

**Jacob, Philipp**

Möglichkeiten der Steuerung von Projekten in Bezug  
auf die Kostenentwicklung infolge von Überstunden

eingereicht als

**BACHELORARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Betriebswirtschaftslehre

Dresden, 2016

Erstprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

**Bibliographische Beschreibung:**

Verfasser: Jacob, Philipp

Titel: Möglichkeiten der Steuerung von Projekten in Bezug auf die  
Kostenentwicklung infolge von Überstunden

Standort: Hochschule Mittweida (FH)  
Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen

Daten: 2016, 44 (56) Seiten, 6 Abbildungen, 6 Tabellen

**Referat:**

Ziel der Arbeit ist es einen Überblick über mögliche Steuerungsmaßnahmen für Projekte zu gewinnen, welche die Kostensteigerung infolge von Überstunden berücksichtigen. Dabei werden Methoden des Projektcontrollings zur Projektauswahl und Projektvorbereitung aufgezeigt und das Problem der Kostensteigerung durch Überstunden anhand von Beispielen dargestellt. Hierbei wird auf mögliche Steuerungsmöglichkeiten eingegangen und nach Lösungsmöglichkeiten zur Überstundenreduzierung gesucht.

Das Projektcontrolling stellt dabei eine zentrale Rolle dar. Darüber hinaus werden Instrumente des Projektcontrollings aufgezeigt, mit denen es möglich sein soll, Projekte in die richtige Richtung zu lenken, um sie zum gewünschten Erfolg führen zu können.

Am Beispiel der Kostenentwicklung infolge von Überstunden werden Modelle und Maßnahmen beschrieben, welche selbige reduzieren sollen, um Projekte so effektiv und kostengünstig wie möglich zu gestalten.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1. Einleitung .....	1
2. Grundlagen.....	2
2.1. Projekt.....	2
2.2. Projektmanagement .....	4
2.3. Projektcontrolling.....	4
2.4. Rolle und Notwendigkeit des Projektcontrollings.....	5
2.5. Die Phasen eines Projektes .....	9
2.6. Überstunden.....	11
2.6.1. Definition und rechtliche Grundlagen .....	11
2.6.2. Formen von Überstunden.....	12
2.6.3. Überstunden aus Sicht von Arbeitnehmer und Arbeitgeber .....	12
3. Instrumente und Methoden des Projektcontrollings zur Projektauswahl und Projektvorbereitung.....	15
3.1. Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Projektcontrolling .....	15
3.2. Methoden des Projektcontrollings .....	16
3.2.1. Projektstrukturplan.....	16
3.2.2. Nutzwertanalyse.....	18
4. Probleme in Projekten am Bsp. der Kostensteigerung infolge von Überstunden ..	20
4.1. Realistische Probleme in Projekten .....	20
4.2. Problem der Kostensteigerung bei Projekten infolge von Überstunden .....	22
4.3. Beispiel.....	25
4.3.1. Annahmen.....	25
4.3.2. Überstunden infolge von zu geringer Arbeitsgeschwindigkeit.....	26
4.3.3. Aufgaben und Steuerungsmöglichkeiten des Projektcontrollings .....	32
4.3.3.1. Ist-Daten-Ermittlung .....	32
4.3.3.2. Soll-Ist-Vergleich.....	33
4.3.3.3. Leistungskontrolle.....	34
4.3.3.4. Terminkontrolle.....	35
4.3.3.5. Kostenkontrolle.....	37
4.3.4. Bewertung.....	37

4.4. Lösungsmöglichkeiten zur Reduzierung von Überstunden.....	38
4.4.1. Modelle .....	38
4.4.1.1. Vertrauensarbeitszeit.....	38
4.4.1.2. Arbeitszeitkonten .....	39
4.4.2. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsgeschwindigkeit .....	41
4.4.3. Bewertung der Modelle und Maßnahmen .....	42
5. Fazit und Ausblick .....	44
Literaturverzeichnis.....	45
Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Arbeit .....	49

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Magische Dreieck .....	3
Abbildung 2: Projektcontrolling .....	5
Abbildung 3: Projektstrukturplan.....	17
Abbildung 4: Bezahlte Überstunden der Arbeitnehmer in Deutschland von 2000 bis 2014 (in Millionen) .....	23
Abbildung 5: Time-to-Completion .....	35
Abbildung 6: Meilensteintrendanalyse .....	36

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Aufgaben des Projektcontrollings .....	7
Tabelle 2: Beispiel Nutzwertanalyse.....	19
Tabelle 3: Überstunden infolge zu geringer Arbeitsgeschwindigkeit eines Projektmitarbeiters .....	28
Tabelle 4: Übersicht Anzahl der Überstunden und Gehalt pro Stunde .....	29
Tabelle 5: Überstunden infolge zu geringer Arbeitsgeschwindigkeit aus Sicht des Projektteams.....	30
Tabelle 6: Vor- und Nachteile Vertrauensarbeitszeit.....	39

**Abkürzungsverzeichnis**

AP	-	Arbeitspaket
BER	-	Flughafen Berlin-Brandenburg
bzw.	-	beziehungsweise
DIN	-	Deutsches Institut für Normung
ggf.	-	gegebenenfalls
h	-	Stunde/n
ISO	-	Internationale Organisation für Normung
IT	-	Informationstechnik
NDR	-	Norddeutscher Rundfunk
PM	-	Projektmitarbeiter
PMBOK	-	Project Management Body of Knowledge
PSP	-	Projektstrukturplan
z. Bsp.	-	zum Beispiel
zzgl.	-	zuzüglich

## **1. Einleitung**

Projekte sind für Unternehmen essentiell, um neben dem Tagesgeschäft, weitere Einnahmequellen zu generieren. Die Palette an verschiedenen Projekten ist dabei riesig und somit auch die Herangehensweise. Immer wieder ist in den Nachrichten von Terminverzügen und Kostenexplosion von Großprojekten zu hören. Als prominente Beispiele gelten die Hamburger Elbphilharmonie oder der Flughafen Berlin-Brandenburg, welchen mittlerweile mit mehr und mehr Sarkasmus gegenübergetreten wird.

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit der Kostenentwicklung bei Projekten, infolge von Überstunden und den Möglichkeiten dies zu steuern. Es sollen aber auch Rückschlüsse für weitere Projekte aus der Existenz von Überstunden gezogen werden. Mithilfe von verschiedenen Annahmen und Beispielen sollen verschiedene Fälle durchgespielt werden und verdeutlicht werden, inwieweit Überstunden die Kosten für ein Projekt steigern können. Dafür gilt es Lösungen, Modelle, Maßnahmen und neue Anreize zu finden.

Diese Arbeit ist in 5 Kapiteln unterteilt. Nach einleitenden Worten werden die Grundlagen ermittelt. Hierbei wird besonders auf die Themenkomplexe Projekt und Überstunden eingegangen und Unterscheidungen vorgenommen. Im dritten Kapitel wird zunächst das für die Steuerung von Projekten notwendige Projektcontrolling abgegrenzt und auf einige Methoden eingegangen. Kapitel 4 beschäftigt sich nun mit dem Problem der Kostensteigerung infolge von Überstunden. Es werden zuerst allgemeine und realistische Probleme aufgezeigt, um zu zeigen warum die Kosten von Projekten steigen können oder Termine nicht eingehalten werden können. Anhand von Fallbeispielen in Bezug auf Überstunden und die Betrachtung des unterschiedlichen Ausgleichs von Überstunden, werden Steuerungsmöglichkeiten herausgearbeitet und diese bewertet. Darüber hinaus sollen Lösungsmöglichkeiten von existierenden Modellen aufgezeigt und Maßnahmen herausgefunden werden, um Verbesserungen einleiten zu können oder für nächste Projekte anwenden zu können. Auch dies soll einer kritischen Bewertung unterzogen werden.

Im Schlussteil sollen dann die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst werden und ein Ausblick gewagt werden.



## 2. Grundlagen

Zu allererst erfolgen einige wichtige Erläuterungen, die für den Fortlauf der Arbeit von großer Bedeutung sind.

### 2.1. Projekt

Eine allgemeine Definition hat sich für den Begriff Projekt nicht herauskristallisiert. Grund dafür ist, dass verschiedene Organisationen unterschiedliche Definitionen haben. Die Definition für ein Projekt nach der DIN 69901 lautet wie folgt:

*Ein Projekt ist „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“.<sup>1</sup>*

Außerdem kann man Projekte auf einigen Gemeinsamkeiten hin untersuchen. So handelt es sich bei einem Projekt um ein Vorhaben mit einer konkreten Zielvorgabe bzw. Zielvorgaben. Diese sind durch finanzielle und zeitliche Beschränkungen gekennzeichnet. Ein Projekt ist außerdem eine „relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe“<sup>2</sup>. Folgende Bedingungen kennzeichnen ein Projekt:

- zeitliche Begrenzung,
- ein festgelegtes Ziel,
- ein festgelegter Budgetrahmen,
- personelle Restriktionen,
- bereichsübergreifende Teamarbeit,
- Komplexität,
- Unsicherheit, verbunden mit verschiedenen Risiken.<sup>3</sup>

Das Ziel sollte eindeutig formuliert sein. Um das Ziel zu erreichen, wird mit Ansätzen, Denkweisen und Methoden aus verschiedenen Fachrichtungen (Interdisziplinarität) und bereichsübergreifend gearbeitet. Aufgrund der Komplexität erfordern Projekte eine eigene Organisation, um verschiedene Risiken finanzieller, personeller, fachlicher und terminlicher Natur zu minimieren. Je nach Umfang kann

---

<sup>1</sup> (Fiedler, 2008), S. 4

<sup>2</sup> Siehe (Gabler 1)

<sup>3</sup> (Fiedler, 2008), S. 2f.

dies von einem Projektteam bis hin zu einem Projektmanagement reichen.<sup>4</sup> Die Koordination eines solchen Projekts kann dabei innerhalb eines Unternehmens stattfinden, eine externe Auslagerung ist jedoch auch möglich.<sup>5</sup> Die Bezeichnung von Projekten kann ganz unterschiedlich sein und folgt dabei dem Inhalt. So gibt es beispielsweise:

- Bauprojekte (Einkaufszentrum)
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte
- Organisations- und Managementprojekte (Rationalisierungen)
- Investitionsprojekte (Logistikzentrum einrichten)
- Kunden- und Vertriebsprojekte (z. Bsp. Großauftrag für einen Kunden)
- IT-Projekte
- Veranstaltungs- und Dienstleistungsprojekte (z. Bsp. Messen)<sup>6</sup>

Zusammenfassend kann man Projekte „als innovative Aufgabenkomplexe bzw. Investitionen in die Zukunft, die innerhalb eines begrenzten Zeithorizonts mit limitierten Ressourcen durchzuführen sind“, bezeichnen.<sup>7</sup>

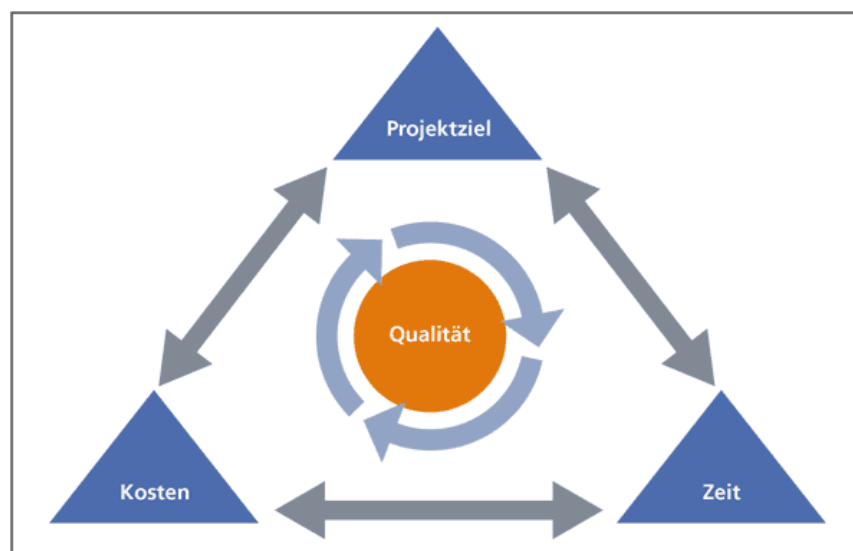


Abbildung 1: Magische Dreieck<sup>8</sup>

In der Abbildung sind noch einmal die drei Erfolgskriterien zu sehen. Sie stellen außerdem die Steuerungsparameter und Betrachtungsgrößen für die Risikoanalyse

<sup>4</sup> Siehe (Projekt)

<sup>5</sup> (Ossadnik, 2009), S. 91

<sup>6</sup> Siehe (Maurer 1)

<sup>7</sup> (Röger, 2003), S. 2

<sup>8</sup> Siehe (IQRConsult)

eines Projektes dar. Darüber hinaus sind diese drei Kriterien voneinander abhängig, das heißt sie verändern sich, sobald eine Größe geändert oder verfehlt wird. Schlussendlich haben sie Einfluss auf die Qualität des Projektes.<sup>9</sup>

## **2.2. Projektmanagement**

Das Ziel im Projektmanagement ist, dass die Projektaufgaben in der vorgegebenen Qualität, innerhalb der gesetzten Frist und ohne Überschreitung des Budgets bewältigt werden. Effizient gestaltet wird dies durch einen optimalen Einsatz von Personal- und Kapitalressourcen.<sup>10</sup>

Laut DIN 69901 versteht man unter Projektmanagement die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, Führungsorganisation, Führungstechniken und Führungsmitteln für die Abwicklung eines Projektes“.<sup>11</sup> Das Projektmanagement besteht somit aus „der Planung, der Überwachung, der Steuerung und dem Abschluss eines Projekts.“<sup>12</sup>

## **2.3. Projektcontrolling**

Nach der DIN 69901 wird das Projektcontrolling als ein Regelkreis beschrieben. Die Projektziele sollen durch Soll-Ist-Vergleiche, Feststellung der Abweichungen, Bewerten der Konsequenzen und Vorschlagen von Korrekturmaßnahmen, Mitwirken bei der Maßnahmenplanung und Kontrolle der Durchführung gesichert werden. Das Projektcontrolling ist als Unterstützung für das Projektmanagement anzusehen und besitzt somit einen Servicecharakter. Die Aufgaben im Projektcontrolling können ganz vielfältig sein: Einrichten des Projektberichtswesens, Planung der Kosten und des Finanzmittelbedarfs, Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalyse, Rentabilitätsberechnungen, Liquiditätsberechnungen, Mitlaufende Kalkulation, Restkostenschätzung, Risikoanalyse und Risikobewertung, Entwicklung und Einrichtung eines Planungs-, Kontroll- und Informationssystems, Detaillierung der

---

<sup>9</sup> Siehe (Projektmagazin 1)

<sup>10</sup> Siehe (Gabler 2)

<sup>11</sup> (Fiedler, 2008), S. 7

<sup>12</sup> Siehe (Projektmagazin 2)

Ressourcen- und Terminplanung. Dies ist natürlich nur eine Auswahl, jedoch deckt sie die wichtigsten Felder eines Projektes ab: Kosten, Leistungen und Termine.<sup>13</sup>

