



Ergebnisse der Studie

Projekte als Erfolgsfaktor

Pentamino GmbH
Anke Heines
Obere Neckarstraße 21
69117 Heidelberg
Tel. +49.6221.728 66 55
Email: heines@pentamino.de
www.pentamino.de

Vorbemerkungen

Projektarbeit ist heutzutage aus dem Alltag der meisten Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Viele Innovationen und ein immer größerer Anteil des Umsatzes der Unternehmen sind auf Ergebnisse aus Projektarbeit zurück zu führen.

Wie Projekte erfolgreich durchgeführt werden, ist schon lange eine Fragestellung, mit der sich ganze Organisationen beschäftigen. In den vergangenen Jahren sind jedoch auch zunehmend Fragen bezüglich der gleichzeitigen Durchführung von Projekten in Unternehmen aufgetaucht, die mithilfe des Multiprojektmanagements beantwortet werden sollen. Immer noch stiefmütterlich behandelt werden die Fragen nach dem Zusammenspiel zwischen Strategie und Projektarbeit.

Dies ist einer der Aspekte, der im Rahmen dieser Studie genauer beleuchtet wurde. Ziel der Durchführung dieser Studie war den Status Quo der Verbindung von Projektarbeit und Unternehmensstrategie zu ermitteln und Chancen aufzuzeigen.



Die hiermit vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick, gekoppelt mit konkreten Empfehlungen zur Umsetzung in der Praxis.

Mein Dank gilt der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. sowie der Steinbeis Universität Berlin für die Unterstützung bei der Durchführung dieser Studie im Rahmen meines executive MBA-Studiums.

Anke Heines

Design der Studie

Im Zeitraum zwischen 15.2.2011 und 15.4.2011 nahmen 57 Personen an der Studie teil. Zur Erhebung der Daten wurde ein standardisierter Online-Fragebogen entworfen und verwendet. Der Fragebogen enthielt geschlossene Fragen. Die Studie wurde in Form einer Online Befragung durchgeführt. Zu den verschiedenen Themenbereichen wurden Fragen gestellt, welche mittels einer vorgegebenen Antwortskala beantwortet werden konnten. Zusätzlich wurde bei einigen Fragen noch die Option Sonstige angeboten, damit eine Antwort auch möglich war, wenn eine benötigte Kategorie nicht vorhanden war.

Die Online-Fragebogen war in in folgende Themenbereiche unterteilt:

Zur Auswertung wurde die Verteilung der Antworten für die jeweilige Frage ermittelt.



Angaben zu den Unternehmen

Branchenzugehörigkeit

Aus Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer geht hervor, dass technisch orientierte Branchen das Teilnehmerfeld anführen. Jeweils 19,3% der Teilnehmer stammten aus den Bereichen Anlagen-/Maschinenbau oder IT/Softwareentwicklung, Die Sonstigen setzen sich zusammen aus den Branchen Beratung, Optik, Logistik und Baugewerbe zusammen.

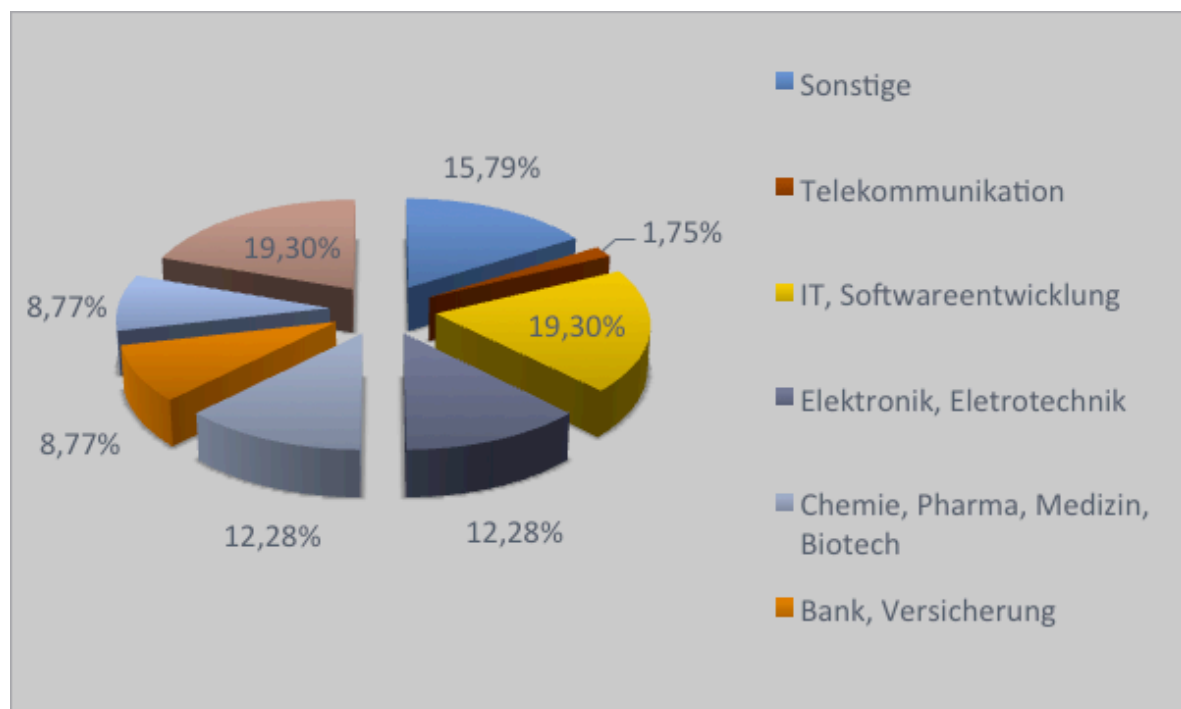


ABBILDUNG 1: BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT DER TEILNEHMER

