Es geht um einen Ort, egal ob physisch oder digital, an dem alle Fäden zusammenlaufen. Ein Ort, von dem aus du den Überblick behältst und das Projekt lenken kannst. Darum geht es. Um eine **Steuer- und Schaltzentrale**.

Genau so willst du „Monitoring“ und „Controlling“ als Inneres Bild vor deinen Augen verstehen. Du sitzt also in der **Schaltzentrale**, schaust auf viele Bildschirme (Monitore), blinkende Lichter und Diagramme. Und die zeigen dir jetzt was? Genau, die zeigen dir ganz genau, wo dein Projekt gerade steht, und wie es läuft.

So monitorst du dein Projekt – um dann aus diesen Beobachtungen abzuleiten, **ob du etwas unternehmen musst oder willst oder alles so laufen lassen kannst**, wie es ist.

Und wenn ich jetzt sage du, dann ist das gar nicht mal das, was ich dir empfehlen würde. Vielmehr wäre es genial, wenn die Monitore allen im Projekt transparent und offen zugänglich sind. Es ist also nicht das Hinterzimmer eines Kaufhauses, in dem du auf einer Wand aus Bildschirmen die Aufnahmen laufender Kameras angezeigt bekommst, die aufzeichnen sollen, ob jemand heimlich etwas in seiner Tasche verschwinden lässt und sich dann an der Kasse vorbeimogelt. Es ist vielmehr der Ort, an dem ihr euch **regelmäßig versammelt**, um über Strategie und Taktik zu sprechen. **Gemeinsam**.

Welche weiteren Stolperfallen lauern?

Stolperfalle Nummer 2 – wir bleiben beim Monitoren, respektive Messen:
Nicht alles kann wirklich hart gemessen werden.

Der Wert eines Projektergebnis ist gerade bei **Dienstleistungen im Vergleich zu Produkten** eher subjektiv und teilweise sogar emotional beladen. Wo du bei der Entwicklung von Gütern, sagen wir einem Auto, noch klar messen kannst, ob es das tut, was es soll, ist es bei Dienstleistungen, sagen wir in der Beratung oder bei einem Training, schon deutlich schwieriger. Klar, wir versuchen es mit Kundenzufriedenheitserhebungen und Feedbackbögen – doch die Messung ist extrem subjektiv. Sie ist durch die Wahrnehmung der bewertenden Personen und deren individuelle Erwartungshaltung und Tagesform bzw. Laune oder zeitliche und persönliche Nähe zur Leistung und der Person, die leistet, verzerrt.

Je länger das Training beispielsweise her ist, desto schlechter erinnert man sich an Einzelheiten. Je eher man die Person, die einen berät, enger kennt, desto besser meint man es ggf. mit ihr, wenn man Feedback gibt. Wohingegen das eigene Urteil vielleicht sehr viel härter ausfällt, wenn man die Person nicht näher kennt und eigentlich auch nicht mag.

Und **Stolperfalle 3** ist: **Scheingenauigkeit**

Manche Dinge sind so komplex, dass selbst im Nachhinein nicht alle Zusammenhänge klar sind, Ergebnisse teilweise nicht reproduziert werden können und einfach ein Resultat mannigfaltiger Umstände und Einflussfaktoren sind. Will man hier dennoch Metriken etablieren, entsteht oft eine **Scheingenauigkeit**, die aber einer genaueren Betrachtung über eine längere Laufzeit nicht standhält.

„Ursache und Wirkung nicht kausal verknüpfen. Das führt sonst schnell in eine Scheingenauigkeit.“

Kurzum, **man redet sich die kausale Kette von Ursache und Wirkung ein**. Defacto jedoch, sind es so viele Parameter, dass entweder eine große Ungenauigkeit bei der Modellierung in Kauf genommen werden muss oder ein enormer Aufwand nötig ist, Genauigkeit zu erzeugen. Was dann ggf. nicht mehr im **Verhältnis zum Nutzen für die Steuerung deines Projekts** steht. Oder, weil es so aufwendig ist, dass die Auswertungen und Analysen nie rechtzeitig vorliegen, um damit dann noch echten lenkenden Einfluss nehmen zu können. Der Zug ist dann abgefahren.