## 2.4. Rolle und Notwendigkeit des Projektcontrollings

Im gesamten Unternehmenscontrolling ist das Projektcontrolling nur als Teilbereich anzusehen. Mit dem Vertriebscontrolling, Forschungs- und Entwicklungscontrolling, Beschaffungscontrolling, Personalcontrolling und weiteren Art des Controllings gibt es noch viele andere Spezialbereiche.<sup>14</sup>

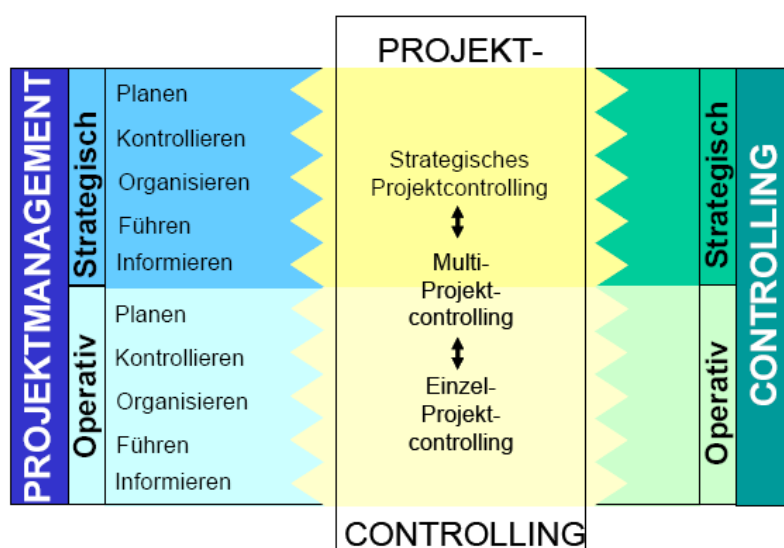


Abbildung 2: Projektcontrolling<sup>15</sup>

In der Abbildung sieht man die Verbindung zwischen Projektcontrolling, allgemeinem Unternehmenscontrolling und dem Projektmanagement. Für den Erfolg eines Unternehmens haben Projekte und deren Ablauf einen sehr großen Einfluss. Auf der einen Seite ist das Projektcontrolling der Garant für die Verbindung von Projektplanung, -steuerung und -kontrolle zum Unternehmenscontrolling, andererseits hat das Projektcontrolling auch eine unterstützende Wirkung auf die Projektleitung und deren Führungsaufgaben. Zu deren wichtigsten Aufgaben zählen die Koordination der Projektmanagementaufgaben und die Ausgestaltung der Strukturen und Prozesse. Dies soll zu einer möglichst effizienten Projektabwicklung,

<sup>13</sup> (Fiedler, 2008), S. 7ff

<sup>14</sup> (Fiedler, 2008), S. 14f

<sup>15</sup> (Fiedler, 2008), S. 13

also ein rationaler Umgang mit knappen Ressourcen, führen.<sup>16</sup> Außerdem ist die organisatorische Eingliederung des Projektcontrollings in ein Unternehmen von der Art des Projektes und der Organisationsform der Projektsteuerung abhängig. Das Projektcontrolling kann durch verschiedene Träger getätigt werden. Im Selbstcontrolling ist es durchaus möglich das Projektcontrolling gleich an einen oder mehrere Projektmitarbeiter zu übergeben oder der Projektleiter übernimmt diesen Posten selbst. Diese Vorgehensweise geschieht jedoch eher selten und ist nur bei kleineren Projekten ratsam. Geeigneter erscheint der Einsatz von Fremdcontrolling. Dabei wird zwischen internem und externem Controlling unterschieden. Externes Controlling bedeutet, dass speziell für das Controlling, Personen durch das Unternehmen engagiert werden, um die Aufgaben zu erfüllen. Im internen Controlling werden die Aufgaben des Projektcontrollings an die eigenen Controller im Unternehmen vergeben oder in eine andere Abteilung delegiert. Am häufigsten wird das Projektcontrolling durch Controller ausgeführt, die extra für das Projekt abgestellt werden. Je nach Projektgröße können sie von ihren sonstigen Tätigkeiten entbunden werden. Weiterhin kann das Projektcontrolling zentral oder dezentral erfolgen. Dezentrales Projektcontrolling bedeutet, dass das Projekt von anderen Unternehmensbereichen abgegrenzt ist. Strukturell sollten dabei der Projektcontroller und alle anderen am Projekt Beteiligten dem Projektleiter unterstellt sein, da der Projektleiter die Gesamtverantwortung trägt. Dadurch ist auch eine bessere Integration in das Projektteam gewährleistet. Für fachspezifische Problemfälle sollte der Controller trotzdem vom zentralen Controlling unterrichtet werden, um ein einheitliches Controlling zu gewährleisten.<sup>17</sup>

Das alles ist natürlich keine Versicherung für eine einwandfreie und problemlose Abwicklung eines Projektes, denn es gibt eine Vielzahl von Ursachen für das Scheitern von Projekten. Dazu gehören unklare Anforderungen und Ziele, fehlende Ressourcen bei Projektstart, Politik, Egoismen und Kompetenzstreit, sowie schließlich schlechte Kommunikation. Weitere Gründe sind der Mangel an qualifiziertem Personal, unzureichenden Projektplanung, fehlende Projektmanagementenerfahrung auf Leitungsebene, fehlende Projektmanagementmethodik (z. Bsp. kein Risikomanagement), mangelhaftes

---

<sup>16</sup> (Fiedler, 2008), S. 14f

<sup>17</sup> (Fiedler, 2008), S. 19ff

Stakeholder Management, fehlende Unterstützung durch Top-Management, technische Anforderungen zu hoch, sowie einige andere mehr. Dies ist auf eine zunehmende Komplexität der Projekte, sowie eine daraus resultierende stärkere Globalisierung von Unternehmen zurückzuführen. Wiederum daraus ergibt sich, dass Projekte ab einer bestimmten Größe nur noch schwer alleine vom Projektmanagement abzuhandeln sind. Deshalb ist eine Unterstützung durch ein Projektcontrolling notwendig.<sup>18</sup> Das oberste Ziel eines Projektcontrollings ist, den tatsächlichen mit dem geplanten Projektablauf hinsichtlich Kosten, Termine und Ergebnissen in Einklang, zu bringen. Die Existenz eines Soll-Ist-Vergleiches ist von großer Bedeutung. Deshalb muss eine Projektplanung vorausgesetzt werden, da sonst kein Vergleich mit den Ist-Daten existieren kann. Die weiteren Aufgaben werden in Koordinationsfunktion und Servicefunktion aufgeteilt und sehen wie folgt aus.

<b>Koordinationsfunktion</b>	<b>Servicefunktion</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung der Projektprogrammplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz von Netzplantechniken</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektplanung mittels Struktur-, Termin-, Kosten- und Kapazitätsplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Projektinformationssystemen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung der Projektplanung mit funktionalen und querschnittbezogenen Teilplänen im Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Projektkostenrechnungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination von Projektplanung und Projektkontrolle</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedbackorientierte Termin-, Kapazitäts- und Kostenkontrollen, Abweichungsanalysen und Einleitung von Gegensteuerungsmaßnahmen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung von Projekten aufgrund feedforward-orientierter Kontrollen</li> </ul>	

Tabelle 1: Aufgaben des Projektcontrollings<sup>19</sup>

Es ist zu sehen, dass der Projektcontroller ein großes Aufgabengebiet zu betreuen hat. Zusammengefasst ist die Kernaufgabe des Projektcontrollers das laufende Projekt mit den Zielvorgaben zu vergleichen. Darüber hinaus muss er mögliche

<sup>18</sup> Siehe (Projektmagazin 3)

<sup>19</sup> (Ossadnik, 2009), S. 91

Ursachen für vorhandene Abweichungen finden und Gegenmaßnahmen einleiten. Außerdem sollte er gewonnene Erkenntnisse aktiv in das Projekt integrieren, um dadurch gegebenenfalls ein besseres Projektergebnis zu erreichen.<sup>20</sup>

Doch was kostet dieser zusätzliche Aufwand ein Projektcontrolling zu betreiben? Einen exakten monetären Nutzen für das Projektcontrolling zu quantifizieren, ist kaum möglich. Jedoch zeigt die Erfahrung, „dass die Unterstützung eines Projektes durch den Projektcontroller in der Regel zu geringeren Kosten und zu reduzierter Dauer im Vergleich zu einem Projekt ohne Projektcontrolling führen wird.“<sup>21</sup> Dabei beeinflussen zwei Effekte den Projektnutzen.

1. Der Aufwand zu Beginn eines Projektes ist durch das Projektcontrolling größer: Der Grund liegt in der sorgfältigen Planung des Projektcontrollers. Dies hat aber zur Folge, dass in den späteren Phasen des Projektes weniger Fehler passieren und Änderungen nur selten erforderlich sein werden. Ziele werden schneller und zu geringeren Kosten erreicht. Eine realistische Kosteneinsparung liegt bei 10 bis 20 Prozent.
2. Natürlich sind aber auch der Aufwand und die Kosten für die Arbeit des Projektcontrollers zu berücksichtigen. Je nach Projektgröße bewegt sich der Anteil für Kosten der Projektplanung, Projektkontrolle und Projektinformation zwischen 4 und 0,5 Prozent vom Projektbudget. Davon nimmt das Projektcontrolling nur einen Teil der Aufgaben ein. Somit ist der Kostenanteil noch geringer.

Daraus kristallisiert sich die Erkenntnis heraus, dass durch Projektcontrolling „eine erhebliche Zeit- und Kostenersparnis“<sup>22</sup> erzielt wird.

*„Projektcontrolling kostet Geld. Kein Projektcontrolling kostet noch mehr Geld!“<sup>23</sup>*

---

<sup>20</sup> (Ossadnik, 2009), S. 91f

<sup>21</sup> (Fiedler, 2008), S. 31

<sup>22</sup> a.a.O.

<sup>23</sup> (Fiedler, 2008), S. 33

## **2.5. Die Phasen eines Projektes**

Projekte werden in mehrere Phasen unterteilt. Die Literatur untergliedert sie in 4 oder 5 verschiedene Phasen, da die Übergänge fließend sind. Auch die Benennung dieser Phasen ist unterschiedlich, der Inhalt jedoch weitestgehend der Gleiche. Im folgendem habe ich mich für das 5-Phasen-Modell entschieden und werde die einzelnen Phasen kurz beschreiben.

### **Projektinitialisierung**

Zu allererst existiert eine Idee, welche bearbeitet und ausgearbeitet werden muss. Die Initialisierung ist die Basis und Entscheidungsgrundlage für den Start und die Durchführung eines Projektes. Aufgabe ist es die Ausgangssituation zu beschreiben, sowie die Grobplanung des Projektes und Teambildung für das Projekt. Vor allem ist es wichtig Hierarchien und somit Verantwortlichkeiten zu schaffen.<sup>24</sup>

### **Projektdefinition**

In der Phase der Projektdefinition werden die Projektziele und Erfolgskriterien definiert. Außerdem werden die Machbarkeit und die Organisationsstruktur von Projekt und Prozessen bewertet und festgelegt. Desweiteren gehören folgende formale Inhalte zur Projektdefinition:

- Informations- und Kommunikationsstruktur
- Bildung des Kernteams
- grobe Abschätzung der Aufwände
- Definition des Umgangs mit Risiken im Projekt
- Festlegung der Rahmenbedingungen für Verträge<sup>25</sup>

### **Projektplanung**

Die Projektplanung beginnt mit der Freigabe des Projektes. Mit dem Übergang von der Grobplanung in die Feinplanung werden alle Maßnahmen detailliert geplant. Dabei wird ein Projektstrukturplan erstellt. Dieser soll die wichtigsten Felder (Leistungen, Termine, Ressourcen und Finanzen) erfassen. Weitere Aufgabenfelder in der Planungsphase, welche sich aus dem Projektstrukturplan ableiten sind die Erstellung einer Risikobewertung, Ablaufpläne, Zeit- und Kostenplanung und eine

---

<sup>24</sup> Siehe (Maurer 2)

<sup>25</sup> Siehe (GPM-Infocenter 1)



Aufwandsschätzung. Dies ist eine unerlässliche Grundlage für das Projektcontrolling.<sup>26</sup>

### **Projektsteuerung**

Das Projekt wird nun nach den erstellten Plänen durchgeführt und gesteuert. Während dieser Phase hat das Projektmanagement und Projektcontrolling vielerlei Aufgaben zu bewältigen, Dazu gehören Anleiten und Führen der Projektteammitglieder, Koordination der Zusammenarbeit, Projektbesprechung durchführen, Informationen sammeln und Berichterstattung. Desweiteren gehört das Treffen von Entscheidungen dazu, welches aber schlussendlich allein dem Projektleiter vorbehalten ist.<sup>27</sup> Die ständige Kontrolle und Dokumentation des Projektablaufes ist für den Projekterfolg von großer Bedeutung. Deshalb hat das Projektcontrolling die Aufgabe, die vorher festgelegten Meilensteine zu überprüfen. Sollte es negative Abweichungen im Vergleich zu dem geben, was in der Planungsphase festgelegt wurde, so sind vom Projektcontrolling dementsprechende Korrekturmaßnahmen einzuleiten, um das Projekt in die richtige Richtung zu steuern.<sup>28</sup>

### **Projektabschluss**

In der letzten Phase wird das Projekt abgeschlossen und bewertet. Es wird überprüft, ob die vertraglichen Leistungen erfüllt wurden. Das Ziel ist es, Erkenntnisse aus dem abgelaufenen Projekt zu gewinnen, um für zukünftige Projekte eine verbesserte Kalkulationsbasis anzuwenden. Dies kann mittels einer Soll-Ist-Analyse geschehen. Die erworbenen Informationen sollten archiviert werden, um sie in die nächsten Projekte einfließen zu lassen. Final wird ein Projektabschlussbericht verfasst. Dieser enthält alle relevanten Daten und Ergebnisse, wie z. Bsp. Zielerreichung, Termineinhaltung, Personaleinsatz, Budgeteinhaltung, Qualität der Zusammenarbeit des Projektteams.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Siehe (GPM-Infocenter 2)

<sup>27</sup> (Schmitz, 1986), S. 137

<sup>28</sup> (Hans, 2009), S. 183

<sup>29</sup> Siehe (GPM-Infocenter 3)

