

Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2008

- Erfolg und Scheitern im Projektmanagement -

Gemeinsame Studie der GPM Deutsche
Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und
PA Consulting Group

**Claus Engel, Alexander Tamdjidi,
Nils Quadejacob**

Dezember 2008



Die Projektmanagement-Studie 2008 sucht nach Gründen für den Erfolg und das Scheitern von Projekten

Allgemeine Fragen zur PM Kultur

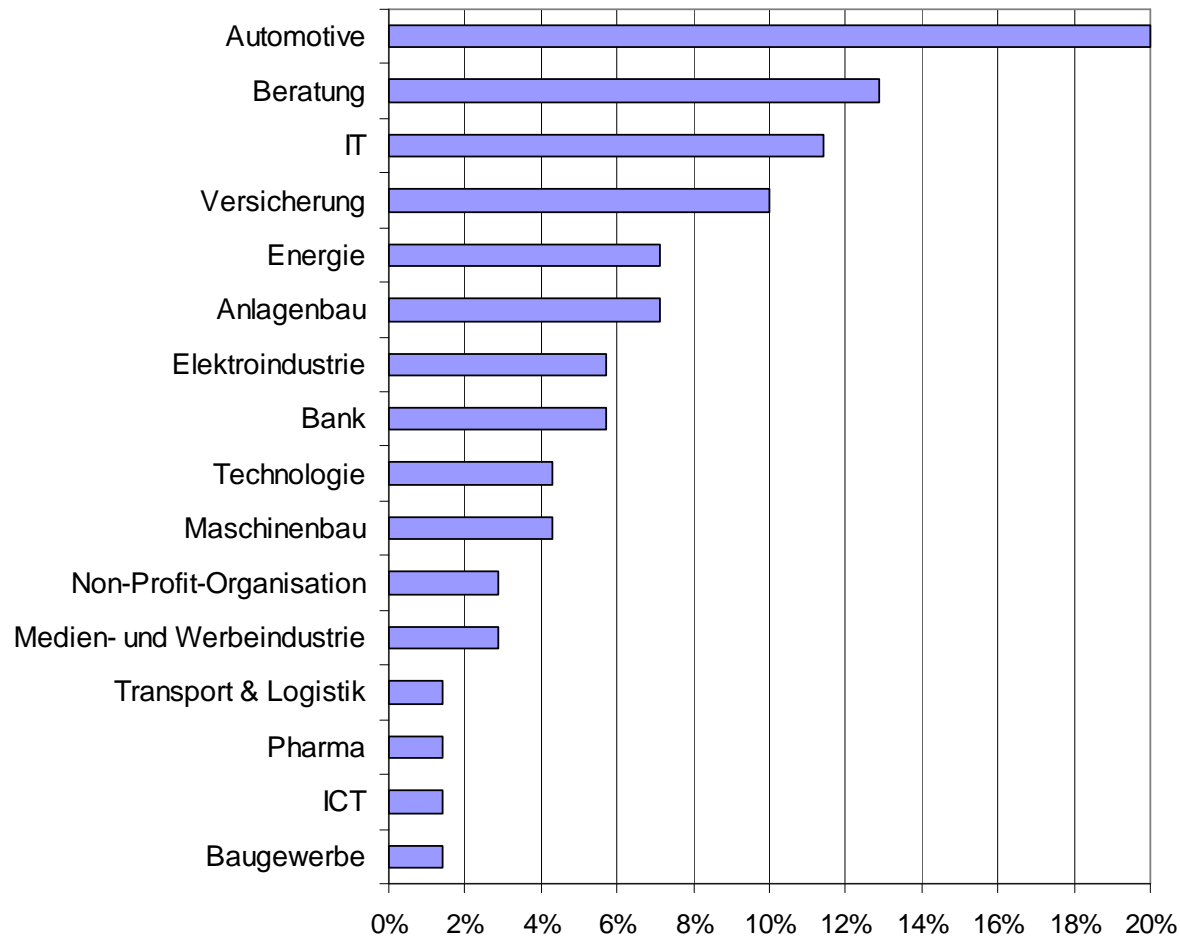
- Verstehen sich die Unternehmen als Projektorganisation?
- Ist eine zügige Karriere auch über die Projektleiter-Tätigkeit möglich?
- Sind Projektmanagement-Prozesse sehr detailliert beschrieben?
- Animiert das Management zur Mitarbeit in Projekten?
- Sind die Anforderungen an die soziale Kompetenz der Projektleiter transparent und anerkannt?
- Werden Erfahrungen früherer Projekte dokumentiert und tatsächlich genutzt?
- Werden Boni für erfolgreiche Projektarbeit an das Projektteam ausgezahlt?
- u.v.m.