Hüte dich also vor Scheingenauigkeit und Monitoring-Wahn in komplexen Projektumgebungen. Ich kann verstehen, dass wir uns gerne an Fakten und Metriken und Evidenz festklammern, weil es uns Sicherheit gibt. Doch diese **Metriken sollten gut und mit Bedacht gewählt** sein.

Bring Austausch und Struktur ins Controlling

Tipp 1: Frag die Leute aus deinem Team

Verwende die Zeit lieber darauf, **mit den beteiligten Leuten im Projekt zu sprechen**. Deren Erfahrung führt oft zu erstaunlich **exakten, gefühlten Wahrheiten**. Ohne dass sie es rechnerisch belegen könnten.

Ja und hey, manche Umgebungen sind einfach chaotisch und wirken zumindest zeitweise überhaupt nicht logisch. Messungen, Daten, Statistiken, Trends: das alles nützt dir in solchen Situationen überhaupt nichts. Jetzt könntest du sagen „Hä, gleich **überhaupt** nichts? Jetzt haben wir so viel über Monitoring und Messung geredet.“ Einfache Antwort: In einem chaotischen Umfeld können solche **Messungen je nach Zeitpunkt völlig beliebig** ausfallen. Spar dir die Mühe.

Tipp 2: Gestalte die Umgebung greifbar und steuerbar

Versuch lieber, wieder Struktur reinzubringen, Cluster zu bilden, Klarheit zu schaffen, für ein einheitliches Verständnis zu sorgen, offene Fragen schnell zu beantworten oder Hypothesen zu definieren und damit den **Fokus** auszurichten. So entsteht eine **Umgebung, die greifbarer und steuerbarer wird**.

Ich habe mich hier für die **Top 3 Stolperfallen** entschieden, mit denen ich es in meiner Vita zu tun hatte.

Sicher gibt es weit mehr Stolperfallen. Teile da gerne deine Erfahrungen mit mir, indem du mir via E-Mail oder auf [LinkedIn](#) schreibst oder gleich mit Referenz auf diese Podcast-Folge deine Erfahrungen mit der Community teilst und mich verlinkst. Dann steige ich gerne mit in die Diskussion ein.

Was will ich messen, welche KPIs machen Sinn?

Wir knüpfen an das Gesagte an und widmen uns als nächstes der eingangs gestellten Kernfrage „**Worauf kommt es für dich und dein Projekt an, aka was willst du alles messen?**“

Und da würde ich vorschlagen, zück mal **Zettel und Stift**. Wir beide bauen dir jetzt dein **Projekt-Dashboard**, mit dem du dein Projekt dann ganzheitlich steuern kannst. Wir beide setzen also die gängigsten und meiner Erfahrung nach sinnvollsten Messgrößen ein, strukturieren die sauber, damit es nice aussieht und ganz nebenbei erlangst du so auf einen Blick **Klarheit sowie Präzision** und ein gutes, sicheres Gefühl, weil du die **wichtigen Dinge auf dem Schirm** hast.

Nimm dein Blatt doch mal bitte quer, schreib **Project Monitoring & Controlling Dashboard** oben an den Rand und zeichne darunter 4 gleichgroße Boxen. Diese Boxen sind unsere gemeinsame Struktur, in die wir die Parameter einsortieren, die wir messen und monitoren wollen. Und was würde sich als Struktur besser eignen als der Management Regelkreis, der **PDCA-Zyklus**. Über den haben wir hier im Podcast bereits in [Folge #10](#) gesprochen. Wenn der dir jetzt gar nix sagt, spring nochmal zurück. Ich übersetze jetzt nämlich nur kurz die 4 Buchstaben des Akronyms und steige dann gleich mit dir ins Dashboard ein.