## 2.6. Überstunden

### 2.6.1. Definition und rechtliche Grundlagen

Grundsätzlich wird von Überstunden bzw. Mehrarbeit gesprochen, wenn ein Arbeitnehmer mehr Arbeitsstunden leistet, als ursprünglich durch individuellem Arbeitsvertrag, Tarifvertrag, betriebliche Vereinbarung oder per Gesetz vereinbart war. Der Arbeitgeber darf Überstunden anordnen, jedoch nur wenn er sich dieses Recht, beispielsweise in Form einer Klausel, arbeitsvertraglich gesichert hat. Dabei bilden Ausnahmen um Notfälle, wie z. Bsp. Krankheitswellen oder Naturkatastrophen, abzuwenden eine besondere Rolle. Hier ist der Arbeitgeber auch ohne vertragliche Vereinbarung berechtigt, Überstunden anzuordnen. Auch in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen kann der Arbeitgeber Überstunden festlegen. Den Arbeitszeitrahmen legt dabei der Arbeitgeber fest, er sollte dabei aber auch die Interessen des Arbeitnehmers berücksichtigen. In § 3 des Arbeitszeitgesetz wird die Arbeitszeit für Arbeitnehmer geregelt: „Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.“<sup>30</sup> Gesetzliche Regelungen zur Vergütung von Überstunden bestehen nicht. Selbst das Arbeitszeitgesetz regelt diese Frage nicht. Allerdings kann man als Arbeitnehmer davon ausgehen, dass geleistete Überstunden vergütet werden. Dies geschieht entweder in finanzieller Form oder in Form eines Freizeitausgleiches. Jedoch ist der Arbeitnehmer in der Beweislast um Anspruch auf geleistete Überstunden geltend machen zu können. Das heißt, er muss darlegen, dass er einerseits über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus gearbeitet hat, andererseits muss diese Mehrarbeit auch vom Arbeitgeber angeordnet worden sein. Nur zu behaupten, dass man länger gearbeitet hat, reicht nicht aus.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> ArbZG (idF v. 20.04.2013) § 3

<sup>31</sup> Siehe (Juraforum)

### **2.6.2. Formen von Überstunden**

Überstunden werden in definitive Überstunden und transitorische Überstunden unterteilt. Definitive Überstunden beinhalten dabei die bezahlten, sowie unbezahlten Überstunden. Transitorische Mehrarbeitsstunden werden durch Freizeit ausgeglichen. Sie verändern im Vergleich zu den definitiven Überstunden nur die Verteilung der Arbeitszeit. Die Dauer wird nicht beeinflusst. Bei bezahlten Überstunden erhalten die Arbeitnehmer neben ihrem Lohn einen weiteren monetären Zuschlag. Transitorische Überstunden haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und laufen den bezahlten Überstunden allmählich den Rang ab. Aufgrund der kontinuierlichen Verbreitung der Arbeitszeitkonten, kann der Ausgleich von Überstunden in Freizeit besser geregelt werden.<sup>32</sup>

### **2.6.3. Überstunden aus Sicht von Arbeitnehmer und Arbeitgeber**

Die Gründe für geleistete Überstunden aus der Perspektive des Arbeitnehmers können ganz unterschiedlich sein. Zum einen werden unbezahlte Überstunden als ein Instrument zur Förderung der Karriere beschrieben. Der Investitionscharakter impliziert einen überdurchschnittlichen Leistungswillen, welcher sich auf die eigene Karriere positiv auswirken kann. Dabei leisten Hochqualifizierte die meisten unbezahlten Überstunden.

Überstunden kann aber auch als Instrument zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes angesehen werden. Legt man diese Argumentation zugrunde, ist ein Arbeitnehmer in der heutigen von hohem Risiko zur Arbeitslosigkeit geprägten Zeit, eher bereit Überstunden zu leisten. Noch viel mehr ist er dazu bereit unbezahlte Überstunden zu tätigen, um die Position im Unternehmen zu sichern oder die Wahrscheinlichkeit einer Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses zu verringern. Auf der anderen Seite können gerade die unbezahlten Überstunden zu Entlassungen führen oder das Einstellen von Arbeitskräften verhindern, da das Unternehmen der Annahme ist, die Arbeit auf wenige Beschäftigte zu verteilen.

Eine andere Erklärung für Überstunden, wäre das Steigern der Produktivität der Beschäftigten, in Anbetracht des Konkurrenzdenkens. Demnach sind Arbeitnehmer

---

<sup>32</sup> Siehe (Doku IAB), S. 9ff

bereit mehr Überstunden zu leisten, wenn sie im Vergleich zu anderen Mitarbeitern in Rückstand sind. Dies ist vor allem in Unternehmen zu beobachten, wo ein hoher Konkurrenzdruck herrscht.

Hauptsächlicher Grund für Überstunden sind betriebliche oder arbeitsorganisatorische Gründe, welche eine Studie des ISO herausfand. Demnach gaben die Befragten an, dass man sich der Überstundenarbeit schlecht entziehen kann bzw. der Arbeitsumfang ohne Überstunden nicht zu bewältigen sei. Die Schlussfolgerung, dass Überstunden aus Sicht des Arbeitgebers bzw. aus Sicht der Unternehmen ein selbstverständlicher Teil der Arbeitsleistung ist, liegt demzufolge sehr nah. Ein weiterer genannter Grund ist, dass Beschäftigte zu einem späteren Zeitpunkt weniger arbeiten wollten. Hierbei handelt es sich um transitorische Überstunden. Spaß an der Arbeit oder der finanzielle Aspekt, in Form eines Zuverdienstes spielen für die Arbeitnehmer eine untergeordnete Rolle. Vor allem der Rückgang des finanziellen Motives, wird mit dem Rückgang der bezahlten Überstunden in Verbindung gebracht.

Aus Arbeitgebersicht sind Überstunden ein wichtiges Instrument zur Flexibilisierung der betrieblichen Abläufe. Kurz- und mittelfristige Schwankungen in der Produktion und der Nachfrage sollen durch definitive und transitorische Überstunden bewältigt werden. Desweiteren werden Überstunden genutzt, um personelle Engpässe zu überbrücken. Dabei werden vor allem hohe Transaktionskosten für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter vermieden. Dazu zählen einerseits das Werben von neuen Mitarbeitern, die Auswahl und letztendlich die zeitintensive Einarbeitung. In einer internationalen Befragung von Unternehmen wurden häufig die Rekrutierungsprobleme als Ursache angesprochen. Dabei werden durch die Überstunden nicht nur Kosten eingespart, sondern auch eine erfolglose Suche nach geeigneten Arbeitskräften ausgeglichen. Unbezahlte Überstunden haben außerdem in der Betriebskultur an Bedeutung gewonnen, da für den Arbeitgeber somit ein Potenzial zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit geschaffen wird. Aufgrund des zunehmenden Konkurrenzdrucks werden unbezahlte Überstunden nicht unwichtiger, da die Personalkosten in Deutschland vergleichsweise hoch sind. Als Folge unbezahlter definitiver Überstunden verringert sich der effektive Stundenlohn eines Arbeitnehmers, wodurch eine Lohnflexibilität nach unten erreicht wird. Unbezahlte

Überstunden steigern also nicht nur die Flexibilität eines Unternehmens, sondern senken auch die Produktionskosten und steigern somit die Wettbewerbsfähigkeit.

Eine Studie der ISO kommt dahingehend zu dem Ergebnis, dass bezahlte Überstunden eine nicht unerhebliche Rolle für die Ausweitung der Betriebszeiten spielen. Besonders kleinere Unternehmen nutzen unbezahlte Überstunden, um die Betriebszeiten zu verlängern.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> a.a.O., S. 10ff

### **3. Instrumente und Methoden des Projektcontrollings zur Projektauswahl und Projektvorbereitung**

#### **3.1. Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Projektcontrolling**

Das strategische Controlling befasst sich mit der langfristigen Planung und Kontrolle der Erfolgspotenziale eines Unternehmens. Dagegen konzentriert sich das operative Controlling auf die Probleme der kurz- und mittelfristig orientierten Planung und Kontrolle. Die Hauptaufgabe des strategischen Projektcontrollings ist die Entscheidungsfindung, welche Projekte von einem Unternehmen durchgeführt werden. Für diesen langfristigen Prozess werden Informationen zur Projektattraktivität, über Projektabhängigkeiten und für benötigte Ressourcen erarbeitet. Weiterhin fließt in die richtige Projektentscheidung auch die strategische Ausrichtung des Unternehmens ein. Orientiert sich das Unternehmen eher an eine Gewinnmaximierung oder steht das Interesse an einer Ausweitung des eigenen Marktanteils im Vordergrund?<sup>34</sup>

Dagegen befasst sich das operative Projektcontrolling mit Planungen und optimalen Arbeitsabläufen, sowie Ressourceneinsatz. Dies geschieht auf Basis ständig aktualisierter Daten, welche der Controller sammelt und analysiert. Er erarbeitet Empfehlungen für den weiteren Projektlauf, um beispielsweise die Projektlaufzeit zu verkürzen oder Ressourcen optimal einzusetzen – alles im Sinne einer Kostenreduzierung. So erfolgt bei Abweichungen von geplanten Terminen, Ressourceneinsatz oder einer veränderten Kostenstruktur, eine Neuplanung bzw. angepasste Planungen für den weiteren Projektlauf.<sup>35</sup>

Diese Informationen werden vom Projektcontrolling zusammengeführt und ausgewertet und bieten eine wertvolle Entscheidungsgrundlage für die Projektleitung. Um eine möglichst aktuelle Informationslage zu gewährleisten, werden diese Daten in konstanten Abständen aktualisiert. Mithilfe von Soll-Ist-Analysen erfolgen während des Projekts Vergleiche mit den geplanten Terminen bzw. Meilensteinen, Vergleiche zwischen Kostenverbrauch zu Kostenplanung und zur erbrachten Qualität innerhalb des Projekts.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> (Fiedler, 2008), S. 36

<sup>35</sup> (Fiedler, 2008), S. 253

<sup>36</sup> Siehe (Controllingportal 1)

Zusammenfassend befasst sich das strategische Projektcontrolling mit der Frage: „Machen wir die richtigen Projekte?“. Das operative Projektcontrolling stellt hingegen die Frage: „Machen wir die Projekte richtig?“.<sup>37</sup>

## **3.2. Methoden des Projektcontrollings**

### **3.2.1. Projektstrukturplan**

Unter einem Projektstrukturplan versteht man nach PMBOK eine „hierarchische Aufteilung der Arbeit, damit diese durch das Projektteam ausgeführt werden kann“.<sup>38</sup> Der in Form einer Grafik abgebildete Plan wird in mehrere Ebenen unterteilt. Die Spitze gibt das Hauptziel des Projektes wider. In der nächsten Ebene werden Teilziele aufgezeigt. Diese können dann in weitere Unterziele nochmals unterteilt werden. Die letzte und kleinste Ebene im Projektstrukturplan ist die Darstellung von Arbeitspaketen. Diese sind Grundbestandteil für die Erreichung des Projektziels.<sup>39</sup> Arbeitspakete sind detailliert beschriebene Aufgaben, welche von einer bestimmten Personalanzahl, mit festgelegten Aufwand, Ressourcenbedarf und Kosten abgearbeitet werden müssen. Aus der Kostenperspektive gesehen werden Arbeitspakete einer Kostenstelle zugeordnet. Unter einem vorgegebenen Budget muss es Ziel sein, die Aufgabe zu erledigen. Durch diese Integration der Kostenkonten in den Projektstrukturplan kann man neben dem Projektfortschritt auch den finanziellen Verlauf des Gesamtprojektes, der Teilprojekte und der Arbeitspakete verfolgen.<sup>40</sup>

Ein Projektstrukturplan stellt sicherlich ein gutes Fundament für die Erreichung des Projektzieles und für das operative Projektcontrolling dar. Es ist hilfreich für die Zeit- und Kostenannahmen zu bestimmten Bereichen des Projektes. Dadurch können Zeitpläne und Budgets besser und schneller entwickelt werden. Die Verfolgung des Projektverlaufes in einer gut aufbereiteten visuellen Form ist sicherlich hilfreich, um eventuelle Probleme frühzeitig zu erkennen und daraufhin einzuwirken. Dagegen gibt es aber auch Grenzen im Projektstrukturplan. So ist zum einen nicht ersichtlich, in welcher zeitlichen Reihenfolge die Arbeitspakete abgearbeitet werden sollen.

---

<sup>37</sup> Siehe (Wirtschaftslexikon)

<sup>38</sup> Siehe (PSP)

<sup>39</sup> (Kargl, 2000), S. 56ff

<sup>40</sup> Siehe (PSP)

Vielmehr handelt es sich um eine eindimensionale Darstellung, in der Komplexität und Dynamik des Projektes keine Beachtung finden. Dies könnte zu einer Ineffizienz führen, welche darüber hinaus einen erhöhten Kosten- und Zeitaufwand verursachen könnte. Desweiteren ist nicht zu erkennen, welche Arbeitspakete voneinander abhängig sind. So besteht z. Bsp. die Gefahr, dass ein Projektmitarbeiter auf Vorarbeiten von Kollegen warten muss, da diese ihre Aufgaben noch nicht erfüllt haben.<sup>41</sup>

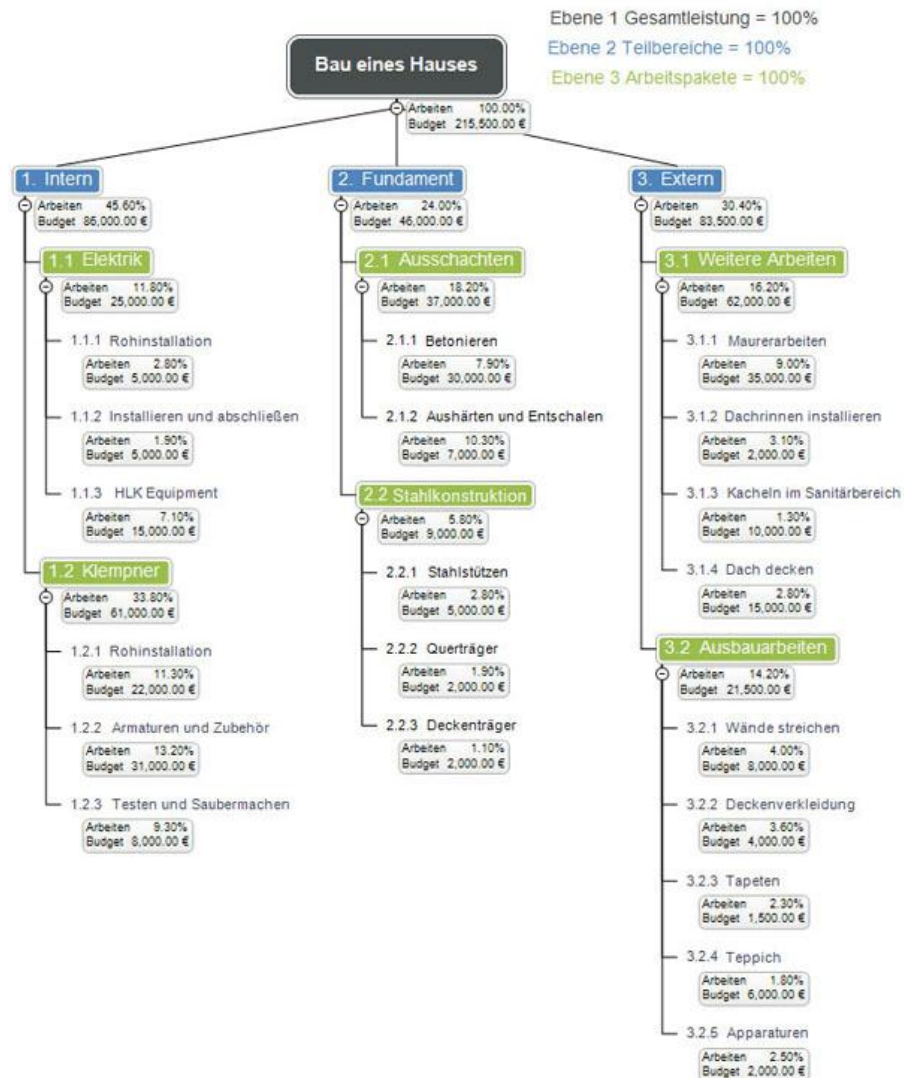


Abbildung 3: Projektstrukturplan<sup>42</sup>

<sup>41</sup> (Hölzle, 2007), S. 89

<sup>42</sup> Siehe (PSP)