Spezielle Fragen zu einem erfolgreichen/gescheiterten Projekt

- Verfügte der Projektleiter über die erforderliche PM Erfahrung?
- Wurden die Anforderungen und Ziele für das Projekt zwischen Projektleiter und Management eindeutig festgelegt?
- Gab es einen konsequenten Change-Request-Management Prozess?
- Waren die Stakeholder (Zielgruppe, Betroffene, operativ Verantwortliche) stark in das Projekt einbezogen?
- Waren am Projekt mehrere Organisationseinheiten beteiligt?
- Gab es keine unterschiedlichen Interpretationen der Ziele oder „hidden agendas“?
- u.v.m.

79 Unternehmen unterschiedlicher Branchen haben an der Studie teilgenommen

Aufstellung nach Branche der befragten Unternehmen

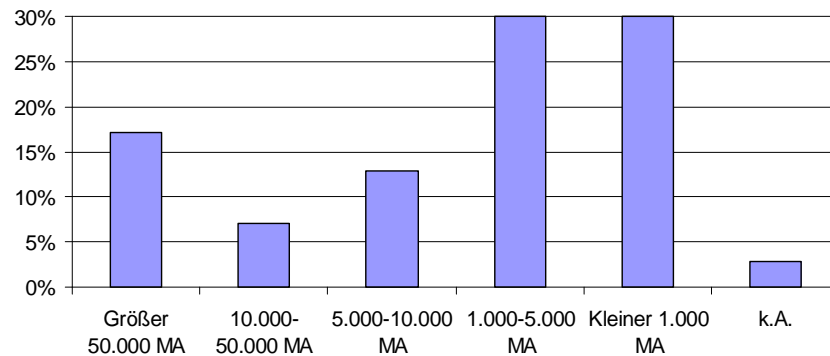


Teilnehmer

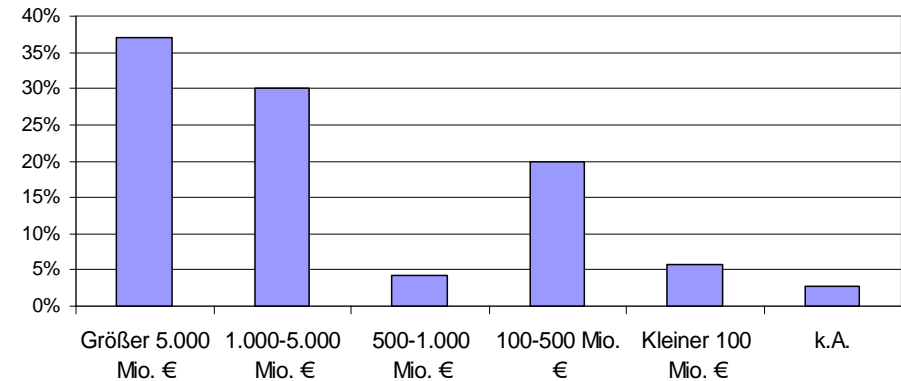
- Breite Streuung der Branchen bei den teilnehmenden Unternehmen
- Hoher Anteil von Unternehmen aus den Branchen Automotive, Beratung, IT und Versicherung
- Hohe Anzahl von Unternehmen, die bereits an früheren PM-Studien der GPM und PA Consulting Group teilnahmen

Die Teilnehmer der Studie gehören überwiegend zu Organisationen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern

Aufstellung nach Anzahl Mitarbeitern der befragten Unternehmen



Aufstellung nach Umsatz/Bilanzsumme der befragten Unternehmen



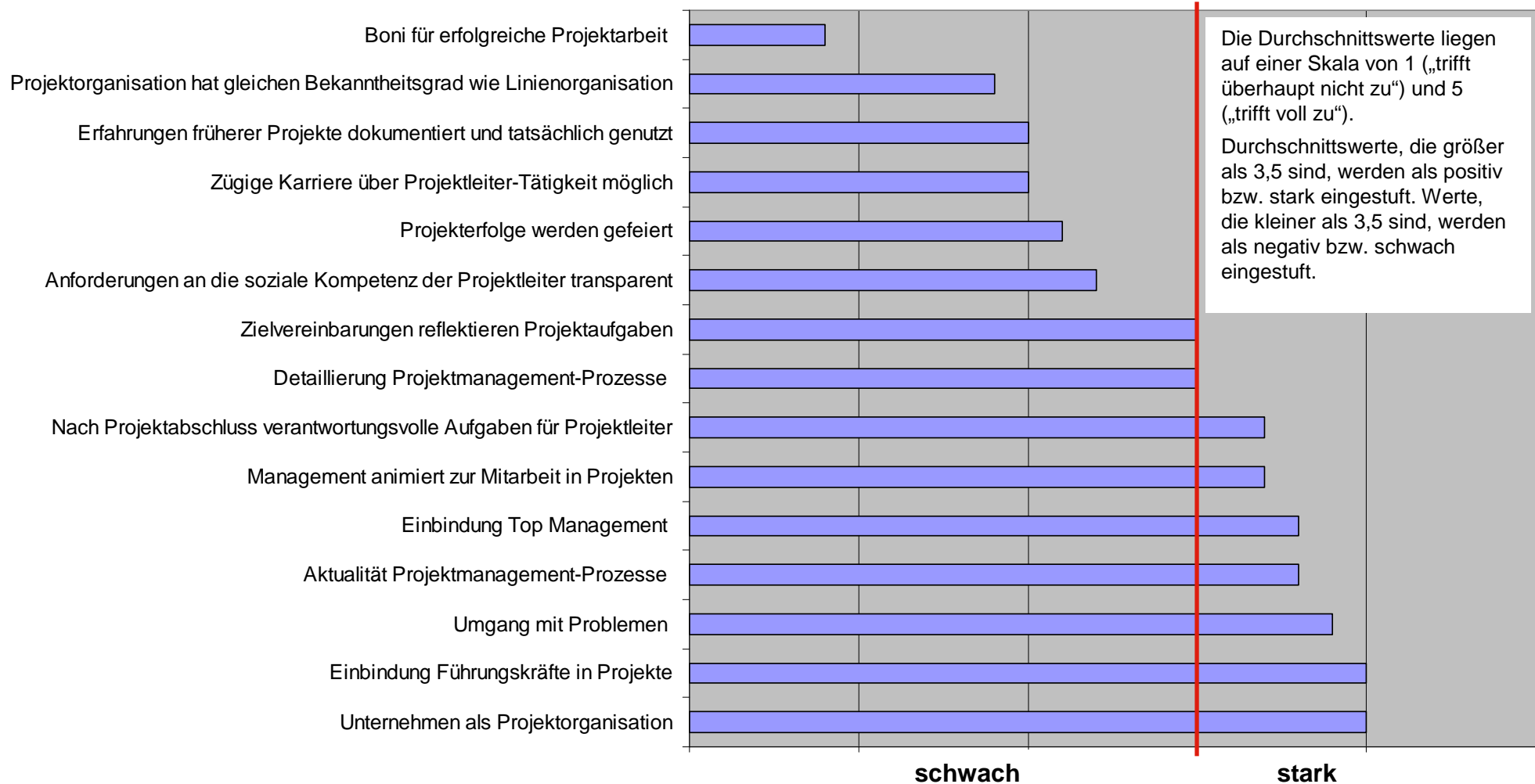
Anzahl Mitarbeiter des Unternehmens

- Es gibt in etwa drei gleich große Gruppen:
 - Firmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern
 - Firmen mit 1.000 - 5.000 Mitarbeitern
 - Firmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern
- Diese Verteilung ist sehr repräsentativ und sorgt für eine breite Basis der Ergebnisse

Umsatz/Bilanzsumme des Unternehmens

- 2/3 aller teilnehmenden Unternehmen haben einen Umsatz (bzw. Bilanzsumme) von größer 1Mrd Euro
- Alle Unternehmen - von relativ (Umsatz-) kleinen bis sehr großen - sind vertreten; der Anteil von Unternehmen mit einem Umsatz von kleiner 100Mio Euro ist jedoch gering

Schwachstellen in der Projektmanagement-Kultur sind klar zu erkennen



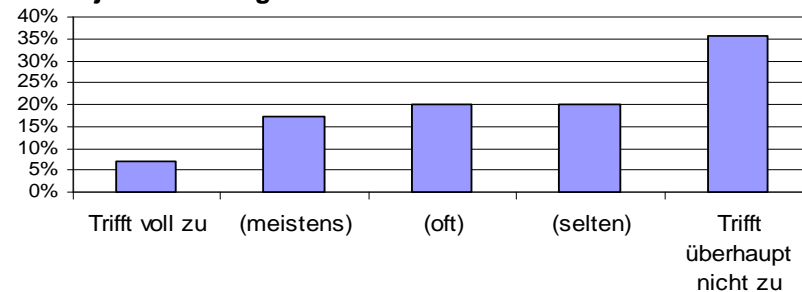
Einer Tätigkeit im Projektmanagement fehlt es häufig an Anreizen und Attraktivität