Unternehmensgröße

Rund zwei Drittel der Teilnehmer stammten aus Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern. Zielgruppe war die Geschäftsführung von kleinen und mittleren Unternehmen. In größeren Unternehmen gehörte auch das mittlere Management, z. B. Leiter von F&E zur Zielgruppe.

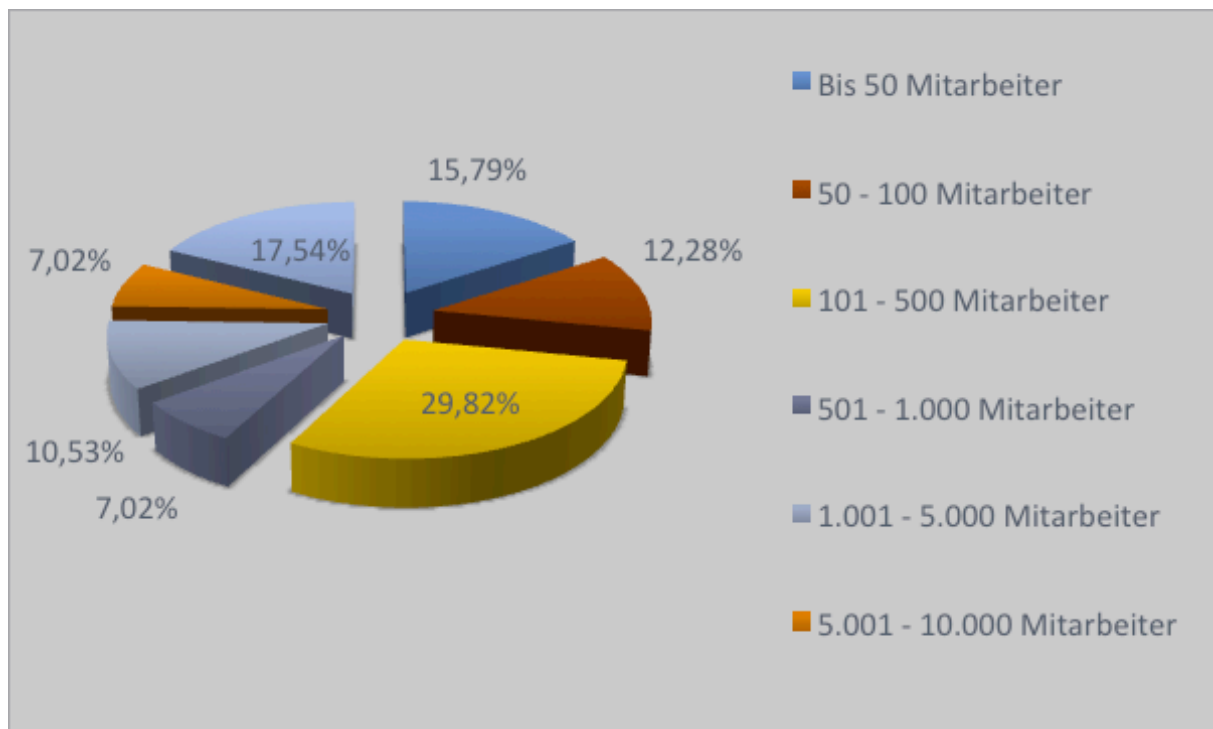


ABBILDUNG 2: ANZAHL DER MITARBEITER

Reichweite der Unternehmenstätigkeit

Über 50% der Unternehmen davon sind weltweit tätig, 22,81% der teilnehmenden Unternehmen war zum Zeitpunkt der Studie europaweit tätig.