### 3.2.2. Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse ist ein nicht monetäres Bewertungsverfahren aus dem Bereich der Kostenrechnung. Durch den Vergleich nicht-monetärer Teilziele kann eine Gesamtbeurteilung aller Attraktivitätskriterien erarbeitet werden, um so eine Entscheidung zwischen mehreren Alternativen treffen zu können. Dabei spielen nicht nur „harte“ Bewertungskriterien, wie Kosten oder Rentabilität eine Rolle, sondern auch „weiche“ Faktoren, wie z. Bsp. strategische Bedeutung und Dringlichkeit werden berücksichtigt. Die Basis der Nutzwertanalyse bildet ein Punktwert, welcher für jedes Projekt ermittelt wird. Dieser soll als Indikator für die Erfüllung der Unternehmensziele dienen und den Nutzen des Projektes verdeutlichen. Dabei müssen folgende sechs Schritte durchgeführt werden:

- Ziele bestimmen, Festlegung von Bewertungskriterien und KO-Kriterien
- Beschreibung der Alternativen, Ziele gewichten
- Bewertung der Alternativen (Punktbewertung)
- Gewichte mit den zugehörigen Punkten multiplizieren
- gewichtete Punktgesamtsumme ermitteln, Rangfolgenbildung
- Sensitivität des Ergebnisses analysieren<sup>43</sup>

Zuerst müssen die Ziele, welche erreicht werden sollen, genau festgelegt werden. Dabei wird grundsätzlich zwischen Leistungs-, Kosten- und Terminzielen unterschieden. Die Aufteilung der Ziele kann aber auch in finanzielle Ziele, kundenbezogene Ziele oder prozessbezogene Ziele geschehen. Darüber hinaus müssen Ober- und Unterziele bestimmt werden. Desweiteren ist es möglich, sogenannte KO-Kriterien und Soll-Kriterien festzulegen. Die Soll-Kriterien bekommen eine Gewichtung. Diese soll zeigen, wie wichtig das Kriterium, zur Erreichung des Oberzieles ist. Danach bekommen die verschiedenen Varianten eine Punktbewertung für die jeweiligen Kriterien (z. Bsp. 1 schlecht – 10 sehr gut). Die jeweilige Gewichtung des Kriteriums wird mit der Punktbewertung der Alternativen multipliziert. Die Summe aller Multiplikationen einer Alternative ergibt das Endergebnis. Nun werden die Endergebnisse aller Alternativen verglichen. Die

---

<sup>43</sup> (Fiedler, 2008), S. 42

Alternative mit den meisten Punkten ist nach subjektiven Gesichtspunkten die Sinnvollste.<sup>44</sup>

### **Beispiel: Suche nach Büroräumen eines Unternehmens**

Standort A und Standort B stehen zur Auswahl. Folgende Kriterien fließen in die Bewertung ein: Das Unternehmen richtet ihre Standortsuche nach den Kosten für Miete, sowie Unterhaltskosten zu 50% aus. Einen nicht ganz so wichtigen Stellenwert haben die Verkehrsanbindung und die Bereitstellung von Parkplätzen (20%). Der Standort sollte auch komfortable Büroräume bieten (30%). Die Kriterien werden von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut) bewertet.

	<b>1 – (50%)</b>	<b>2 – (20%)</b>	<b>3 – (30%)</b>	<b>SUMME</b>
<b>A</b>	4 x 0,5 = 2,0	2 x 0,2 = 0,4	3 x 0,3 = 0,9	3,3
<b>B</b>	3 x 0,5 = 1,5	4 x 0,2 = 0,8	3 x 0,3 = 0,9	3,2

Tabelle 2: Beispiel Nutzwertanalyse<sup>45</sup>

Die Wertigkeit der Kriterien, werden mit den Bewertungen, für die einzelnen Standorte, multipliziert. Die Addition dieser Werte ergibt den Gesamtwert. In diesem vereinfachten Beispiel wäre Standort A die bessere Alternative, da der Gesamtwert größer ist, als bei Standort B ( $3,3 > 3,2$ ).

---

<sup>44</sup> Siehe (Controllingportal 3)

<sup>45</sup> Eigene Darstellung

## **4. Probleme in Projekten am Bsp. der Kostensteigerung infolge von Überstunden**

Nicht selten ist in den Nachrichten immer wieder von immensen Kostensteigerungen und enormen Terminverzügen bei Großprojekten die Rede. Als bekannte Beispiele sind die Hamburger Elbphilharmonie, Stuttgart 21 und aktueller denn je, der Flughafen Berlin-Brandenburg zu nennen. Aufgrund der Verschiedenheit und Einmaligkeit von Projekten, ist es für die Verantwortlichen auch nicht möglich, von den Fehlern des jeweils anderen zu lernen. Jedes Projekt ist anders und benötigt seine ganz eigene Strategie. Weniger spielt dabei auch die Größe des Projektes eine Rolle – vielmehr steht der Charakter der Tätigkeit im Vordergrund. Als Quintessenz der Nachrichten ist aber immer wieder nur zu hören, um wie viel teurer das jeweilige Projekt wird bzw. geworden ist und wann es letztlich fertig gestellt werden soll. Das sind im Endeffekt auch die zwei wichtigsten Aspekte eines Projektes. Was kostet es und wann wird es fertig? Jedoch muss betrachtet werden, was letztlich diese Kostensteigerung und das Nichteinhalten von Terminvorgaben verursacht. Speziell soll im weiteren Verlauf auf die Kostensteigerung infolge von Überstunden geblickt werden und vorab auf realistische Probleme eingegangen werden.

### **4.1. Realistische Probleme in Projekten**

Egal, ob Großprojekte, wie der Flughafen Berlin-Brandenburg oder kleinere Projekte in den verschiedensten Unternehmen – scheitert ein Projekt, sind oftmals die gleichen Fehler zu betrachten. Doch welche Probleme können das denn genau sein? In einer umfangreichen Studie aus den USA wurden 650 Projekte aus verschiedenen Branchen analysiert. Dabei ergaben sich folgende Ursachen für das Nichterreichen von Termin- und Kostenziel:

- Anwendung von Buying-in-Strategien, das heißt „Einkauf“ in ein Projekt durch absichtlich niedrige Kosten- und Termschätzungen
- ungenügendes Risikomanagement
- Mangel an Teamgeist in der Projektgruppe und geringe Identifikation der Gruppe mit den Projektzielen
- zu wenig auf das Projekt abgestimmte Organisation

- keine Beteiligung des Projektteams an der Terminplanung
- unzureichende Verfahren der Kosten- und Terminkontrolle
- unzureichende Berichterstattung über den Projektfortschritt
- zu optimistische Berichte über den Stand des Vorhabens
- Verzögerungen bei Projektentscheidungen
- mangelhaftes Änderungsmanagement
- zu geringe Befugnisse des Projektleiters<sup>46</sup>

Es ist also zu sehen, dass die Fehler größtenteils fachlicher Natur sind. Jedoch sind auch psychologische Aspekte der Projektmitarbeiter nicht außer Acht zu lassen und können somit Einfluss auf das Scheitern von Projekten haben.

Im Hinblick auf die Kostensteigerung infolge von Überstunden sind die aufgeführten Punkte mehr oder weniger zutreffend. Zwar ist es aus unternehmerischer Sicht verständlich, dass die Kosten und der Zeitaufwand für ein Projekt so gering wie möglich geschätzt werden, um den Zuschlag vom Auftraggeber zu bekommen. Jedoch ist das meist schon der erste grobe Fehler. So ist dies z. Bsp. auch bei den vorher genannten Großprojekten Hamburger Elbphilharmonie, Stuttgart 21 und Flughafen Berlin-Brandenburg zu beobachten. Die Hamburger Elbphilharmonie sollte beispielsweise nach der Grundsteinlegung im April 2007 schon im Sommer 2010 fertiggestellt werden. Mittlerweile ist nun vom Januar 2017 die Rede, wobei der Zeitpunkt der Fertigstellung mehrmals verschoben bzw. korrigiert wurde. Dementsprechend kann man auch die Kostensteigerung vergleichen. Zu anfangs wurden rund 77 Millionen Euro kalkuliert, nun ist man bei Schätzungen von 789 Millionen Euro.<sup>47</sup> Ähnlich sieht es bei dem Flughafen Berlin-Brandenburg aus. Statt Oktober 2011, soll der Flughafen im Sommer 2017 in Betrieb gehen. Die Kostenexplosion ist in diesem Fall noch viel extremer. Es wird von 5,4 Milliarden Euro ausgegangen, welche somit um 3,4 Milliarden Euro höher liegen würden, also ursprünglich geplant.<sup>48</sup> Um den Zuschlag für ein Projekt zu erlangen, wird oft nicht ausreichend bzw. auch zu niedrig kalkuliert. Dies hat dann Folgewirkungen, welche sich erst im Projektablauf ergeben und zu erkennen sind. Dann ist es aber oftmals zu spät, weshalb es zu Termin- und Kostenkonflikten kommt. Den verursachten

---

<sup>46</sup> (Schelle, 2004), S. 35

<sup>47</sup> Siehe (NDR)

<sup>48</sup> Siehe (Flughafen BER)

Termin- und Kostendruck merken natürlich die Projektverantwortlichen und Projektmitarbeiter am meisten. Dabei ist weniger die fachliche Kompetenz gemeint, sondern vielmehr psychischer Druck, welcher auf die Angestellten lastet. Zwangsläufig kommt es zu Überstunden, um die Vorgaben der Projektleitung zu erfüllen.

#### **4.2. Problem der Kostensteigerung bei Projekten infolge von Überstunden**

Das Thema Überstunden und ob diese angeordnet werden dürfen, ist sicherlich eine der Fragen, die am häufigsten vor deutschen Arbeitsgerichten behandelt wird. Nach einer EU-Studie werden innerhalb der Euro-Zone in Deutschland die meisten Überstunden geleistet. Darin wird gesagt, dass jeder Arbeitnehmer im Durchschnitt fast drei Stunden mehr arbeitet, als es sein Arbeitsvertrag eigentlich vorsieht. Dieser sieht nämlich in der vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit in Vollzeit 37,7 Stunden im Schnitt vor. Tatsächlich arbeiten die Deutschen jedoch 40,4 Stunden pro Woche. Und noch viel wichtiger für den Arbeitnehmer: Nicht jede Überstunde wird bezahlt. Wie das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung herausfand, bekommt nicht einmal jeder zweite Beschäftigte seine Überstunden bezahlt. Eine genaue Zahl der Mehrarbeit ist schwer zu erfassen. Betriebe mit Vertrauensarbeitszeit halten nicht schriftlich fest, wer wie viel arbeitet. Das Arbeitsgesetz schreibt zwar vor, dass auch bei Vertrauensarbeitszeit Überstunden dokumentiert werden müssen, jedoch halten sich viele Arbeitgeber nicht daran. Die Schwelle von vertretbarer Mehrarbeit, welche ein Zeichen für stabile und florierende Wirtschaft sein kann, zu Mehrarbeit, welche krank macht, ist eher fließend und auch kaum nachvollziehbar. So leidet einer Umfrage von ZEIT ONLINE zufolge jeder Dritte dauerhaft unter Stress. Zu hohes Arbeitspensum war dabei die Topantwort im Hinblick auch die Ursachen. In der Abbildung sieht man, wie sich die Anzahl der bezahlten Überstunden in Deutschland von 2000 bis 2014 entwickelt hat.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Siehe (Zeit)

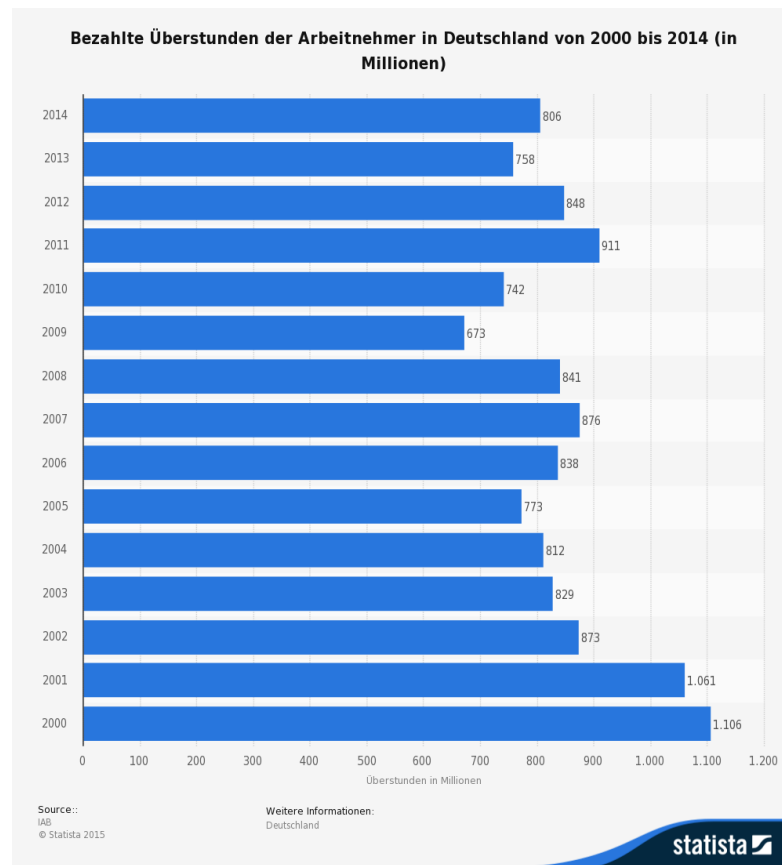


Abbildung 4: Bezahlte Überstunden der Arbeitnehmer in Deutschland von 2000 bis 2014 (in Millionen)<sup>50</sup>

Es ist zu sehen, dass die Anzahl der Überstunden in den letzten Jahren relativ konstant geblieben ist. Eine wirkliche Veränderung ist nur zu den Jahren 2000 und 2001 zu erkennen.