- Es fehlt überwiegend an Anreizsystemen wie Boni für erfolgreiche Mitarbeit (obwohl fast 50% der Befragten angeben, dass Zielvereinbarungen der Mitarbeiter und Führungskräfte die Projektaufgaben reflektieren)
- Obwohl
 - sich der überwiegende Teil der befragten Unternehmen als Projektorganisation versteht
 - und Führungskräfte der 2. und 3. Ebene ständig in Projekte eingebunden sind
 - und das Management zur Mitarbeit in Projekten animiert,

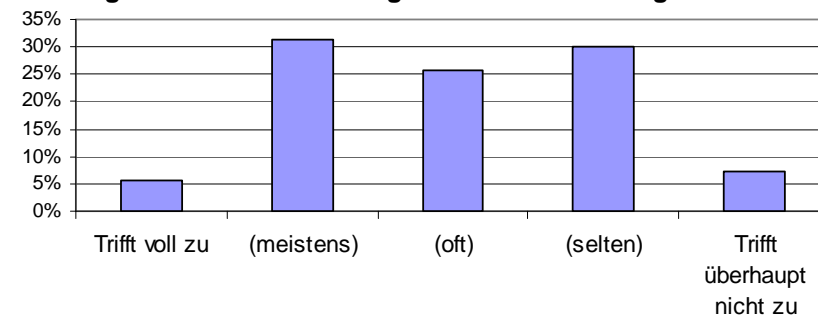
ist die Projektorganisation gleichzeitig von einer Mehrheit der Befragten als nicht transparent und mit einem geringeren Bekanntheitsgrad im Vergleich zur Linienorganisation beschrieben worden

- Eine zügige Karriere über die Projektleiter-Tätigkeit ist nur in ca. 30% aller befragten Unternehmen gut möglich

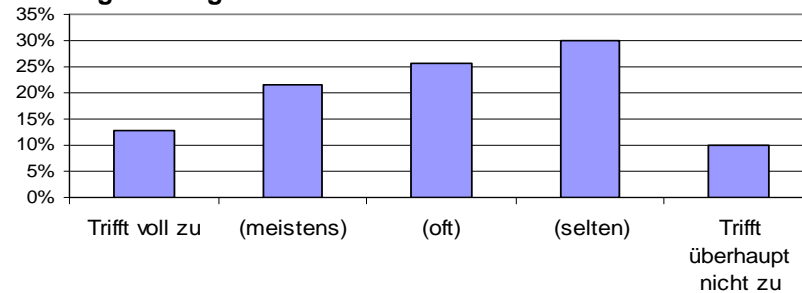
„Boni für erfolgreiche Projektarbeit werden an das Projektteam ausgezahlt“



„Unsere Projektorganisationen sind sehr transparent, haben den gleichen Bekanntheitsgrad wie die Linienorganisation“