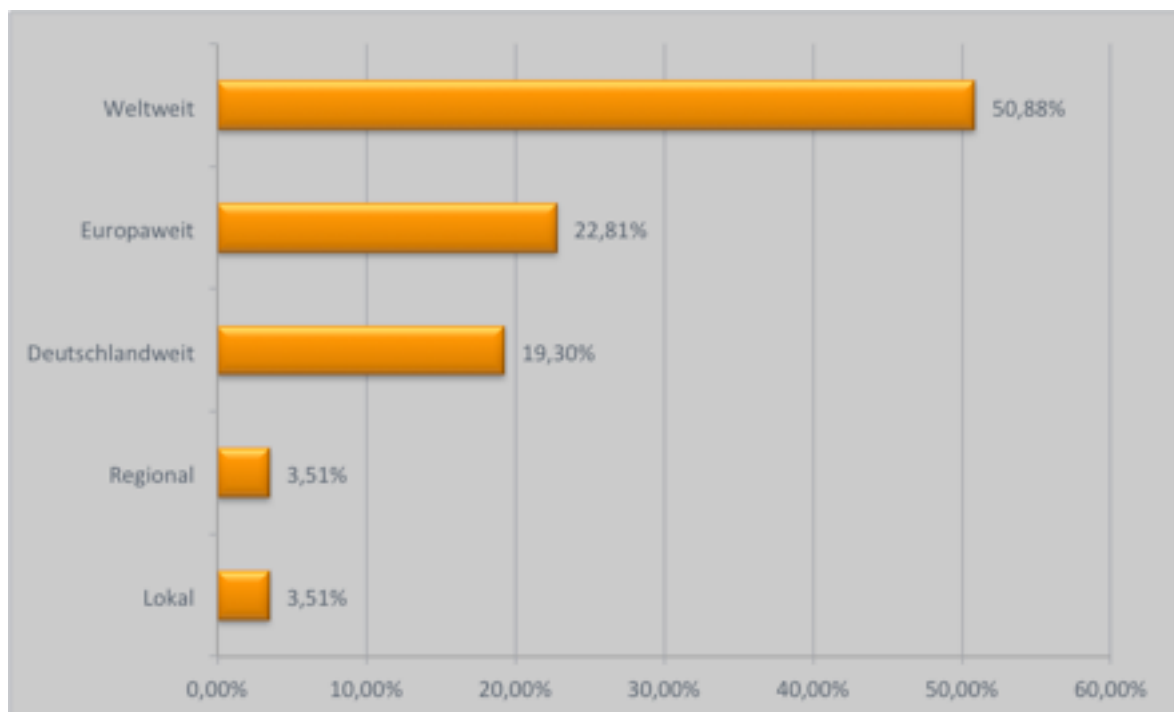


ABBILDUNG 3: UNTERNEHMENSREICHWEITE

Projektarbeit in den Unternehmen

Gründe für Projektarbeit

Der größte Teil der Projekte sind Innovationen und Neuentwicklungen sowie Weiterentwicklungen und Verbesserungen. Dies deckt sich mit der Annahme, dass Innovationen heute nicht mehr alleine aus der Kreativität eines einzelnen Bereichs oder gar Einzelner getrieben werden. Sie sind ein Ergebnis einer neuen Qualität von Vernetzung und zwar innerhalb von Unternehmen als auch insbesondere mit Lieferanten, Design-Schmieden, Vor- und Querdenkern und allen anderen, die Impulse für Neues setzen können.¹

Diese Neu- und Weiterentwicklungen werden direkt gefolgt von Kundenprojekten. Wie bereits oben genannt, werden mittlerweile auch viele Innovationen in Kooperationen mit Kunden oder für Kunden entwickelt, so dass hier eine klare Unterscheidung schwer fallen dürfte.

Eine untergeordnete Rolle spielen Reorganisations- Vertriebs- und Marketingprojekte.