Was sagt eigentlich das Gesetz dazu? Laut Arbeitsgesetz kann der Arbeitgeber nur Überstunden anordnen, wenn dies auch so im Arbeitsvertrag, in einer Betriebsvereinbarung oder im Tarifvertrag verankert ist. Jedoch beinhalten die meisten Arbeitsverträge eine sogenannte Überstundenklausel. Darin wird die Mehrarbeit geregelt. Außerdem wird festgeschrieben, wie und ob die Überstunden vergütet werden. Häufig kann aber auch Mehrarbeit nur durch Freizeit ausgeglichen werden. Auch Verträge, wonach Überstunden unbezahlt bleiben sind möglich. Eine andere Ursache können zwingende betriebliche Gründe, wie z. Bsp. eine verspätete Warenlieferung, ein Brand oder eine Havarie sein. Dauerhafter Personalmangel hingegen, ist eine Fehlplanung des Arbeitgebers und fällt nicht in diese Kategorie. Überstunden müssen vom Betriebsrat bzw. vom Chef genehmigt werden. Somit ist es

<sup>50</sup> Siehe (Statista)

also nicht möglich, dass ein Chef von den Überstunden seiner Angestellten nichts weiß. Aufgrund seiner Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern, darf er Überstunden nicht einfach so hinnehmen. Die Überwachung der wöchentlichen Höchstarbeitszeit, die Einhaltung der Pausenzeiten, sowie die Beachtung von weiteren gesetzlichen Richtlinien sind Grundvoraussetzung für den Arbeitgeber. Die Gründe, warum es zu Überstunden kommt, können ganz vielfältig sein.

- „Jahresurlaub abfeiern“: Am Ende des Jahres kommt es nicht gerade selten vor, dass Mitarbeiter noch Urlaubstage offen haben und sich somit für mehrere Tage oder Wochen in den Urlaub verabschieden. Jedoch muss das Alltagsgeschäft ja weitergehen. Das merken, dann die Kollegen, welche den Ausfall kompensieren müssen.
- „Das restliche Budget“: Wenn die Abteilung eines Unternehmens ihr Geld nicht aufbraucht, dann hat sie zu Jahresanfang zu viel Budget bekommen. Das verschlechtert natürlich die Chancen auf eine ähnliche Summe für das folgende Jahr. Somit muss das Geld noch raus, was in zusätzlichen Projekten und Kundendienste endet. Das macht Arbeit und Überstunden sind vorprogrammiert.
- „Kreatives Chaos“: Unordnung am Arbeitsplatz muss irgendwann in Ordnung gebracht werden, um nicht vollends den Überblick zu verlieren. Das Aufräumen findet dabei nicht in der Kernarbeitszeit statt.
- „Der eigene Urlaub“: Um sich entspannt in den eigenen Urlaub zu verabschieden, müssen einige Dinge vorbereitet werden. Einrichtung einer Abwesenheitsnotiz, das Projekt für die Tage nach dem Urlaub vorbereiten, etc. Das nimmt natürlich Zeit in Anspruch.
- Desweiteren gibt es berufsgruppenabhängige Stoßzeiten in der es immer wieder zu Überstunden kommt. So ist dies z. Bsp. bei Versandhäusern in der Weihnachtszeit zu sehen oder auch bei Wirtschaftsprüfern, wenn sie den Rechnungsabschluss zu Jahresende machen müssen.
- Nicht zu vergessen sind auch die, auf dem ersten Blick unwichtiger erscheinenden Gründe, die in ihrer Häufigkeit aber einen enormen Einfluss auf das Auftreten und die Zahl der Überstunden haben können. Dazu gehören beispielsweise der Stau auf dem Arbeitsweg, die Abhängigkeit und Verspätungen von öffentlichen Verkehrsmitteln, private Telefongespräche

während der Arbeitszeit, private Gespräche unter den Arbeitskollegen, Raucherpausen oder Surfen im Internet.<sup>51</sup>

### **4.3. Beispiel**

Die Kostensteigerung eines Projektes in Bezug auf Überstunden soll nun an einem Beispiel vertieft werden. Dabei werden zuerst die Annahmen dargestellt und im weiteren Verlauf explizit auf zwei Probleme eingegangen. Hierfür gilt es Lösungsansätze zu finden und diese zu bewerten.

#### **4.3.1. Annahmen**

In diesem Beispiel handelt es sich um ein fiktives Projekt eines Unternehmens, welches von einem Projektteam bearbeitet werden soll. Das Team besteht aus mehreren Projektmitarbeitern und wird von einem Projektleiter geführt. Für die Fertigstellung des Projektes stehen dem Projektteam 6 Monate bzw. 26 Wochen zur Verfügung. Dabei wird angenommen, dass eine Arbeitswoche aus 5 Tagen (Montag bis Freitag) besteht. Jeder Mitarbeiter arbeitet in einer 40-Stunden-Woche, sodass letztendlich jeder Projektmitarbeiter 1.040 Arbeitsstunden in diesem Zeitraum zur Verfügung hat. In der weiteren Betrachtung werden anhand eines oder mehrerer Projektmitarbeiter verschiedene Szenarien dargestellt. Ein Projektmitarbeiter bekommt ein Monatsgehalt von 3.250,50 Euro netto. Für den genannten Zeitraum des Projektes von 6 Monaten entspricht dies, einem Gehaltsvolumen von 19.500,00 Euro netto. Die Kostenentwicklung soll sich bei diesem Beispiel ausschließlich auf die Lohnkosten konzentrieren. Nach Vorbild des Projektstrukturplanes gibt es für das Projekt ein Hauptziel. In den darunter folgenden Ebenen werden die Teilziele in mehrere Arbeitspakete aufgeteilt.

---

<sup>51</sup> Siehe (Zeit)



#### **4.3.2. Überstunden infolge von zu geringer Arbeitsgeschwindigkeit**

Im diesem Teil sollen die Abhängigkeiten von der Arbeitsgeschwindigkeit auf die Überstunden dargestellt werden. Zuerst ist zu klären, welche Faktoren in die Arbeitsgeschwindigkeit eines Projektmitarbeiters hineinspielen. Hierbei spielen einerseits die individuellen Qualitäten wie z. Bsp. Fleiß und Auffassungsgabe eine Rolle, aber auch das Arbeitsumfeld wird für einen Projektmitarbeiter immer wichtiger für die Bewältigung der gesteckten Ziele. Liest man sich die Anforderungsprofile von Arbeitsstellenangeboten durch, werden oft teamfähige, belastbare und zielorientierte Personen gesucht. Dies geschieht auch völlig zu Recht, da ein Unternehmen natürlich daran interessiert sein muss, die vorhandenen Arbeitsplätze mit dem besten Personal auszustatten. Die Folge ist, dass Arbeitssuchende oft ihr Bewerbungsschreiben auf das gewünschte Anforderungsprofil anpassen, um so Eindruck zu schinden. Wird man dann zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, ist es für die Verantwortlichen des Unternehmens nur schwer herauszufinden, inwiefern der Bewerber die gewünschten Kriterien erfüllt. Das Unternehmen kann sich maximal einen ersten Überblick über den Kandidaten verschaffen. Vielmehr lässt das schnelllebige Berufsleben auch nicht zu, als das sich ein Unternehmen es leisten könnte, zu viel Zeit bei der Suche nach dem richtigen Personal zu verschwenden. Es wird also nach einem ehrgeizigen, teamfähigen Arbeitnehmer gesucht, der unter hoher Belastung trotzdem noch die richtigen Entscheidungen im Sinne des Unternehmens trifft und dabei seine eigenen Belange möglichst in den Hintergrund stellt. Aber auch im Arbeitsumfeld muss viel passen, um möglichst effektiv arbeiten zu können. Dabei sollten vor allem drei Faktoren stimmen. Das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Chef ist von immenser Bedeutung. Hierbei spielen Vertrauen, Offenheit und Wertschätzung eine große Rolle. Zudem sind die Charaktere innerhalb des Projektteams, mit denen man an dem gestellten Ziel arbeitet, von großer Bedeutung. Egoismus, Desinteresse an der Durchsetzung von Aufgaben und Wettkampfgedanke sind Hindernisse für die fristgerechte Erfüllung der Ziele. Vielmehr sollten die Projektmitarbeiter soziale Beziehungen innerhalb des Teams stärken, sowie Stärken und Schwächen der Anderen einschätzen. Nicht zuletzt sollte sich ein Projektmitarbeiter auch mit dem Unternehmen und deren Ziele identifizieren können. Im Gegenzug muss das Unternehmen diese Werte auch vorleben, um so ein angenehmes und authentisches

Arbeitsklima für seine Angestellten herzustellen. Diese Faktoren spielen indirekt in die Arbeitsgeschwindigkeit eines Projektmitarbeiters hinein.<sup>52</sup>

Nun soll geprüft werden, inwiefern sich eine langsame Arbeitsgeschwindigkeit auf Überstunden auswirkt und somit auch auf die Kostenentwicklung bei einem Projekt. In der Planung der Arbeitspakete liegt dabei schon die erste große Schwierigkeit der Projektplaner. Es gilt zu einem frühen Zeitpunkt, Annahmen über zukünftige Ereignisse und deren Abhängigkeiten zu treffen. Bei Vorhaben, die schon oft durchgeführt wurden, mag dies auch aufgrund von Erfahrungswerten gut gelingen. Jedoch ist ein Projekt, aufgrund seiner Bedingungen meist einzigartig. Somit lässt sich in der Praxis kaum auf Erfahrungswerte zurückgreifen, weshalb eine genaue Planung umso schwieriger ist. Kombiniert mit einer zu engen Terminplanung, kann dies bedeuten, dass Arbeitspakete viel zu kurz geplant werden und Projektmitarbeiter in Zeitnot geraten. Der Grund für eine zu optimistische Terminplanung ist einfach zu begründen. Wird ein Projekt im Auftrag gegeben, möchte der Auftraggeber das Projekt natürlich so schnell und kostengünstig wie möglich realisiert bekommen. Unter den potenziellen Unternehmen, die die Projekte erfüllen sollen, entsteht ein Konkurrenzgedanke, um möglichst den Zuschlag zu bekommen. Vor allem die Aussicht auf Folgeprojekte lässt eine realistische Terminplanung meist in den Hintergrund rücken. In den folgenden Beispielen sollen verschiedene Szenarien durchgespielt werden und gezeigt werden, welche finanziellen Entwicklungen entstehen können unter der Beachtung des Ausgleiches der Überstunden.

**Fallbeispiel 1:** In Fallbeispiel 1 muss der Projektmitarbeiter im Zuge eines Arbeitspaketes eine Aufgabe erfüllen, welche im Projektstrukturplan mit einer Zeit von 10 Wochen bemessen wurde. Der PM arbeitet von 08:00 bis 17:00 Uhr (eine Stunde Pause einberechnet). Die folgende Übersicht verdeutlicht die zwischen Projektmitarbeiter und Unternehmen vereinbarte Arbeitszeit, die tatsächliche Arbeitszeit zur Realisierung des Arbeitspaketes, die Überstunden und die dadurch anfallenden Kosten.

---

<sup>52</sup> Siehe (FOCUS)

Überstunden infolge zu geringer Arbeitsgeschwindigkeit eines Projektmitarbeiters											
Woche	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Summe
Arbeitszeit in h	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	400
tatsächliche Arbeitszeit in h	40	40	40	40	42	44	40	41	45	44	416
Überstunden in h	0	0	0	0	2	4	0	1	5	4	16
Mehrkosten für Projekt	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	37,50 €	75,00 €	0,00 €	18,75 €	93,75 €	75,00 €	300,00 €

Tabelle 3: Überstunden infolge zu geringer Arbeitsgeschwindigkeit eines Projektmitarbeiters<sup>53</sup>

Hierbei ist zu sehen, dass in den ersten vier Wochen noch keine Überstunden von dem Projektmitarbeiter geleistet wurden. Folglich sind in diesem Moment auf dem ersten Blick noch keine Mehrkosten entstanden. Dies ist jedoch ein Irrglaube, denn in diesem Zeitraum ist es durchaus trotzdem möglich, nicht im Plan zu liegen – nur hat der Projektmitarbeiter zu Anfang des Arbeitspaketes noch die Hoffnung rechtzeitig fertig zu werden. Zusätzlich fehlt eine Kontrollmöglichkeit, da das Arbeitspaket nicht detailliert genug geplant wurde. Somit kann man sagen, dass es sich in solch einem Fall um versteckte Mehrarbeit handelt, welche nur zu einem späteren Zeitpunkt ersichtlich wird – nämlich ab der fünften Woche. Hier merkt der Projektmitarbeiter allmählich, dass die fristgerechte Realisierung der Aufgabe in Gefahr gerät. Die Folge sind Überstunden. Es ist erkennbar, dass statt der geplanten 400 Arbeitsstunden nun 416 Arbeitsstunden von dem Projektmitarbeiter benötigt wurden. Für dieses Arbeitspaket würden somit Mehrkosten von 300,00 € entstehen. Für das Unternehmen bzw. dem Projektleiter liegt hier sicherlich eine ineffiziente Arbeitsweise vor. Das wäre die eine Seite der Medaille. Jedoch ist es auch möglich, dass das Arbeitspaket zeitlich gar nicht schneller zu realisieren war. Im Hinblick auf die Mehrkosten für das Unternehmen ist nun zu unterscheiden, ob der Projektmitarbeiter seine Überstunden bezahlt bekommt, sie in Freizeit ausgleichen darf oder nicht bezahlt bekommt.

**Fallbeispiel 2:** In Fallbeispiel 2 soll anhand einer Übersicht, in der eine fiktive Entwicklung in Bezug auf die Lohnkosten zu sehen ist, Aussagen getroffen werden in Bezug auf die Anzahl der Überstunden und dem Gehalt pro Stunde.

<sup>53</sup> Eigene Darstellung

		Gehalt pro Stunde				
		15,00 €	17,50 €	18,75 €	20,00 €	22,50 €
Anzahl der Überstunden	1	15,00 €	17,50 €	18,75 €	20,00 €	22,50 €
	2	30,00 €	35,00 €	37,50 €	40,00 €	45,00 €
	3	45,00 €	52,50 €	56,25 €	60,00 €	67,50 €
	4	60,00 €	70,00 €	75,00 €	80,00 €	90,00 €
	5	75,00 €	87,50 €	93,75 €	100,00 €	112,50 €
	10	150,00 €	175,00 €	187,50 €	200,00 €	225,00 €
	15	225,00 €	262,50 €	281,25 €	300,00 €	337,50 €
	20	300,00 €	350,00 €	375,00 €	400,00 €	450,00 €
	30	450,00 €	525,00 €	562,50 €	600,00 €	675,00 €
	40	600,00 €	700,00 €	750,00 €	800,00 €	900,00 €
50	750,00 €	875,00 €	937,50 €	1.000,00 €	1.125,00 €	

Tabelle 4: Übersicht Anzahl der Überstunden und Gehalt pro Stunde<sup>54</sup>

Zwei Aussagen können sofort getroffen werden.

- Je höher das Gehalt, desto teurer werden die Überstunden und somit auch die Kosten für das Projekt.
- Je mehr Überstunden, desto mehr Kosten für das Projekt.

Setzt man voraus, dass Projektmitarbeiter mit steigendem Gehalt auch eine höhere bzw. verantwortungsvollere Position besitzen, verursachen diese mehr Kosten bei gleicher Anzahl an Überstunden, als Projektmitarbeiter, welche keine so hohe Position im Projektteam besitzen.