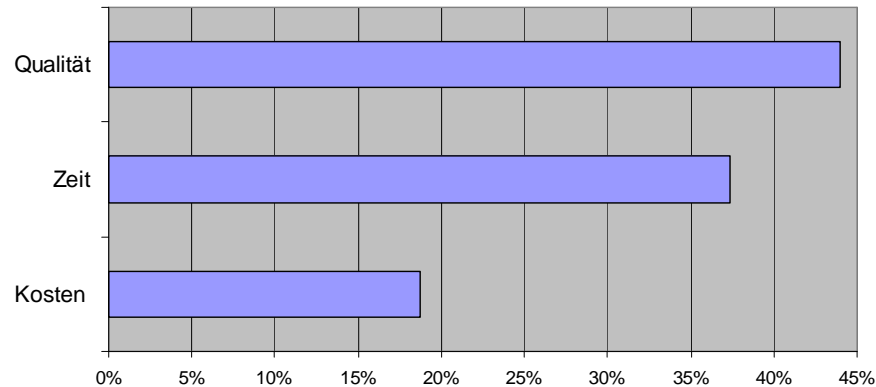


„Eine zügige Karriere ist bei uns auch über die Projektleiter-Tätigkeit möglich“

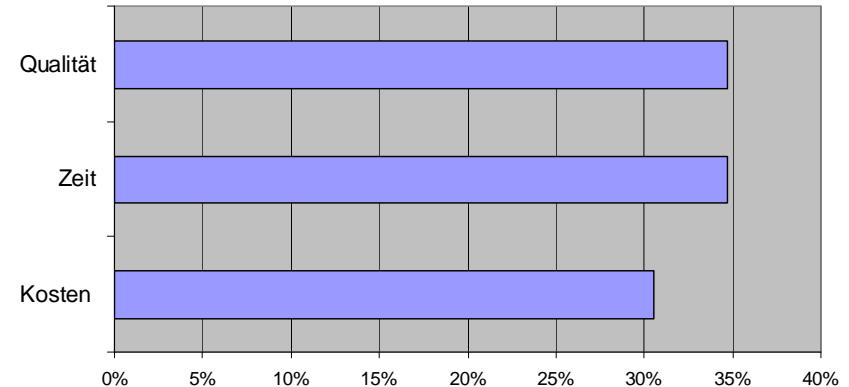


Die wesentlichen Merkmale für den Erfolg sind im Gegensatz zu den wesentlichen Merkmalen für das Scheitern unterschiedlich stark ausgeprägt