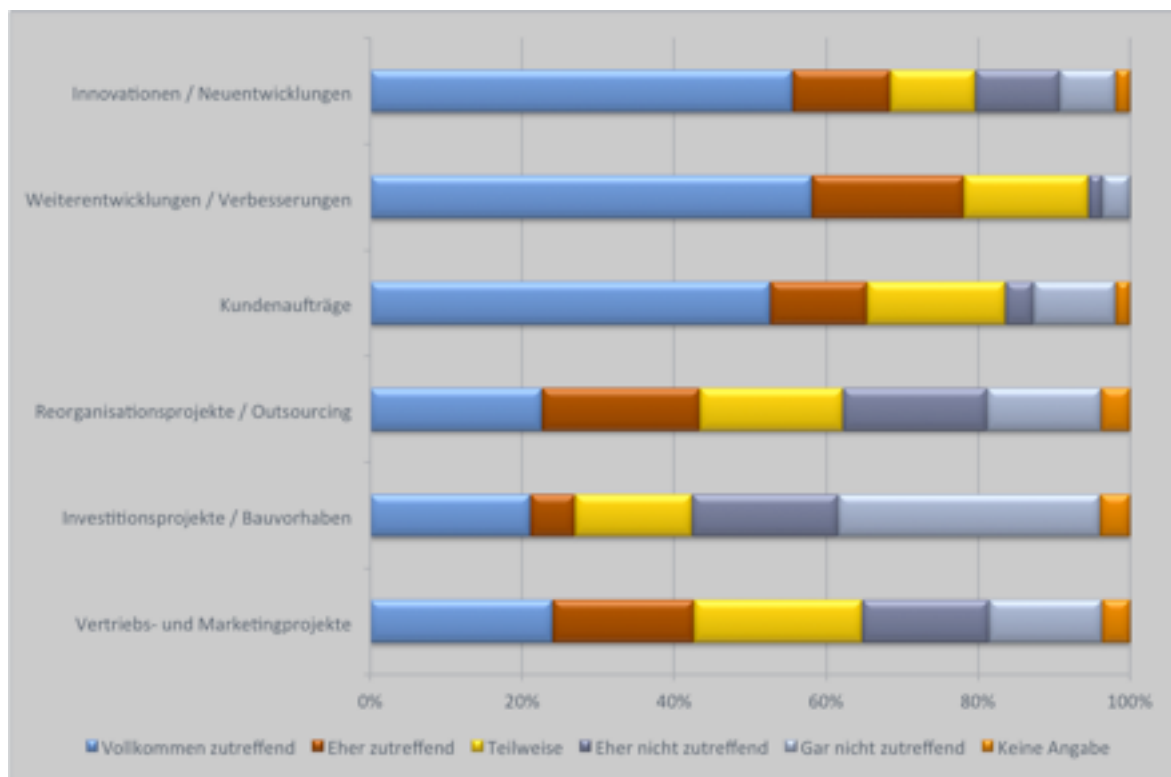


ABBILDUNG 4: GRÜNDE FÜR PROJEKTARBEIT

¹ Jaworski Jürgen, Zurlino Frank, *Innovationskultur: Vom Leidensdruck Zur Leidenschaft - Wie Top-Unternehmen Ihre Organisation Mobilisieren*, 51.

Erfahrungen mit Projektarbeit im Unternehmen

In den meisten Unternehmen liegt langjährige Erfahrung mit Projektarbeit vor. Dies deckt sich mit Ergebnissen einer Studie aus dem Jahr 2010, in der 74% der Beteiligten angaben, dass Mitarbeiter für betriebliche Projektwirtschaft eingesetzt werden und immerhin 28% größtenteils nur in Projektform arbeiten.²

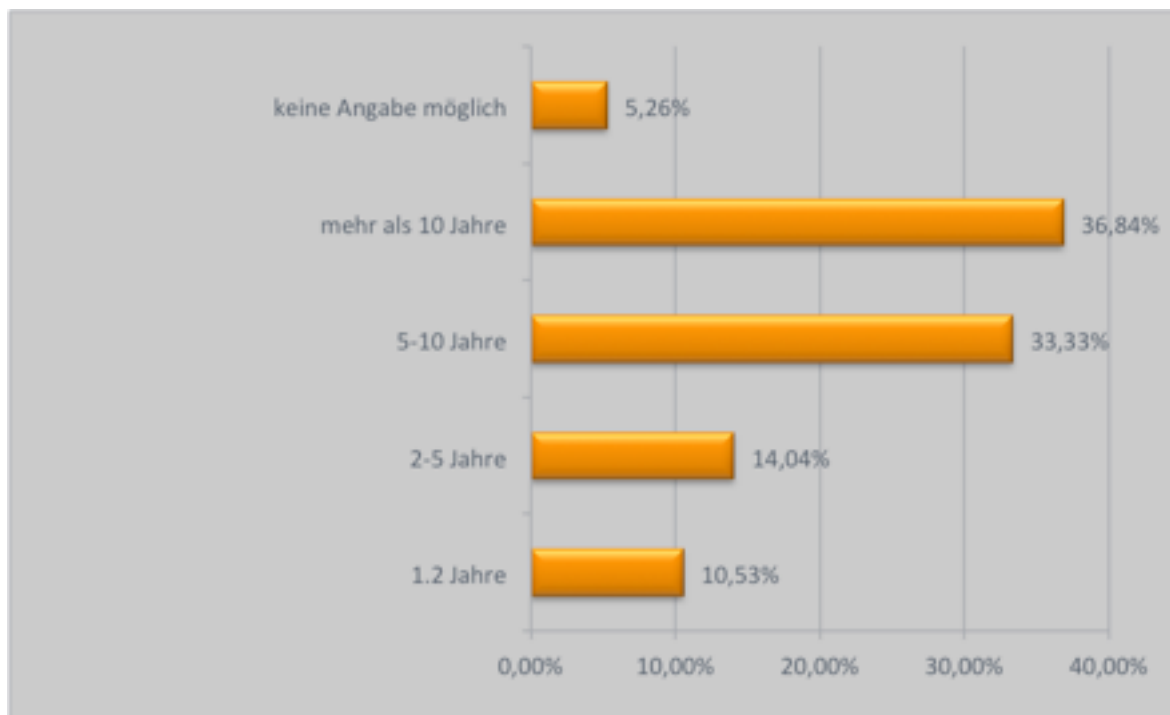


ABBILDUNG 5: IM UNTERNEHMEN PRAKTIZIERTES PROJEKTMANAGEMENT

² Rump Jutta, Schabel Frank, "Wie Projektarbeit Unternehmen Verändert," 7.

Behinderungen der Projektarbeit

Der meist genannte Punkt bei den Behinderungen der Projektarbeit ist „zu wenig Ressourcen“, gefolgt von mangelnder Kommunikation und organisatorischen Mängeln.

Mangelndes Projektmanagement spielt eine untergeordnete Rolle.