Das Akronym steht für:

P = Plan D = Do C = Check A = Act/Adjust.

Jede Management-Disziplin macht nämlich genau das. Egal ob Projektmanagement oder Qualitätsmanagement: Wir planen, führen aus, prüfen und passen die Pläne für eine Neuausrichtung des Tuns entsprechend an. Damit ist dann unsere Struktur schon mal vollständig und wir wissen, dass wir nix vergessen werden. Denn alles außerhalb dieser 4 Boxen ist nicht Teil deines Projekts. Diese Dinge messen, monitoren, steuern andere in deinem Unternehmen.

„Alles außerhalb dieser 4 Boxen ist nicht Teil deines Projekts.“

Fangen wir oben links in deinen 4 Boxen an.

Starten wir mit **Box 1:**

Hier, in die obere linke Box, schreibst du „**Planung**“ rein. Für dein Dashboard bedeutet das: Hier vergleichen wir den aktuellen Status mit dem ursprünglichen Plan, deiner Baseline. Deshalb kommen hier auch deine **Messgrößen zu Zeit, Kosten und Arbeitsfortschritt** rein. Wie du das planst und bspw. auch eine [Earned Value Analyse](#) machst, darüber haben wir uns im Podcast auch schon unterhalten, denn die Planungsphase liegt ja bereits hinter uns.

Ich habe dir im Schaubild in den **Shownotes** die jeweiligen Podcast-Folgen verlinkt, wenn du noch mal gezielt in einzelne Parameter und Anleitungen bspw. zur genannten Earned Value Analyse oder Budgetschätzung reinschauen willst. Da findest du auch ne tolle Vorlage für deinen Zeitplan.

Uns geht es jetzt aber in der Box darum, die **Abweichung zum Plan** als Messgröße aufzuführen. Wie viele Tage oder Wochen liegen wir denn vor oder hinter dem Zeitplan? Oder läuft alles genau so, wie zeitlich vorhergesehen?

Auf unserem Dashboard steht für mich ein Wort, nämlich „**Zeit**“ und eine Zahl, nämlich plus oder minus x Tage oder eben eine Schwarze Null.

Gleiches machen wir mit dem **Budget**. Habt ihr bislang mehr oder weniger als geplant ausgegeben?

Und genau das machen wir auch mit dem Arbeitsfortschritt. Liegen wir im Plan mit den bislang gelieferten und abgerechneten Ergebnissen oder Leistung oder nicht. Das ist jetzt eine **Prozentzahl (aktuell) neben einer Prozentzahl (geplant)**, um es leichter lesen zu können und auch den Fertigstellungsgrad herauslesen zu können.

Supercool finde ich es auch immer noch, wenn der Meilenstein, den wir gerade passiert haben oder auf den wir zusteuern, mit erwähnt wird. Dann weißt du auf einem Blick, wo ihr steht. SpaceX macht das immer richtig cool, wenn die eine Falcon 9 in den Orbit schießen. Da kannst du ja auf YouTube oder über die NASA-App live zuschauen. Und meist ist unten ein **Zeitstrahl mit den wesentlichen Meilensteinen** des Aufstiegs von Launch bis zum Dockingmanöver an die ISS aufgereiht. Und ein farbiger Punkt markiert, wo im Zeitablauf wir uns gerade befinden. Du schaltest also in den Livestream rein und weißt exakt, was ansteht.

Ggf. fallen dir andere Pläne ein, die du hier noch mit abbilden möchtest. Bspw. ob alle Kommunikationsmaßnahmen wie geplant erfolgt sind oder geprüft wurden, um sicherzustellen, dass die Pläne der Lieferanten zu den eigenen passen. Die machen ja ihre eigene Zeitplanung, da willst du also mindestens wissen, ob das zusammenpasst und synchron geht. Doch viel mehr fände ich an dieser Stelle übertrieben. Box eins: Haken dran.