- Je höher das Gehalt, desto höher die Position im Projektteam.
- Je höher die Position im Projektteam, desto mehr Kosten für das Projekt bei Verursachung von Überstunden.

Den Faktor der Arbeitsgeschwindigkeit kann man in diesem Beispiel nur bei vergleichbaren Aufgaben innerhalb einer Position bewerten. Das heißt, es ist nur vergleichbar, wenn Projektmitarbeiter dieselbe Aufgabe in der gleichen Zeit erledigen müssen. Ist dies der Fall, kann man folgende Aussage treffen.

- Je geringer die Arbeitsgeschwindigkeit, desto höher die Kosten für das Projekt, da mehr Überstunden geleistet werden müssen.

<sup>54</sup> Eigene Darstellung

**Fallbeispiel 3:** In diesem Beispiel sind alle Projektmitarbeiter mit ihrer vereinbarten Arbeitszeit, der tatsächlichen Arbeitszeit, sowie den daraus resultierenden Überstunden und Mehrkosten für die gesamte Projektdauer von 6 Monaten aufgeführt. Hier soll verdeutlicht werden, wie die Kosten eines Projektes aufgrund zu geringer Arbeitsgeschwindigkeit steigen.

<b>Überstunden infolge zu geringer Arbeitsgeschwindigkeit aus Sicht des Projektteams</b>						
<b>Projektmitarbeiter</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Summe</b>
Arbeitszeit in h im Projektzeitraum	1040	1040	1040	1040	1040	5200
tatsächliche Arbeitszeit in h	1040	1045	1050	1060	1075	5270
Überstunden in h	0	5	10	20	35	70
Mehrkosten für Projekt	0,00 €	93,75 €	187,50 €	375,00 €	656,25 €	1.312,50 €

Tabelle 5: Überstunden infolge zu geringer Arbeitsgeschwindigkeit aus Sicht des Projektteams<sup>55</sup>

Anhand von diesem Beispiel wird deutlich, dass die Arbeitsgeschwindigkeit individuell von jedem einzelnen Projektmitarbeiter abhängt. Auch wenn Arbeitspakete durchaus knapp geplant werden, ist es möglich diese fristgerecht fertigzustellen (siehe PM 1). Dies kann zum Anlass genommen werden, ähnliche Aufgaben mit der gleichen Zeit zu bemessen. Werden diese Aufgaben jedoch von einem anderen Projektmitarbeiter ausgeführt, besteht aufgrund der individuellen Eigenschaften eines jeden Projektmitarbeiter die Gefahr, dass diese das Arbeitspaket nicht fristgerecht fertigstellen. Quintessenz ist daher, dass es in der Projektplanung ungemein schwer ist den Zeitaufwand für Arbeitspakete nicht zu gering, aber auch nicht zu hoch zu bemessen. Aufgrund der verschiedenen Voraussetzungen der Projektmitarbeiter ist es auch nicht ratsam auf Erfahrungswerte zu vertrauen.

Nun sollen anhand der verschiedenen Fallbeispiele der Ausgleich der Überstunden bewertet werden. Dabei wird auf drei Kategorien zurückgegriffen: bezahlte Überstunden, Ausgleich in Freizeit und nicht bezahlte Überstunden.

#### **Annahme 1: Projektmitarbeiter bekommt Überstunden bezahlt.**

Bekommt der Projektmitarbeiter seine vertraglich vereinbarten Überstunden bezahlt, entsteht für das Projekt in diesem Fall eine tatsächliche Kostensteigerung. Für den Projektmitarbeiter ist diese Variante finanziell von Vorteil, da er trotz Verfehlung des Planes seine benötigte Arbeitszeit vergütet bekommt. Für das Unternehmen wirkt

<sup>55</sup> Eigene Darstellung

sich dies natürlich negativ aus, da diese Mehrkosten in der ursprünglichen Planung nicht kalkuliert wurden. Zudem haben bezahlte Überstunden aus Sicht des Arbeitgebers keinen positiven Einfluss auf Arbeitsmoral und Arbeitsgeschwindigkeit. Da der Projektmitarbeiter trotz Verfehlung der Frist sein Geld bekommt, wird sich dies nicht positiv auf seine Arbeitsmotivation auswirken. Die Wirtschaftlichkeit dieser Variante ist somit als eher schlecht zu bewerten.

**Annahme 2: Projektmitarbeiter darf seine Überstunden in Freizeit ausgleichen.**

Handelt es sich um transitorische Überstunden und der Projektmitarbeiter darf seine Überstunden „absummeln“, entstehen für dieses spezielle Arbeitspaket bzw. Projekt keine Mehrkosten. Jedoch muss der Projektmitarbeiter die Anzahl der Überstunden zu einem anderen Zeitpunkt ausgleichen. Und hier liegt die Gefahr, aber auch die Chance dieser Option. Für das Unternehmen wäre es von großem Vorteil, wenn der Projektmitarbeiter seine Überstunden in auftragsschwachen Zeiten „abfeiert“. Darf der Projektmitarbeiter jedoch seine Überstunden zu einem beliebigen Zeitpunkt abfeiern, könnte dies für das Unternehmen trotzdem negative Auswirkungen im Sinne einer Kostensteigerung haben.

**Annahme 3: Projektmitarbeiter bekommt Überstunden nicht bezahlt.**

Dies ist der umgekehrte Fall zu Annahme 1. Aus Kostensicht ist für das Unternehmen dies die beste Variante, da aus der schlechten Arbeitsgeschwindigkeit des Projektmitarbeiters keinerlei finanzielle Einbußen zu verzeichnen sind. Jedoch bringt es andere Nachteile mit sich, welche sich indirekte doch auf die Kosten bzw. das Image des Unternehmens auswirken können. Bekommt der Projektmitarbeiter seine Überstunden nicht bezahlt, kann das psychologische Auswirkungen mit sich bringen. Einerseits besteht die Möglichkeit, dass in Folgeprojekten der Projektmitarbeiter seine Aufgaben nicht gewissenhaft erfüllt, da er sonst befürchten muss Überstunden zu leisten, welche jedoch nicht bezahlt werden. Dies hätte einen immensen Einfluss auf die Qualität der Arbeit bzw. des Projektes. Der Ruf des Unternehmens könnte darunter leiden, da sich die Arbeitnehmer nicht mehr voll und ganz mit dem Arbeitgeber und deren Werten identifizieren können.

### 4.3.3. Aufgaben und Steuerungsmöglichkeiten des Projektcontrollings

Vor, während und nach dem Projekt muss das Projektcontrolling die Pläne der Projekte analysieren, um ggf. eingreifen zu können oder Schlüsse für weitere Projekte zu treffen. Hierbei ergeben sich folgende Aufgaben:

- Ermittlung der Ist-Daten,
- Gegenüberstellen der entsprechenden Plandaten,
- Untersuchung der aufgetretenen Abweichungen mit dem Ziel. Deren Ursache herausfinden und ggf.
- Planung und Einleitung von Gegenmaßnahmen

Ergebnis der Projektsteuerung und –kontrolle sind Maßnahmen zur Beseitigung von Planabweichungen. Einerseits kann dies eine Anpassung der Pläne bedeuten oder eine Einflussnahme auf die Ist-Daten. Dabei sollten Leistungen, Termine und Kosten im Rahmen von Abweichungsanalysen immer zusammen betrachtet werden. Eine Kostenüberschreitung kann z. Bsp. durch unwirtschaftliches Handeln begründet sein. Unplanmäßige Mehrleistung oder Überstunden können ebenso Gründe dafür sein.<sup>56</sup>

#### 4.3.3.1. Ist-Daten-Ermittlung

Basis der Kontrolle ist eine regelmäßige, korrekte und zeitnahe Erfassung der Ist-Daten. Bei manchen Projekten bereitet die Datenbeschaffung jedoch erhebliche Probleme. Der Idealfall ist die Existenz eines zentralen Systems, in dem die Projektmitarbeiter die geleisteten Stunden täglich auf Projekte und Arbeitspakete kontieren. Dabei sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Plan- und Ist-Daten müssen in der gleichen Feinheit vorliegen
- turnusmäßige Sitzungen (wöchentlich) ermöglichen einen realistischen Einblick in die Projektsituation
- permanente Kommunikation erleichtert die Projektsteuerung
- der persönliche Kontakt ist der E-Mail vorzuziehen

Teilweise sind Ist-Daten jedoch teilweise erst spät verfügbar sind, dauert es in manchen Fällen zu lange, bis Maßnahmen eingeleitet werden können. Deshalb sollten auch Prognosedaten zur Verfügung stehen, damit ein frühzeitiges

---

<sup>56</sup> (Fiedler, 2008), S. 176.f

Gegensteuern ermöglicht wird. Werden Ist- und Plandaten gegenübergestellt, treten im Regelfall Abweichungen auf. Sind diese Abweichung kritisch, müssen die Ursachen herausgefunden werden. Eine Ursachenanalyse gilt als Voraussetzung für eine wirksame Projektsteuerung. Erst wenn die genauen Gründe einer Abweichung erarbeitet wurden, können geeignete Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.<sup>57</sup>

#### **4.3.3.2. Soll-Ist-Vergleich**

Der Soll-Ist-Vergleich baut auf der Ist-Daten-Ermittlung auf und vergleicht die gesammelten Ist-Daten mit den Sollwerten. Der Soll-Ist-Vergleich von Leistungen, Terminen, Ressourcen und Kosten lässt sich mithilfe folgender Hilfsmittel ermitteln:

- Der Leistungsfortschritt kann durch eine Markierung im Projektstrukturplan oder durch eine Prozentangabe in einem schriftlichen Fortschrittsbericht dargestellt werden.
- Terminlisten können zur Erhebung der Ist-Daten bei den Arbeitspaketverantwortlichen und zur Darstellung des terminlichen Fortschritts dienen
- Eine Meilenstein-Trendanalyse betrachtet im Gegensatz zu anderen Terminverfolgungsmethoden ausschließlich die wesentlichen Ereignisse im Projekte.
- Der Balkenplan ist im Wesentlichen eine optisch ansprechende – und daher leicht lesbare – Darstellung eines Terminplans.
- Netzpläne ermöglichen auch eine Darstellung des Soll-Ist-Vergleichs

Nur die Erfassung von den drei Zielkriterien Leistung, Termine und Kosten kann eine ganzheitliche Aussage über den Status eines laufenden Projektes getroffen werden. Bei Abweichungen in Form von Überschreitungen oder Unterschreitungen über die die Toleranzbreite müssen Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> (Fiedler, 2008), S. 176ff

<sup>58</sup> (Patzak, 2009), S. 424 ff



#### 4.3.3.3. Leistungskontrolle

Die Kontrolle der Eckpunkte des Magischen Dreiecks dient auch zur Projektsteuerung. Dabei erscheint es sinnvoll, die Mitarbeiter nach ihren Leistungen zu befragen. Die Gefahr dabei besteht allerdings, dass der erreichte Fertigstellungsgrad zu hoch bewertet wird. Bis kurz vor Projektende glauben die Arbeitspaketverantwortlichen, die geplante Leistung erfüllen zu können, obwohl eine nicht mehr auszugleichende Planabweichung vorliegt. Um dies zu vermeiden, kann man alternative Methoden zur Ermittlung des Leistungsfortschrittes einsetzen. Hierbei gibt es viele verschiedene Möglichkeiten. Als eine der effektiveren Methoden ist dabei die Ermittlung eines leistungsmäßigen Fortschrittsgrads, welcher noch zu erbringende Leistungen zukunftsorientiert bestimmt. Dabei wird der voraussichtliche Gesamtaufwand ermittelt, indem man den Restaufwand realistisch schätzt und dazu den bisher erreichten Istaufwand addiert.

$$\text{Leistungsmäßiger FG} = \frac{\text{Istaufwand} * 100}{\text{voraussichtlicher Gesamtaufwand}}$$

Die Aufgabe des Projektcontrollings ist dabei Regelungen aufzustellen, die eine möglichst realistische Leistungseinschätzung ermöglicht. Diese sollen mit einem vertretbaren Aufwand für den Projektleiter verbunden sein. Im Idealfall wird der Projektfortschritt weitgehend automatisch mithilfe der oben erwähnten Methoden ermittelt, so dass der Projektleiter nur noch die Plausibilität prüfen muss. Dabei hat er auch darauf zu achten, dass der Leistungsfortschritt in regelmäßigen Besprechungen diskutiert wird. Dies ermöglicht aufgetretene Leistungsabweichungen zu analysieren und Maßnahmen zu erarbeiten.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> (Fiedler, 2008), S. 181ff

#### 4.3.3.4. Terminkontrolle

Wie bei dem leistungsmäßigen Fortschrittsgrad kann ein zeitlicher Fortschrittsgrad ermittelt werden.

$$\text{Zeitlicher FG} = \frac{\text{Istaufwand} * 100}{\text{voraussichtlicher Gesamtaufwand}}$$

Die voraussichtliche Gesamtdauer errechnet sich aus der Istdauer, zzgl. Der realistisch geschätzten voraussichtlichen Restdauer (Time-to-Completion). Aufgrund der bisher verbrauchten Zeit und der restlichen Zeit bis zur Projektfertigstellung wird ermittelt, ob der Zeitplan einzuhalten ist. Time-to-Completion sollte für jedes Arbeitspaket in regelmäßigen Abständen auf der Grundlage des bisher erreichten Projektstandes geschätzt werden. Am besten befragt man dazu die betroffenen Projektmitarbeiter. Auf keinen Fall führt die einfache Fortschreibung der ursprünglich geplanten Zeiten zu einem realistischen Endtermin. Anhand eines Balkenplans kann dies visualisiert werden.<sup>60</sup>

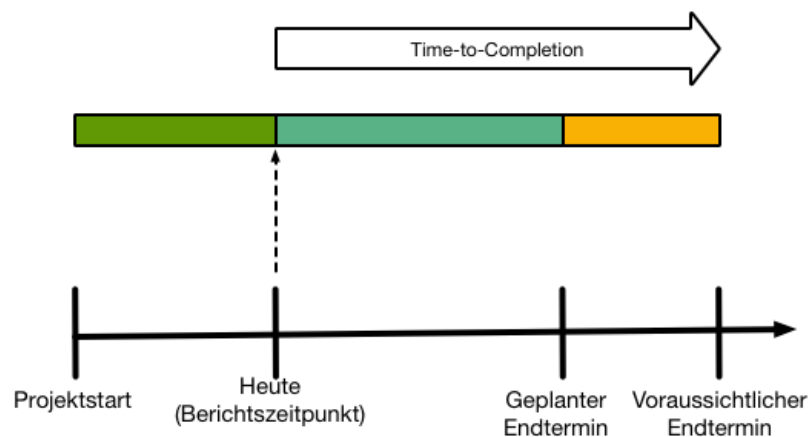


Abbildung 5: Time-to-Completion<sup>61</sup>

Es besteht allerdings die Gefahr, dass der Leistungsfortschritt und somit auch die Terminsituation zu optimistisch dargestellt werden. Der Balkenplan ermöglicht nur eine Momentaufnahme der Projektsituation. Die Veränderungen eines Plantermins im Zeitablauf werden nicht ersichtlich. Dazu ist ein Termin-Trenddiagramm bzw. Meilensteintrendanalyse besser, da es sich anbahnende Terminverzögerungen