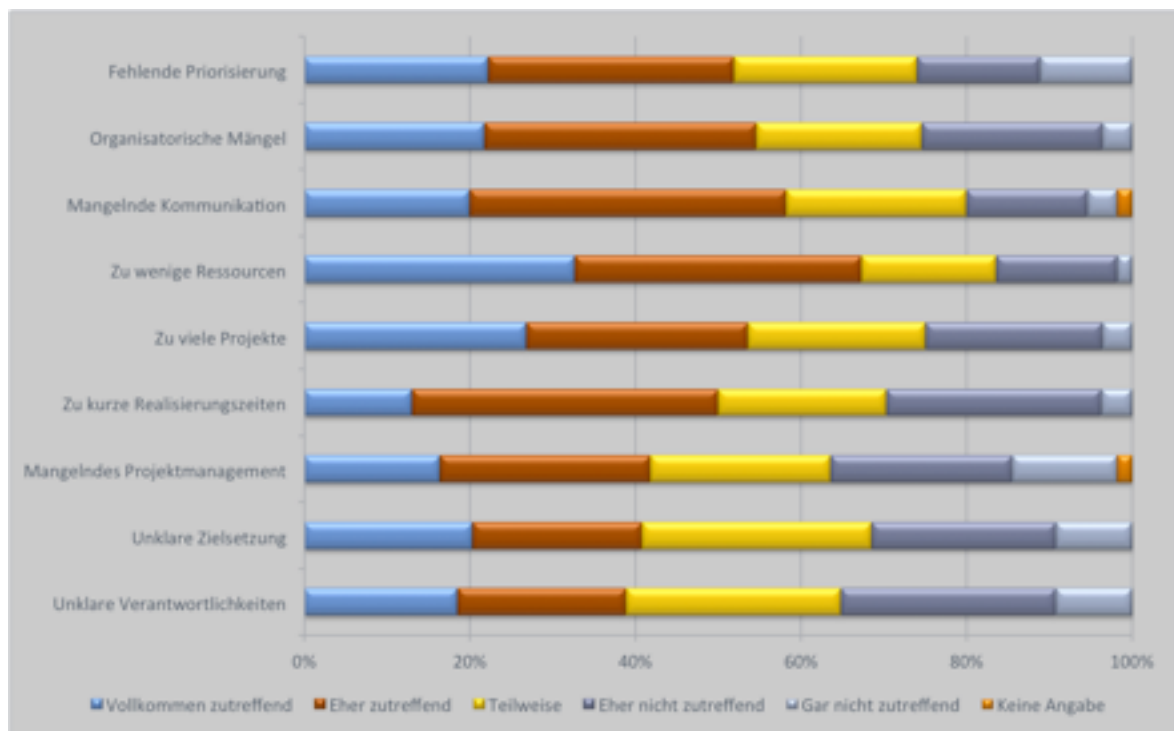


ABBILDUNG 6: HINDERNISSE FÜR PROJEKTARBEIT

Organisation der Projektarbeit

Projektauftraggeber

Der überwiegende Teil der Auftraggeber für Projekte stammt aus dem eigenen Unternehmen. Dies deckt sich mit Ergebnissen einer anderen Studie, die für 69% aller Projekte die oberste Führungsebene als Auftraggeber ermittelte.³