Besonders erfolgreiches Projekt



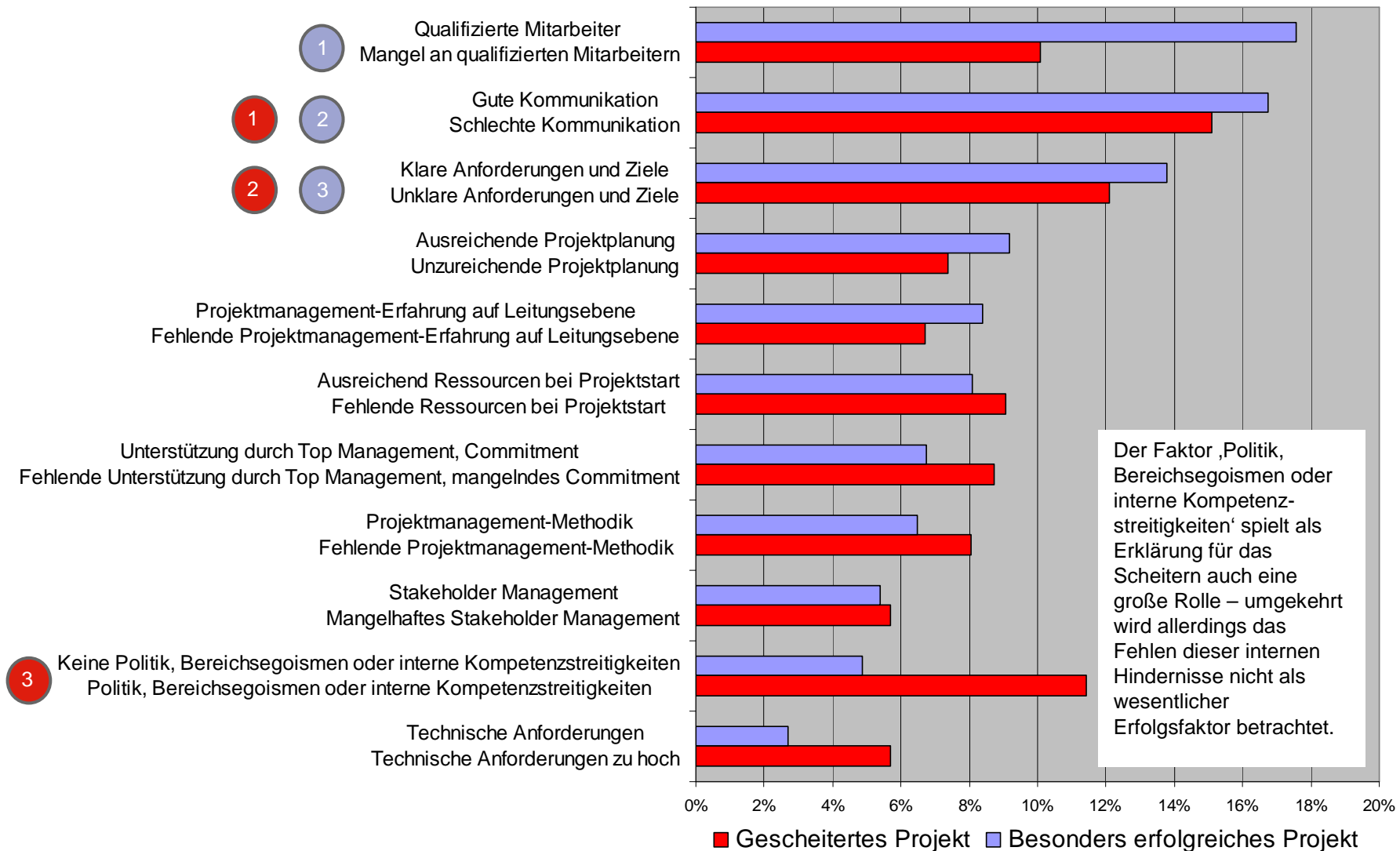
Gescheitertes Projekt



- Als wesentliches Merkmal für den Erfolg des ausgewählten Projektes wurde aus den 3 Kriterien Zeit, Kosten und Qualität am häufigsten das Merkmal Qualität genannt
- Kosten spielen als wesentliches Merkmal für den Erfolg nur eine untergeordnete Rolle
- Bei 46% der von den Studienteilnehmern ausgewählten erfolgreichen Projekte handelt es sich um Kundenprojekte, 27% sind IT/Organisationsprojekte, 20% Entwicklungsprojekte und 7% „Andere“

- Es gibt kein wesentliches Merkmal für das Scheitern des ausgewählten Projektes. Aus den 3 Kriterien Zeit, Kosten und Qualität wurden alle 3 Kriterien annähernd gleich oft genannt
- Bei 44% der von den Studienteilnehmern ausgewählten gescheiterten Projekte handelt es sich um Kundenprojekte, 31% sind IT/Organisationsprojekte, 18% Entwicklungsprojekte und 7% „Andere“

Kommunikation, Zieldefinition und die Qualifikation der Mitarbeiter bestimmen am häufigsten den Erfolg (oder Misserfolg) der ausgewählten Projekte



Der Faktor ‚Politik, Bereichsegoismen oder interne Kompetenzstreitigkeiten‘ spielt als Erklärung für das Scheitern auch eine große Rolle – umgekehrt wird allerdings das Fehlen dieser internen Hindernisse nicht als wesentlicher Erfolgsfaktor betrachtet.

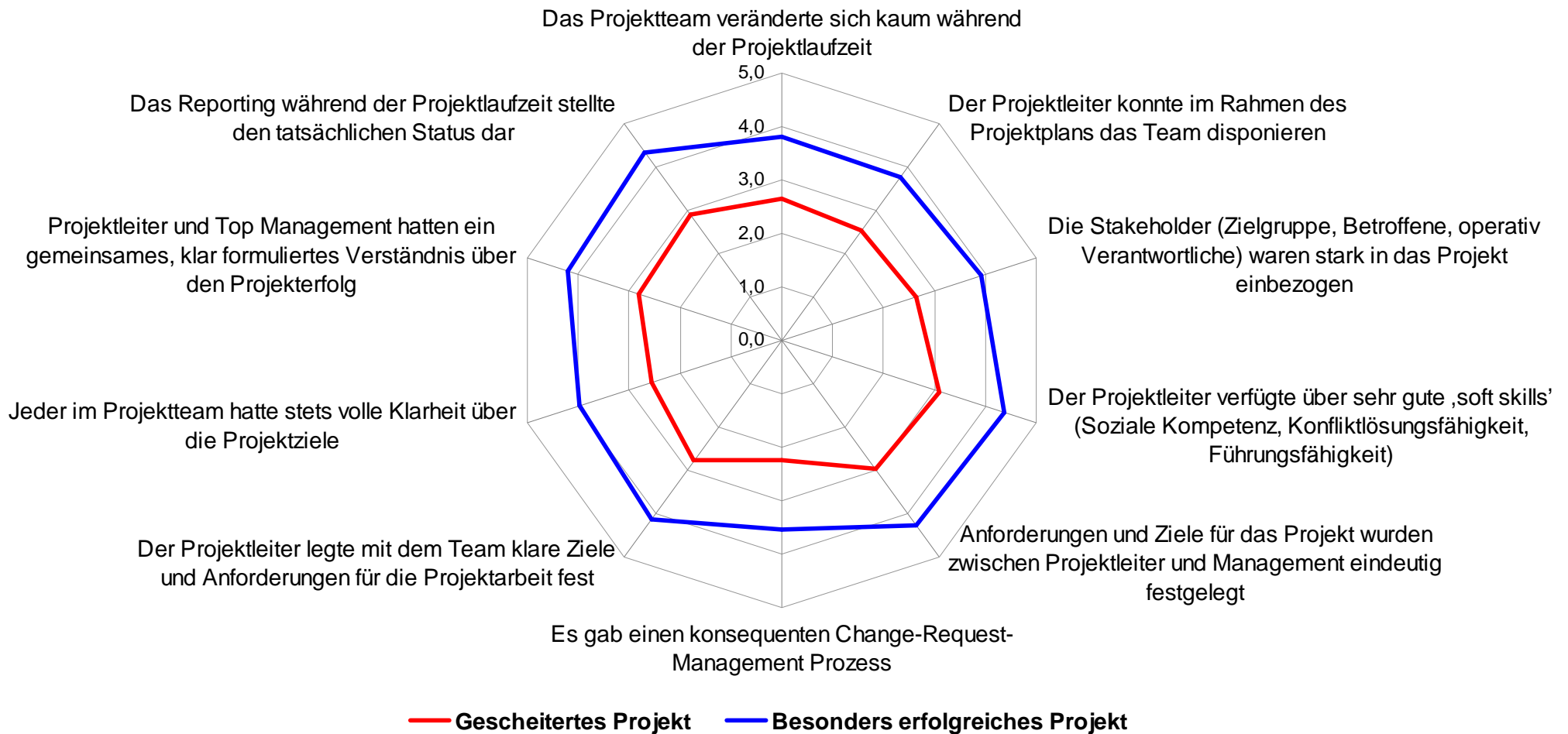
Welches sind die Faktoren, die den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes stark oder weniger stark beeinflussen?