<sup>60</sup> a.a.O., S. 188f

<sup>61</sup> Siehe (Wordpress)

frühzeitig erkennt. Die Meilensteintrendanalyse ist ein sehr effektives und übersichtliches Instrument zur Überwachung des Projektfortschritts. Das Diagramm besteht aus zwei Zeitachsen. Die vertikale Achse zeigt die gesetzten Meilensteintermine, die horizontale Achse zeigt die Berichtszeitpunkte. Zu jedem Berichtsmonat wird abgefragt, ob sich der zuletzt geschätzte Plan-Endtermin halten lässt. Ist dies nicht der Fall, wird der neue Plan-Endtermin eingetragen. Somit entsteht im Projektverlauf eine Kurve für jeden Meilenstein, die den geplanten Termin mit dem tatsächlichen erreichten Termin abgleicht und einen Trend für den Projektverlauf erkennen lässt. Ansteigende Linien zeigen Verzögerungen an, waagerechte Linien bedeuten, dass alles planmäßig verläuft und sinkende Linien verdeutlichen eine Verkürzung der Plandauer. Demzufolge ist Grundvoraussetzung für die Anwendung der Meilensteintrendanalyse ein realistischer Zeitplan, die Festlegung angemessener Meilensteine, sowie die regelmäßige Durchführung eines Projekttreffens, welches Terminvereinbarungen und aktuelle Bearbeitungsstände der Arbeitspakete überprüfen soll.<sup>62</sup>

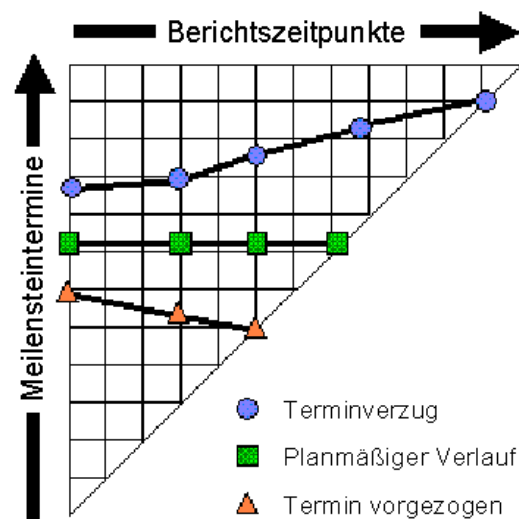


Abbildung 6: Meilensteintrendanalyse<sup>63</sup>

<sup>62</sup> (Fiedler, 2008), S. 189f

<sup>63</sup> Siehe (Controllingportal 2)

#### 4.3.3.5. Kostenkontrolle

Im Rahmen der Kostenkontrolle werden die geplanten Kosten der Arbeitspakete oder des Projekts mit den Ist-Kosten verglichen. Ziel ist es, im Vergleich zwischen den gesamten Plankosten und den voraussichtlichen Ist-Kosten bis Projektende Hinweise auf drohende Budgetüberschreitungen zu erhalten und Unwirtschaftlichkeiten aufzudecken. Die Kostenkontrolle übernimmt dabei der Controller. Dabei wird er vom Projektleiter unterstützt, der dafür verantwortlich ist, dass die geleisteten Arbeitsstunden zeitnah und der Realität entsprechend vorliegen. Das Projektcontrolling sorgt für ein funktionierendes Erfassungssystem der laufenden Kosten, analysiert Kostenabweichungen mit geeigneten Methoden und schlägt Maßnahmen zur Kostensenkung vor.

Als ein aussagekräftiges Verfahren dient dazu die Earned Value Analyse. Dabei werden Abweichungsursachen durch die Gegenüberstellung von Plan-, Soll- und Istkosten differenziert erkannt. Dabei lassen sich folgenden Fragen klären:

- Wie hoch sind die tatsächlichen Kosten der erbrachten Leistungen (Istkosten)?
- Wie hoch dürfen die Kosten der erbrachten Leistung laut Plan sein (Sollkosten)?
- Wie hoch dürfen die Kosten bei der geplanten Leistung sein (Plankosten)?
- Verläuft das Projekt wirtschaftlich (Istkosten – Sollkosten)?
- Wird die geplante Leistung erbracht (Sollkosten – Plankosten)?<sup>64</sup>

#### 4.3.4. Bewertung

Die Instrumente zur Kontrolle von Projekten sind meiner Meinung nach Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Projektcontrolling und ein erfolgreiches Projekt. Die frühzeitige Erkennung von Schwachpunkten und die damit einhergehende Einleitung von Gegenmaßnahmen muss regelmäßig eingesetzt werden. Dabei sollte meiner Meinung nach auf die bestehenden einfachen und unkomplizierten Methoden zurückgegriffen werden. Je verständlicher und genauer die gewonnenen Erkenntnisse sind, desto besser lassen sich Veränderungen herbeiführen. Natürlich spielt auch im Projektcontrolling die Größe eines Projektes

---

<sup>64</sup> (Fiedler, 2008), S. 196ff

eine wichtige Rolle. Je größer ein Projekt ist, desto schwieriger und umfangreicher ist die Kontrolle. Dies ist wahrscheinlich auch der Grund, warum besonders Großprojekte fast am laufenden Band scheitern bzw. Termin- und Kostenziele weit über das Ziel hinausschießen. Als enorm wichtig erachte ich auch Besprechungen zwischen Projektcontrolling, Projektleiter und Projektmitarbeiter. Diese müssen regelmäßig stattfinden, um ggf. Erkenntnisse über den aktuellen Projektverlauf zu gewinnen.

#### **4.4. Lösungsmöglichkeiten zur Reduzierung von Überstunden**

##### **4.4.1. Modelle**

###### **4.4.1.1. Vertrauensarbeitszeit**

Eine moderne Variante ist die Vertrauensarbeitszeit. Große Konzerne wie Microsoft, Google oder auch Start Up's mit großen Visionen setzen auf dieses Modell der Mitarbeitermotivation. Eine Definition gibt es aufgrund der Neuartigkeit noch nicht, jedoch kann man sie wie folgt beschreiben. „Unter Vertrauensarbeitszeit verstehen wir ein Modell flexibler Arbeitszeit, bei dem die Beschäftigten Beginn, Umfang und Ende der täglichen Arbeitszeit selbst festlegen und eine Arbeitszeiterfassung – mehr oder weniger – unterbleibt.“ Maßgebend für Vertrauensarbeitszeit sind die Kriterien Flexibilität, Eigenverantwortung der Beschäftigten und Kontrollverzicht. Besonders das Vertrauen des Unternehmens, dass Arbeitnehmer ihren Verpflichtungen auch ohne Kontrolle nachkommen, steht dabei im Vordergrund.<sup>65</sup> Daraus leiten sich auch die Ziele des Modells ab. Vordergründig ist die Vertrauensarbeitszeit ein Instrument zur Flexibilisierung des Arbeitszeitsystems. Sie soll vor allem Selbstständigkeit und Eigenverantwortung fördern, einen wirtschaftlichen Einsatz der Arbeitszeit ermöglichen, eine individuelle Arbeitszeitgestaltung der Beschäftigten schaffen, sowie einen vertrauensvollen und partnerschaftlichen Umgang zwischen Arbeitnehmern und Führungskräften. Das Hauptziel besteht darin einen kunden- und marktgerechten Einsatz der Arbeitszeit zu erzielen. Folge davon ist eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit. Sicherlich klingt das auf dem ersten Blick sehr verlockend. Aber auch dieses Modell hat eine Kehrseite So gibt es aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht einige Nachteile. Die größte Gefahr für den

---

<sup>65</sup> (Klein-Schneider, 2007), S. 14

Arbeitgeber ist, dass das Vertrauen missbraucht wird. Im Klartext heißt das, dass Arbeitszeitbetrug stattfindet. Aus Arbeitnehmersicht kann sich der Wegfall der Zeiterfassung ebenfalls nachteilig auswirken, indem kein Nachweis zu Überstunden geführt wird und somit Mehrarbeit nicht vergütet werden kann. In der folgenden Übersicht werden Vor- und Nachteile aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht gegenübergestellt.

Aus Arbeitgebersicht	Aus Arbeitnehmersicht
<b>Vorteile</b>	
+ Effizienzsteigerung	+ höhere Arbeitsmotivation
+ Kunden- und marktgerechter Einsatz der Arbeitszeit	+ selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten
+ geringer administrativer Aufwand (Wegfall Zeiterfassung und –kontrolle)	+ eigene Zeitsouveränität
<b>Nachteile</b>	
- Arbeitszeitbetrug	- kein Nachweis und keine Vergütung für Mehrarbeit
	- Verlagerung von Betriebs- und Wirtschaftsrisiko
	- Selbstausbeutung

Tabelle 6: Vor- und Nachteile Vertrauensarbeitszeit<sup>66</sup>

#### 4.4.1.2. Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten sind ein Instrument der Zeitbewirtschaftung in Unternehmen. Sie haben das Ziel eine variable Arbeitszeitverteilung zu verwalten und zu regulieren. Weicht die tatsächliche Arbeitszeit von der tariflichen bzw. betriebsüblichen vereinbarten Regelarbeitszeit ab, werden Zeitguthaben oder Zeitschulden auf den Konten aufgebaut. Sie erfassen transitorische Überstunden der Arbeitnehmer und halten diese fest. Einerseits wird mithilfe von Arbeitszeitkonten eine Variation der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit ermöglicht, andererseits müssen im Vorfeld klare Regelungen durch das jeweilige Unternehmen getroffen werden. Nur dann ist eine Flexibilisierung der Arbeitszeit erreichbar. Dabei ist folgendes betrieblich festzulegen:

- Ober- und Untergrenzen für den Aufbau von Zeitguthaben und Zeitschulden

<sup>66</sup> Siehe (Klein)

- Zeitraum, in dem das Arbeitszeitkonto auszugleichen ist (tariflich oder vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit gilt als Bezugsgröße)

Ein Problem ist in der Kompensation der transitorischen Überstunden erkennbar. Zeitguthaben lassen sich in Zeiten mit einem hohen Auftragsvolumen nicht immer rechtzeitig ausgleichen und werden bei einer Überschreitung der Obergrenzen bzw. des Ausgleichszeitraumes zum Teil gekappt.

Die Vielzahl unterschiedlicher Arbeitszeitkontenmodelle lässt eine einheitliche Definition kaum zu. Grundsätzlich hängt die Ausgestaltung der Arbeitszeitkonten von betriebsspezifischen Arbeitszeitformen ab. Daher ist zumindest eine Kategorisierung der Arbeitszeitkonten möglich. Sie kann einerseits nach der Organisation der Arbeitszeitkonten kategorisiert werden, andererseits auch nach der Länge des Ausgleichszeitraumes. Unterscheidet man Arbeitszeitkonten nach der Organisation, so gibt es die Gleitzeitkonten, Überstundenkonten, Bandbreiten- bzw. Korridorkontenmodelle und Ansparkonten. Wird nach der Länge des Ausgleichszeitraumes differenziert, kann zwischen Kurz-, Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten unterschieden. In der Praxis findet man häufig Mischformen unterschiedlicher Modelle bzw. mehrere Modelle in einem Unternehmen. Es ist z. Bsp. möglich Überstunden von einem Gleitzeitkonto auf ein Ansparkonto zu übertragen.

#### Effekte von Arbeitszeitkonten:

- bezahlte definitive Überstunden werden zunehmend durch transitorische Überstunden substituiert
- bezahlte definitive Überstunden gelten als beschäftigungsmindernd
- transitorische Überstunden sind auf mittlere Sicht beschäftigungsneutral
- transitorische Überstunden können beschäftigungswirksam werden, sofern der Einsatz von Arbeitszeitkonten kostensenkende Effekte mit sich bringt
- durch Substitution von bezahlten auf transitorische Überstunden verbessert sich die Wettbewerbsposition des Unternehmens
  - o Voraussetzung dafür ist ein funktionierendes Regelungssystem der Arbeitszeitkonten. Falls angesammelte Überstunden eine bestimmte Obergrenze erreicht haben und ein zeitnaher Ausgleich nicht möglich

ist, können diese auch finanziell abgegolten oder abgeschnitten werden.

- Vermeidung unproduktiver Leerzeiten infolge einer effizienteren Nutzung der Arbeitszeit
- Kostenvorteile für Unternehmen durch Substitution bezahlter Überstunden durch transitorische Überstunden
- Stabilität der Personalbestandes (zu Auftragsspitzenzeiten wird Zeitguthaben aufgebaut, bei sinkender Nachfrage Abbau von Zeitguthaben) → Wegfall von Such-, Auswahl- und Einarbeitungskosten und Kosten für Entlassungen werden reduziert
- Liquiditätsvorteile für Unternehmen → Zeitguthaben stellt eine Forderung des Arbeitnehmers gegenüber dem Unternehmen dar

Arbeitszeitkonten tragen zur Stabilität der Beschäftigung bei. Die Variation der Arbeitszeit orientiert sich an den Schwankungen der Auftragslage und bietet damit eine Alternative zur Variation der Beschäftigtenzahl nach oben und nach unten. Für das Unternehmen entstehen erhebliche Kostenvorteile, da Kosten für Überstundenzuschläge, Einstellungen, Entlassungen oder Kurzarbeit verringert oder vermieden werden. Dies trägt somit zur Sicherung des Arbeitsplatzes bei, erschwert aber für Arbeitslose den Einstieg in den Arbeitsmarkt.<sup>67</sup>

#### **4.4.2. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsgeschwindigkeit**

Die Führungskräfte von Unternehmen oder Verantwortlichen von Projekten müssen sich auch Gedanken, wie man einerseits stetig die Arbeitsbedingungen für Angestellte bzw. Projektmitarbeiter verbessert, andererseits muss man aber auch als Arbeitnehmer überdenken, was ich mir während der Arbeitszeit leisten darf und was nicht. Aus Sicht des Arbeitgebers sollten klare Regelungen aufgestellt werden, welche auch arbeitsvertraglich festgehalten werden. In vielen Unternehmen ist es mittlerweile Usus, dass Raucherpausen nicht zur Arbeitszeit gehören. Dies kann natürlich nur in Unternehmen geschehen, welche ein Arbeitszeiterfassungssystem besitzen. Raucher müssen sich dann „ausstempeln“, wenn sie den Drang nach einer Raucherpause verspüren. Sofern dies in einem Unternehmen möglich ist, sollte man

---

<sup>67</sup> Siehe (Doku IAB), S. 13ff



solch eine Regelung treffen.<sup>68</sup> Auch das Surfen im Internet sollte geregelt werden. Grundsätzlich ist die private Nutzung des Internets verboten. Bei 15 Minuten privater Nutzung an einem Acht-Stunden-Tag wird es daher kritisch, ab einer Stunde pro Tag kann es sogar zur fristlosen Kündigung kommen. Inwieweit ein Unternehmen dahingehend seine Mitarbeiter „überwacht“, ist betriebsinterne Sache. Jedoch ist es mittlerweile schon der Fall, dass große Firmen (z. Bsp. DREWAG) den Internetzugang für gewisse Mitarbeiter sperren kann, um Ablenkungen von der Arbeit zu verhindern.<sup>69</sup> Genauso können private Telefongespräche am Arbeitsplatz den Projektmitarbeiter in seiner Arbeitsgeschwindigkeit hemmen. Aus diesem Grund hat der Arbeitnehmer auch kein Recht auf die private Telefonnutzung. Hier hat der Chef die Möglichkeit ohne weitere Begründung das private Telefonieren zu verbieten. Es benötigt dabei keine Zustimmung des Betriebsrates.<sup>70</sup>

Neben den genannten Beispielen gibt es sicherlich noch eine große Palette an weiteren Ablenkungsgründen. Wichtig ist aber, dass das Unternehmen die beeinflussbaren Gründe klar regelt, um so die Arbeitszeit der Angestellten so effektiv wie möglich zu gestalten. In allen Fällen ist neben der Kontrolle natürlich auch auf das Vertrauen zu seinen Arbeitnehmern zu setzen.