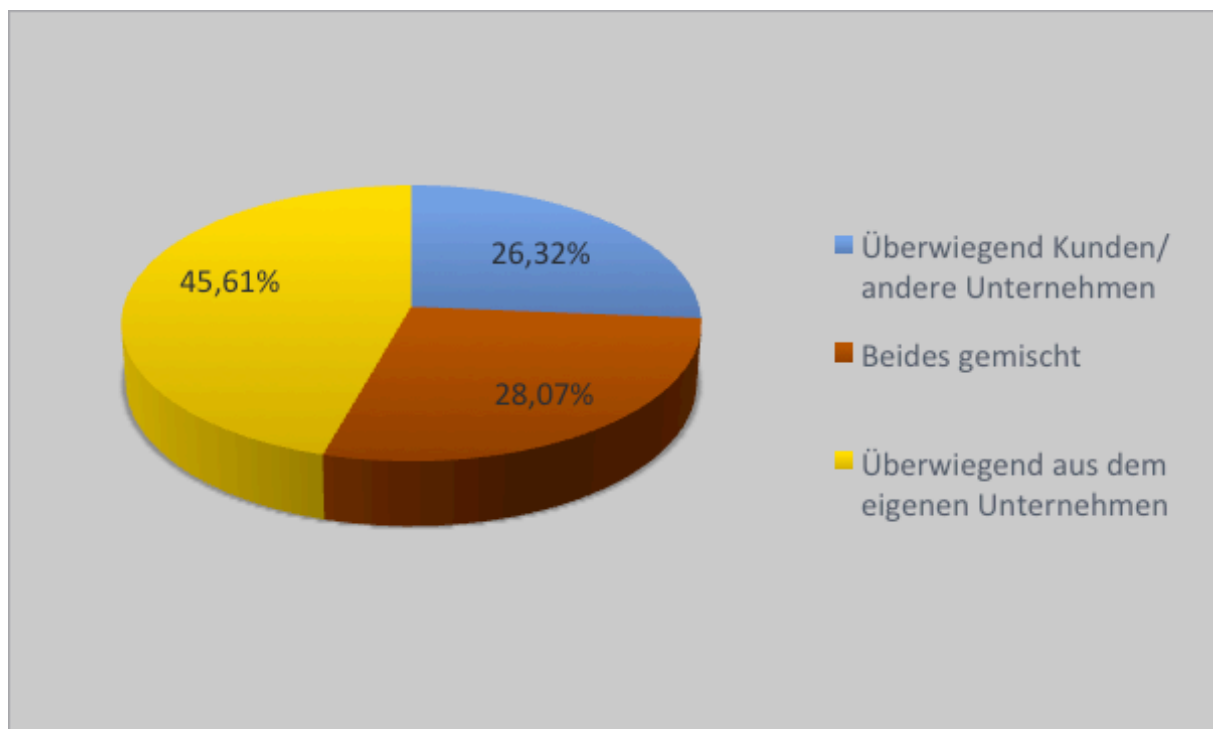


ABBILDUNG 7: AUFTRAGGEBER FÜR PROJEKTE

³ Ibid., 11.

Organisationsform

Über die Hälfte, nämlich 52,63% arbeiten in einer Matrix-Projektorganisation, genauer genommen in einer schwachen Matrixorganisation: Die Projektleitung hat die Verantwortung für das Projekt, delegiert die Arbeit aber an die Abteilungen. Mitarbeiter sind dem Projekt zugeordnet, disziplinarisch aber dem Linienvorgesetzten unterstellt. Ein Anteil von 15,79% der Unternehmen arbeitet in einer Linienorganisation (Projektleitung sitzt unter dem Leiter der jeweiligen Fachabteilung). Genauso viele Unternehmen verfügen eine Projektorganisation (Projektleitung besitzt die volle Weisungsbefugnis für das Team).

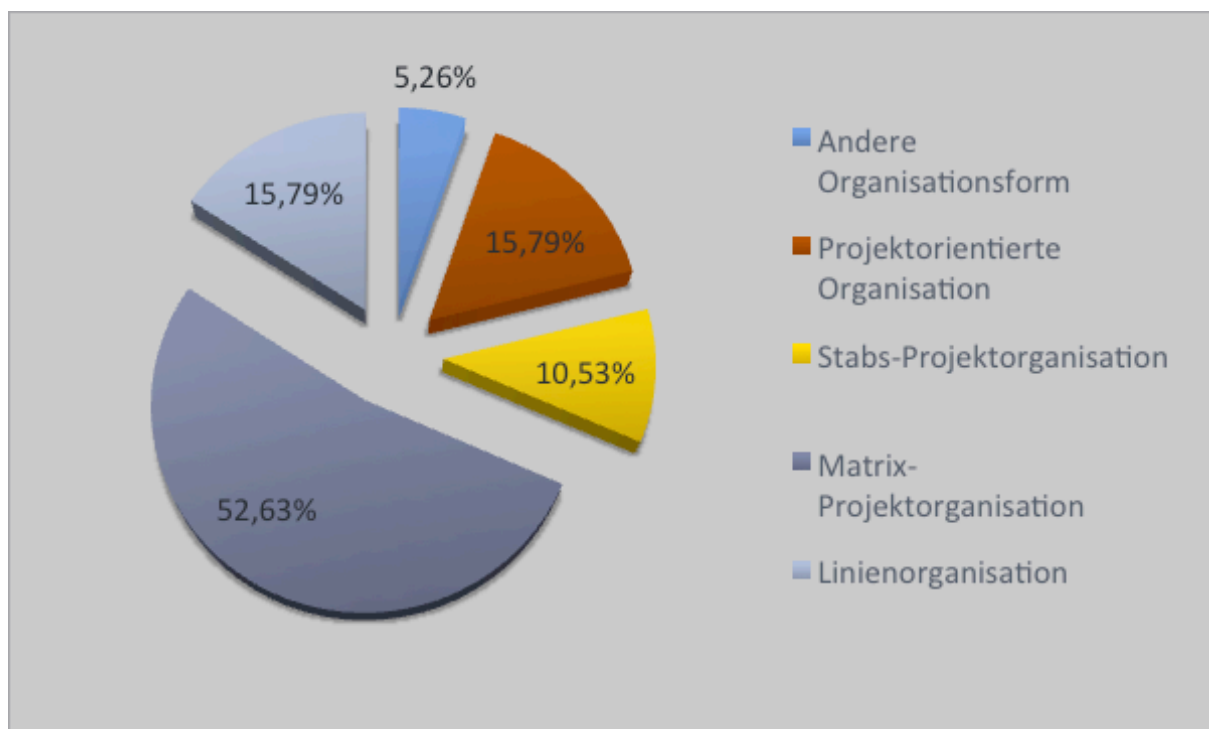


ABBILDUNG 8: ORGANISATIONSFORM DES UNTERNEHMENS

Projektteamgröße

Wie groß ist ein Projektteam im Unternehmen üblicherweise? Fast 40% der Projektteams weisen eine Größe von 5-9 Personen auf. In einer Studie, durchgeführt von der Fachhochschule Ludwigshafen in Kooperation mit Hays, gaben 83 Prozent an, dass sich die Projektteams aus maximal 10 Mitarbeitern zusammen setzen.⁴