Methodik der Studie

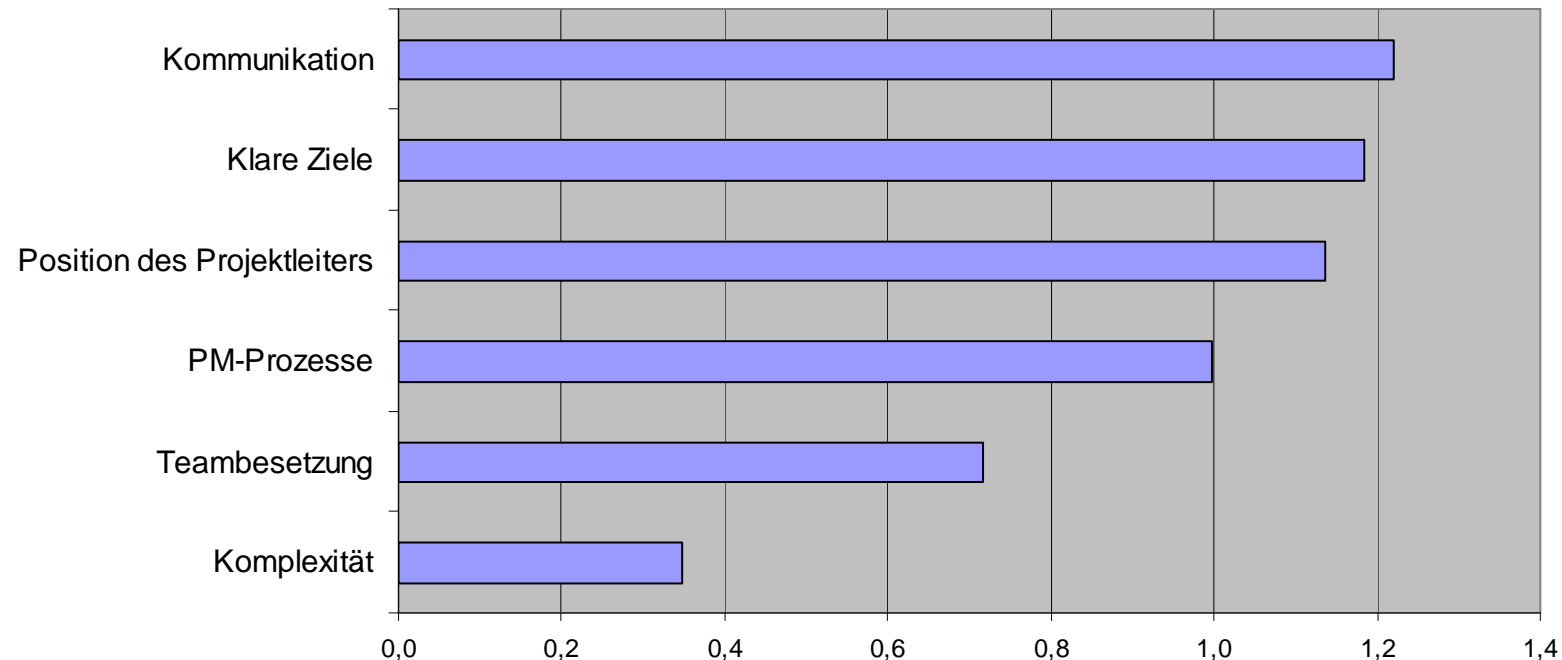
- Die Fragen in beiden Kategorien (erfolgreiches Projekt / gescheitertes Projekt) sind identisch
- Für jede Frage wurde aus den Antworten aller Befragten ein Durchschnittswert ermittelt; und zwar jeweils für die Kategorie „erfolgreiches Projekt“ sowie für die Kategorie „gescheitertes Projekt“
- Der Durchschnittswert liegt zwischen 1 („trifft überhaupt nicht zu“) und 5 („trifft voll zu“)
- Der Durchschnittswert einer Frage bei einem erfolgreichen Projekt wurde dem Durchschnittswert derselben Frage bei einem gescheiterten Projekt gegenübergestellt
- Die Differenz gibt Aufschluss über die Faktoren, die den Erfolg (bzw. Misserfolg) eines Projektes stark oder weniger stark beeinflussen