In **Box 2**, die Box rechts daneben, schreibst du „How are you **DOING**“ rein – Doing machst du fett oder unterstreichst es. Und das sagt auch schon alles. Es geht um alles, was ihr im Projekt tut und wie. Wie performt ihr als Team, von welcher Qualität sind die Ergebnisse eurer Arbeit oder die Zuarbeit von Lieferanten – gibt es da Abweichungen zum Soll? Wie ist es um den Team Spirit und die Motivation der Beteiligten bestellt und wie hoch ist das Stress-Level?

Beim DOING erfasst du alle Faktoren, die darstellen, **was ihr wie macht** und ob da was Vernünftiges herauskommt. Wie du in der Grafik in den Shownotes siehst, sind das bei mir 5 Bullets. Auch hier habe ich für deinen „Deep Dive“ wieder Podcast-Folgen verlinkt. Heißt: du kannst hier tiefer einsteigen, wenn du die Folge(n) verpasst hast bzw. nicht so recht weißt, wie du jetzt bspw. euren [Team Spirit](#) bewerten und Team Performance messen sollst.

In **Box 3**, unten rechts, willst du nun „**Checken**“, ob es **Einflüsse auf dein Projekt** gibt, die die Planung und das Doing in irgendeiner Weise beeinflussen. Hier listest du also **Top-Risiken** auf und mit welcher Wahrscheinlichkeit und welchem Effekt sie wann eintreten. Dasselbe machst du mit positiven Risiken, also Chancen.

Auch die **Kundenzufriedenheit** ist ein Punkt, den du sinnvollerweise hier in Box 3 aufnimmst. Warum? Du sagst es: Sie hat natürlich gehörigen Einfluss darauf, wie du das Projekt steuern möchtest. Möglichkeiten diese zu erheben, stelle ich dir in einer der kommenden Folge vor. Bleib also auch nach dieser Folge dran. Alles fügt sich und greift ineinander.

Wenn wir über Einflüsse auf dein Projekt sprechen, erklärt sich von alleine, dass hier auch alle Change Requests (CRs), also Änderungsanträge aufpoppen. Mindestens die Zahl der offenen CRs und ob sie bereits analysiert und bewertet wurden. Darüber haben wir uns sehr ausführlich in den Folgen [#23](#) bis [#27](#) unterhalten. Hier ins Dashboard kommt die **Zusammenfassung** von all dem rein. Und zu guter Letzt sehe ich hier auch noch dein **Decision Log**, also dein Register mit allen bisher gefällten Entscheidungen im Projekt. Sie sind sehr richtungsweisend, inwiefern Änderungen, Risiken und Chancen deine Projekte tatsächlich beeinflussen und zeigen dir auch deinen Steuerungs-Spielraum auf. Das ist wichtig.

Denn in die **4. Box** links unten schreibst du „**ADJUST**“ und die Frage „**Now What?**“. Aka „Anpassen“ und „Was jetzt?“ Hier kommen erarbeitete **Änderungsvorschläge und Entscheidungsvorlagen** rein. Diese Box repräsentiert also das Ergebnis deiner Beobachtungen und die Übersetzung in Korrekturmaßnahmen, wie du also lenkend in das Projekt eingreifen möchtest. Was dann, nach Beschluss und Freigabe, eine Aktualisierung der Pläne nach sich zieht. Sowie eine Kommunikation, was jetzt von den Beteiligten wie anders zu tun ist und was von wem bzw. welchem Kreis beschlossen wurde.

Wenn du spontan nichts ergänzen magst, leg Zettel und Stift beiseite. Wir sind fertig. Bzw. du bist fertig.

Dein Dashboard steht. Und ist bereit für seinen Einsatz im Projekt. Wo du es ganz vielseitig nutzen und einsetzen kannst. In Team-Regelmeetings, im Lenkungskreis, bei Status-Präsentationen beim Kunden oder um dir einfach einen Überblick über die Lage im Projekt zu verschaffen und ein Gefühl zu bekommen, wie viel du jetzt als lenkende Instanz benötigst wirst.