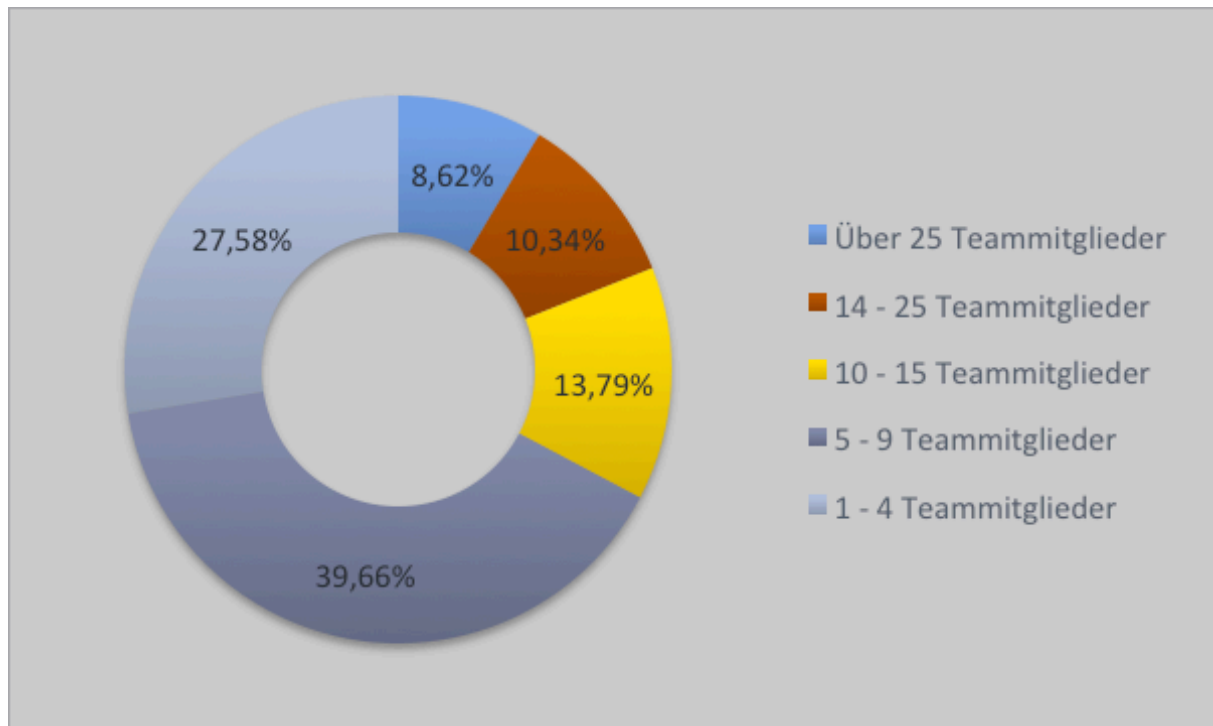


ABBILDUNG 9: GRÖÖE DER PROJEKTTEAMS

⁴ Ibid., 9.

Strategie und Projektarbeit

Unternehmensstrategie

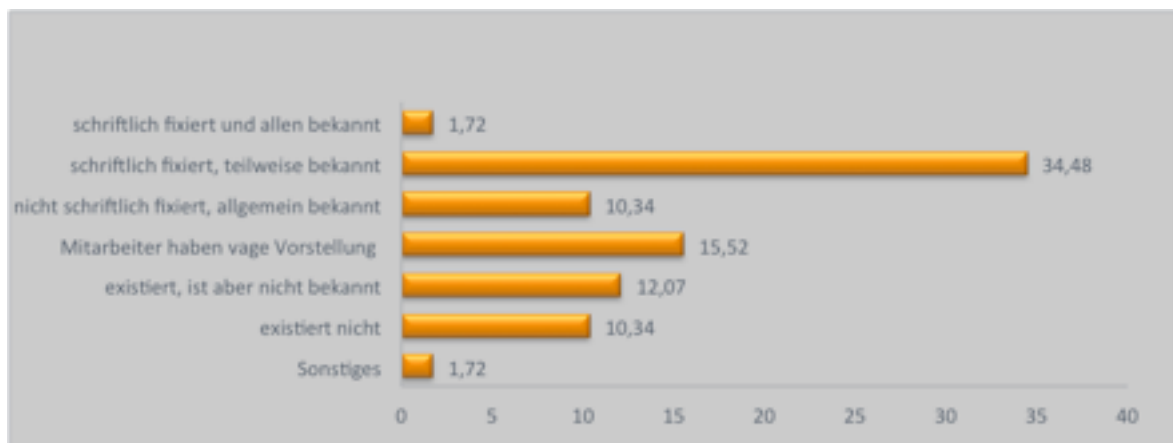


ABBILDUNG 10: EXISTENZ UND BEKANNTHEITSGRAD DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Bemerkenswert ist, dass in mehr als 10% der Unternehmen keine Strategie existiert und über 12% der Unternehmen die Strategie nicht den Mitarbeitern bekannt ist. Schriftlich fixiert und allen Mitarbeitern bekannt ist die Strategie nur in 1,72% der Unternehmen.