Die Position des Projektleiters, klare Ziele und Kommunikation beeinflussen den Erfolg eines Projektes am stärksten

Aus über 30 Fragen ergeben sich die folgenden Top Ten mit den größten Differenzen:



Eine Gruppierung aller Fragen bestätigt das Ergebnis der Top Ten Auswertung



- Die über 30 Fragen wurden in 6 Cluster gruppiert. Die größte Differenz zwischen den Durchschnittswerten der erfolgreichen und gescheiterten Projekte sind für die Cluster Kommunikation, klare Ziele und die Position des Projektleiters festzustellen
- Die Komplexität eines Projektes hat keinen starken Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes
- Einzelne Themen aus den eher weniger starken Einflusscluster PM-Prozesse (z.B. Change Request Management Prozess) und Teambesetzung (z.B. „Das Projektteam veränderte sich kaum während der Projektlaufzeit“) haben starken Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg

Es gibt drei Handlungsfelder, denen Unternehmen mit dem Wunsch nach erfolgreicherem Projektmanagement besondere Beachtung schenken sollten

In allen Teilen dieser Studie – von den Erkenntnissen zum Thema Projektmanagement-Kultur bis hin zu den Ergebnissen aus dem Vergleich von erfolgreichen und gescheiterten Projekten - ergibt sich das gleiche Bild: Der Erfolg eines Projektes ist am stärksten abhängig von den folgenden Faktoren:

Starke und in die Organisation integrierte Projektleiter

- Karrierewege und Anreizsysteme für Projektleiter
- Klares Verständnis über Projekterfolg zwischen Projektleiter und Management
- Entscheidungskompetenz des Projektleiters bei Ressourcenkonflikten
- Auswahl des Projektleiters mit der besten Eignung (sehr gute ‚soft skills‘)

Klare Ziele

- Festgeschriebener Prozess für Zielvereinbarungen der Projektmitarbeiter
- Klare Projektanforderungen/Ziele zwischen Projektleiter und Management
- Zielkontrolle durch konsequenten Change-Request Management Prozess
- Durchgehende Klarheit über Projektziele für das gesamte Projektteam

Gute Kommunikation

- Regelmäßige Information des Managements
- Durchführung einer Stakeholder Analyse und aktives Stakeholder Management
- Reporting des Projektfortschritts (tatsächlicher Status)
- Erstellung eines Kommunikationsplans und Kommunikation über das Projekt

Ihr Kontakt zu PA Consulting Group und zur GPM e.V.

PA Consulting Group

Eschersheimer Landstr. 223
60320 Frankfurt am Main
Tel. +49 69 71702-0
Fax +49 69 71702-299
www.paconsulting.com

Kontakt:

Alexander.Tamdjidi@paconsulting.com
Nils.Quadejacob@paconsulting.com

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Hauptgeschäftsstelle
Frankenstraße 152
90461 Nürnberg
Tel. +49 911 43 33 69-0
Fax +49 911 43 33 69-99
www.gpm-ipma.de

Kontakt:

Reinhard Wagner
Vorstand für PM-Forschung und Facharbeit,
r.wagner@gpm-ipma.de