#### **4.4.3. Bewertung der Modelle und Maßnahmen**

Zur Reduzierung von Überstunden wurden zwei Modelle vorgestellt. Das Modell der Vertrauensarbeitszeit ist dabei das Modernere, Arbeitszeitkonten würde ich als ein solides und faires Modell beschreiben. Fair deshalb, da es meiner Meinung nach die Wünsche von Arbeitgeber und Arbeitnehmer bestmöglich vereint und eine Balance vorhanden ist. Darüber hinaus erscheint mir der Ausgleich von Überstunden in Freizeit als die beste Lösung. Über ein Arbeitszeitkonto können in auftragsstarken Zeiten Überstunden aufgebaut werden und in auftragsschwachen Zeiten wiederum abgebaut werden. Die Praxis zeigt, dass dies viele Unternehmen auch so handhaben. Wichtig aus Arbeitgebersicht ist vor allem, dass alle relevanten Rahmenbedingungen arbeitsvertraglich festgehalten werden.

---

<sup>68</sup> Siehe (FOCUS 2)

<sup>69</sup> Siehe (FOCUS 3)

<sup>70</sup> Siehe (Test)

Das Modell der Vertrauensarbeitszeit erachtet ich als eher riskant, jedoch in Bezug auf Projekte als sehr passend, da es eine hohe Flexibilität besitzt. Da es unheimlich schwierig ist Projekte zu planen, ist mittlerweile meist davon auszugehen, dass es zu Abweichungen kommt. Die Vertrauensarbeitszeit kann dies gut auffangen. Jedoch besitzt das Modell der Vertrauensarbeitszeit auch einige Nachteile, welche mich an der Umsetzung in der Praxis zweifeln lässt. Aus Arbeitgebersicht besteht das große Risiko der Arbeitszeitausbeutung durch Arbeitnehmer. Das heißt im Umkehrschluss, dass Arbeitnehmer eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und deren Projekten vorweisen müssten, damit dieses Modell funktioniert. Für ein Unternehmen ist dies jedoch sehr schwer zu prüfen und höchstwahrscheinlich erst während eines Projektes feststellbar. Aus Arbeitgebersicht sehe ich es vor allem als negativ an, dass kein Nachweis und somit auch keine Vergütung von Überstunden erfolgen. Einen großen Vorteil sehe ich bei diesem Modell in der Arbeitsmotivation und in der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dies sind zweifelsfrei zwei Gründe, die für dieses Modell sprechen. Meiner Meinung nach ist dieses Modell in der Praxis in großen Unternehmen sehr riskant und eher nicht anzuwenden. Für Unternehmen mit einer geringen Anzahl an Mitarbeitern (z. Bsp. Start Up-Unternehmen) könnte dies allerdings eine überlegenswerte Alternative sein, da solche Unternehmen klein und überschaubar sind und deren Mitarbeiter eine große Motivation zur Realisierung der Projekte vorweisen.

Desweiteren sehe ich die Umsetzung der angesprochenen Maßnahmen als notwendig an, um die Arbeitsgeschwindigkeit von Projektmitarbeitern zu steigern. Rauchen, Surfen im Internet und private Telefongespräche sollten nicht zur vergüteten Arbeitszeit gehören. Deshalb gilt es betriebliche Regelungen aufzustellen, diese durchzusetzen und zu kontrollieren. Jedoch ist es meiner Meinung nach aber auch unerlässlich in einem gewissen Maße auf das Vertrauen der Arbeitnehmer zu setzen. Sollte es in dieser Hinsicht Probleme geben, erachte ich es als sinnvoll durch Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer solche Angelegenheiten zu klären, als mit eventuellen Abmahnungen oder Kündigungen zu drohen.

## 5. Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Steuerung von Projekten, welche durch Überstunden finanziell vom ursprünglichen Plan abweichen. Die Projektauswahl und Projektplanung wurde dabei nicht außer Acht gelassen, da in dieser Phase werden schon eminent wichtige Entscheidungen getroffen werden. Anhand von Beispielen wurde dargestellt, wie es aufgrund von zu geringer Arbeitsgeschwindigkeit zu Überstunden kommen kann. Dabei wurde auch die unterschiedliche Bewertung von Überstunden verdeutlicht und ausgewertet. Darüber hinaus konnten Steuerungsmöglichkeiten und Maßnahmen aufgezeigt werden, um Abweichungen vom Plan während des Projektes zu korrigieren. Außerdem wurden Modelle dargestellt, welche den Umgang mit Überstunden erleichtern.

Das Ziel muss es sein schon in der Planung realistisch einzuschätzen, welche Zeit und Kosten ein Projekt in Anspruch nehmen wird. Vor allem ist die detaillierte Planung von Arbeitspaketen im Rahmen des Projektstrukturplanes ein wichtiger Punkt, um während des Projektes eventuelle Überstunden der Projektmitarbeiter zu verhindern. Je genauer die Planung, desto geringer ist die Gefahr, dass während des Projektes Abweichungen auftreten. Trotzdem lässt sich das Risiko einer Verfehlung der Projektziele nicht komplett auslöschen, da ein Projekt immer wieder neue Anforderungen stellt. Auf der anderen Seite sind auch die Projektmitarbeiter in der Pflicht das bestmögliche für das Projekt herauszuholen – schließlich werden sie dafür entlohnt. Daher ist es wichtig, dass ein Unternehmen gute Rahmenbedingungen stellt und Problemherde im Vorfeld erkennt und diese bearbeitet.

Auch in Zukunft wird es genügend Projekte, egal ob klein oder groß, geben. Dabei ist es wichtig aus Fehlern zu lernen. Es muss aber auch jedem klar sein, dass trotz aller Hilfsmittel immer wieder Abweichungen vom Geplanten auftreten können und werden. Es gibt kein Allerheilmittel mit dem man ein Projekt zu 100 Prozent nach Plan abarbeiten kann. Wichtig ist es aber rechtzeitig zu reagieren und Maßnahmen einleiten, welche das Projekt positiv beeinflussen. Dazu gehört unweigerlich ein Projektcontrolling.

*„Projektcontrolling kostet Geld. Kein Projektcontrolling kostet noch mehr Geld!“<sup>71</sup>*

---

<sup>71</sup> (Fiedler, 2008), S. 33

## Litertaturverzeichnis

### **Monographien**

Daum, Andreas; Lawa, D.: Projekt-Controlling: Aufgaben und Instrumente, in: Steinle, C.; Bruch, H. (Hrsg.), Controlling, Stuttgart, 1998

Fiedler, Rudolf: Controlling von Projekten. - 4.Aufl. - Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlags GmbH, 2008

Hans, Lothar; Warschburger, Volker: Controlling. - 3.Aufl., aktualisiert und erw. Aufl. - München: Oldenbourg Verlag GmbH, 2009

Hölzle, Philipp: Projekt-Management / Kompetent führen, Erfolge präsentieren. - 2.Aufl. - München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2007

Kargl, Herbert: Management und Controlling von IV-Projekten. - 1.Aufl. - München: Oldenbourg Verlag GmbH, 2000

Klein-Schneider, Hartmut: Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit / Betriebs- und Dienstvereinbarungen; Analyse und Handlungsempfehlungen. - 1.Aufl. - Frankfurt am Main: Bund-Verl., 2007

Ossadnik, Wolfgang: Controlling. - 4.Aufl., vollst. überarb. und erw. Aufl. - München: Oldenbourg Verlag GmbH, 2009

Patzak, Gerold; Rattay, Günter: Projektmanagement. - 5.Aufl. - Wien: Linde Verlag, 2009

Röger, Stefan; Dragoudakis, Niko; Morelli, Frank: Projekt- und Investitionscontrolling mit SAP R/3. - 1.Aufl. - Braunschweig: Friedr. Vieweg & Sohn Verlags GmbH, 2003

Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen / Projektmanagement systematisch und kompakt. - 4. überarb. Aufl. - München: Dt. Taschenbuch-Verl., 2004

Schmitz, Heiner, Windhausen, Michael P.: Projektplanung und Projektcontrolling / Planung und Überwachung von besonderen Vorhaben. – 3.Aufl., Neubearb. u. erw. Aufl. d. VDI-Taschenbuches T 32 - Düsseldorf: VDI-Verlag GmbH, 1986

### **Gesetze**

ArbZG (idF v. 20.04.2013) § 3

## Internet

- (Controllingportal 1) Strategisches vs. Operatives Projektcontrolling, Abgerufen am 26.11.2015  
<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Strategisches-vs.-operatives-Controlling.html>
- (Controllingportal 2) Meilensteintrendanalyse Abbildung, Abgerufen am 30.11.2015  
<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Projektcontrolling/Instrumente-und-Methoden-des-strategischen-Projektcontrollings.html>
- (Controllingportal 3) Nutzwertanalyse, Abgerufen am 30.11.2015  
<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Die-Nutzwertanalyse.html>
- (Doku IAB) Überstunden, Abgerufen am 21.12.2015, Seiten 9 - 22  
<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2012/fb0312.pdf>
- (Flughafen BER) Kosten Flughafen BER, Abgerufen am 10.12.2015  
<http://www.flughafen-berlin-kosten.de/>
- (FOCUS) Überstunden, Abgerufen am 21.12.2015  
[http://www.focus.de/gesundheit/experten/miriamgoos/chef-team-unternehmenswerte-welche-faktoren-wirklich-im-beruf-wirklich-stressen\\_id\\_3470392.html](http://www.focus.de/gesundheit/experten/miriamgoos/chef-team-unternehmenswerte-welche-faktoren-wirklich-im-beruf-wirklich-stressen_id_3470392.html)
- (FOCUS 2) Rauchen während der Arbeitszeit, Abgerufen am 07.01.2016  
[http://www.focus.de/finanzen/experten/faerber/zigarettenpause-waehrend-der-arbeit-rauchen-am-arbeitsplatz-ist-ein-spiel-mit-dem-feuer\\_id\\_2908199.html](http://www.focus.de/finanzen/experten/faerber/zigarettenpause-waehrend-der-arbeit-rauchen-am-arbeitsplatz-ist-ein-spiel-mit-dem-feuer_id_2908199.html)
- (FOCUS 3) Surfen im Internet während der Arbeitszeit, Abgerufen am 07.01.2016  
[http://www.focus.de/finanzen/recht/tid-28721/internet-surfen-am-arbeitsplatz-wenn-ein-falscher-klick-den-job-kostet\\_aid\\_885845.html](http://www.focus.de/finanzen/recht/tid-28721/internet-surfen-am-arbeitsplatz-wenn-ein-falscher-klick-den-job-kostet_aid_885845.html)
- (Gabler 1) Definition Projekt, Abgerufen am 21.10.2015  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projekt.html#definition>
- (Gabler 2) Definition Projektmanagement, Abgerufen am 21.10.2015  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektmanagement-pm.html#head2>
- (GPM-Infocenter 1) Projektphasen, Abgerufen am 10.11.2015  
<http://www.gpm-infocenter.de/PMMethoden/EinfuehrungProjektphasen#Definition>

- (GPM-Infocenter 2) Projektphasen, Abgerufen am 10.11.2015  
<http://www.gpm-infocenter.de/PMMethoden/EinfuehrungProjektphasen#Planung>
- (GPM-Infocenter 3) Projektphasen, Abgerufen am 10.11.2015  
<http://www.gpm-infocenter.de/PMMethoden/EinfuehrungProjektphasen#Abschluss>
- (IQRConsult) Magische Dreieck, Abgerufen am 30.10.2015  
<http://www.iqrconsult.com/2012/10/risikomanagement-in-projekten/>
- (Juraforum) Überstunden, Abgerufen am 12.11.2015  
<http://www.juraforum.de/lexikon/ueberstunden>
- (Klein) Autor: Olaf Klein, Vor- und Nachteile Vertrauensarbeitszeit, Abgerufen am 04.01.2015  
[http://www.aulnrw.de/uploads/media/Olaf\\_Klein\\_-\\_Vertrauensarbeitszeit\\_und\\_Arbeitsrecht.pdf](http://www.aulnrw.de/uploads/media/Olaf_Klein_-_Vertrauensarbeitszeit_und_Arbeitsrecht.pdf)
- (Maurer 1) Definition Projekt, Abgerufen am 21.10.2015  
<http://portal.maurer-management-services.de/>
- (Maurer 2) Projektphasen, Abgerufen am 21.10.2015  
<http://portal.maurer-management-services.de/>
- (NDR) Kosten Elbphilharmonie, Abgerufen am 10.12.2015  
<http://www.ndr.de/nachrichten/hamburg/Elbphilharmonie-Kosten-Keine-juristische-Folgen,elbphilharmonie1116.html>
- (Projekt) Definition Projekt, Abgerufen am 21.10.2015  
<http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/projektdefinition/>
- (Projektmagazin 1) Definition Projekt, Abgerufen am 30.10.2015  
<https://www.projektmagazin.de/glossarterm/magisches-dreieck>
- (Projektmagazin 2) Projektcontrolling, Abgerufen am 30.10.2015  
<https://www.projektmagazin.de/fuenf-Erfolgsfaktoren>
- (PSP) Projektstrukturplan, Abgerufen am 30.11.2015  
<http://www.projektstrukturplan.com/>
- (Statista) Überstunden, Abgerufen am 18.12.2015  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/76945/umfrage/ueberstunden-der-arbeitnehmer-in-deutschland-seit-2000/>
- (Test) Private Telefonnutzung während der Arbeitszeit, Abgerufen am 07.01.2016

<https://www.test.de/Handy-am-Arbeitsplatz-Chef-darf-Privatgespraeche-verbieten-4538333-0/>

- (Wirtschaftslexikon) Projektcontrolling, Abgerufen am 26.11.2015  
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/controlling/controlling.htm>
- (Wordpress) Time-to-Completion, Abgerufen am 06.01.2016  
<https://vnawrath.wordpress.com/2015/01/19/die-projektkontrolle-teil-4-die-terminkontrolle-in-projekten/>
- (Zeit) Gründe für Überstunden, Abgerufen am 19.12.2015  
<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-09/ueberstunden-mehrarbeit-arbeitsrecht>

## **Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Arbeit**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Dresden, 15.01.2016

Philipp Jacob