Fazit: Passt dein Dashboard individuell an

All dies sollte dir schon eine sehr gute Idee geben, **was du auf deinem Dashboard alles angezeigt bekommen möchtest**, um dein Projekt auch ganzheitlich steuern zu können. Und wie du die Metriken/Messgrößen/Parameter strukturieren kannst. Bzw. für welchen Teilnehmenden-Kreis welche Key Performance Indikatoren (KPIs) relevant sind. Denn es macht sehr wohl einen Unterschied, ob du mit deinem Kunden, deinem Auftraggeber, einem Lieferanten oder deinem Team sprichst. Ich hatte es ja bereits angedeutet. Machen wir es plastisch. Deinem Kunden wirst du wohl keine interne Budget-

Kalkulation offenlegen, was deine Auftraggeber jedoch ganz sicher interessieren wird. Dein Team wird sich viel mehr mit dem aktuellen Performance-Level identifizieren, als ein Lieferant, der ja in erster Linie mit sich, seinen Internas und der Zulieferung an euch beschäftigt ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Stell dir dein Monitoring und Controlling im Projekt, dein Dashboard, wie das Headup Display im Auto vor. Ohne Geschwindigkeitsanzeige, ohne Tankanzeige oder ohne Warnleuchte für zu geringen Motoröl-Füllstand oder Wischwasser, willst du auf keinen Fall auf längere Fahrten gehen.

So ist es auch in deinem Projekt. **Diese Anzeigen und Meldungen willst du on-demand einsehen können** und dann **auf einem Blick** und auf möglichst aktuellstem Stand sehen können. Um dann abschätzen und bestimmen zu können, wie lange ihr in dem Zustand noch weiterfahren – bzw. genau so ohne Änderungen in eurem Projekt – weitermachen könnt. Oder ob ihr mal aufs Gas drücken solltet. Oder lieber die nächste Tankstelle anfährt oder den Service ruft und den Wagen mal auf den Prüfstand stellt.

Displays in moderneren Autos zeigen noch viele weitere Dinge an, z. B. den Luftdruck je Reifen, wie viele Kilometer du je nach Fahrstil mit der Tankfüllung noch fahren kannst, wann du einen Gang hoch oder runter schalten solltest, für einen optimalen Sprit-Verbraucht.

Auf dein Projekt übertragen ist das eure **Effizienz**. Oder wie weit ihr im aktuellen Modus noch kommt. Ein **Indikator** für die Belastungsgrenze des Teams. Wenn du also jemanden lachen hörst, weil du „Stress- und Motivationslevel“ auf dem Dashboard monitorst, schick die Leute zu mir. Ich stärke dir den Rücken. Das ist höchst relevant und wenn sie das Wort Effizienz hören, haben wir eh schon fast gewonnen.

Kernbotschaft:

Und das ist auch meine Kernbotschaft in dieser Folge. Viele **Parameter in deinem Dashboard** mögen trivial wirken. Doch sie sind eben die absoluten **Eckpfeiler im Projektmanagement** und alle Fragen der Beteiligten werden sich stets genau darum drehen. Also willst du die im Blick haben. Genau wie diejenigen **Parameter und Messgrößen**, die gerne mal als „**softe Faktoren**“ abgewertet oder vergessen oder unter den Teppich gekehrt werden. Nicht mit mir. Nicht mit dir. Nicht mit uns. **Wir sind moderne Projektmanager:innen.**

Du möchtest in weitere Folgen reinschauen, die inhaltlich anknüpfen? Dann wirf gerne einen Blick in die Shownotes. Viel Spaß also beim Ausprobieren des Dashboards in deinem Projekt. Ich freue mich natürlich auf dein Feedback, wie es damit läuft. Und verabschiede mich bei dir, wie gewohnt mit den Worten:

Auf zur Brillanz!

Chris



Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:

Website: www.pm-botschaft.com

LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)

E-Mail: chris@pm-botschaft.com

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>

auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet

Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)