Projekte und Unternehmensstrategie

Bemerkenswert ist, dass in keinem Unternehmen die Ressourcenverteilung absolut strategiekonform erfolgt. Dies gibt einen Hinweis darauf, dass immer noch eine große Kluft zwischen Strategie und operativer Projektarbeit herrscht.

Weniger als 10% der Unternehmen brechen unnötige Projekte wirklich konsequent ab. Hinsichtlich der Aussagen in Abbildung 6: Hindernisse für Projektarbeit, dass zu wenige Ressourcen zu vielen Projekten gegenüberstehen, heißt das, dass Unternehmen ihre Ressourcen wenig zielgerichtet einsetzen. Dies wird künftig unter den herrschenden Wettbewerbsbedingungen zu einer Belastung für die Unternehmen werden.

Die in Abbildung 10 dargestellten Antworten auf die Frage „Wie erfolgt die operative Strategieumsetzung in Form von Projektarbeit?“ weist darauf hin, dass die beiden Welten der Strategieentwicklung einerseits und die der operativen Umsetzung andererseits noch weitgehend getrennt voneinander agieren. Auch Rietiker hat in 2009 festgestellt, dass die in der Theorie wahrnehmbare integrative Tendenz der beiden Welten in der Praxis noch wenig spürbar ist. Zu groß sei die Implementierungslücke zwischen strategischem Management und dem Projektmanagement, deren Schuss ein gegenseitiges Verständnis und ein Zusammenspiel von Personen aus beiden Welten erfordern würde.⁵

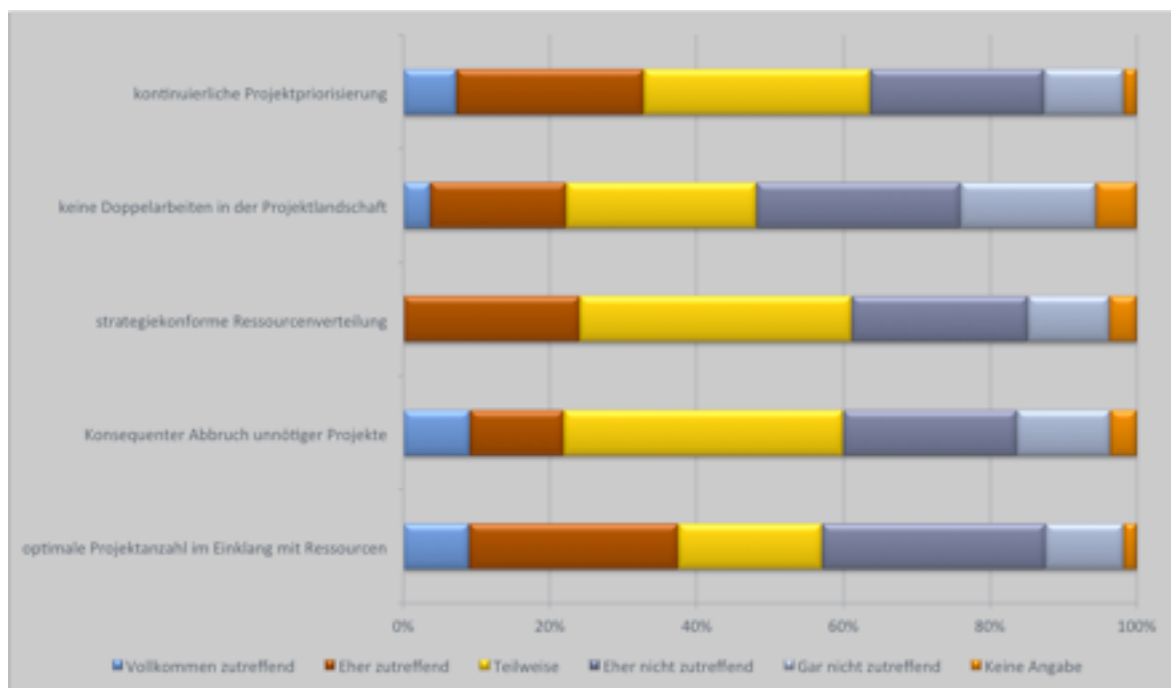


ABBILDUNG 11: OPERATIVE STRATEGIEUMSETZUNG IM UNTERNEHMEN

⁵ Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, *Projekt Als Strategie - Strategie Als Projekt: Trends, Potenziale, Perspektiven*, 40.

Zukunft der Projektarbeit

Prognose für die Entwicklung der Projektarbeit

Weit über die Hälfte der Teilnehmer erwarten eine Zunahme der Projektarbeit in den kommenden Jahren. Auch die Prognosen des Think Tanks der dbresearch erwarten eine Zunahme der Projektarbeit: Mithilfe einer Szenarioanalyse wurden zukünftige Entwicklungspfade für Deutschlands Wirtschaft und Gesellschaft ermittelt hat: Danach liefert die Projektwirtschaft in 2020 15% der Wertschöpfung (in 2007 waren es 2%). Die „Projektwirtschaft“ wird hierbei definiert als zumeist temporäre, außerordentlich kooperative und oft globale Wertschöpfungsprozesse.⁶

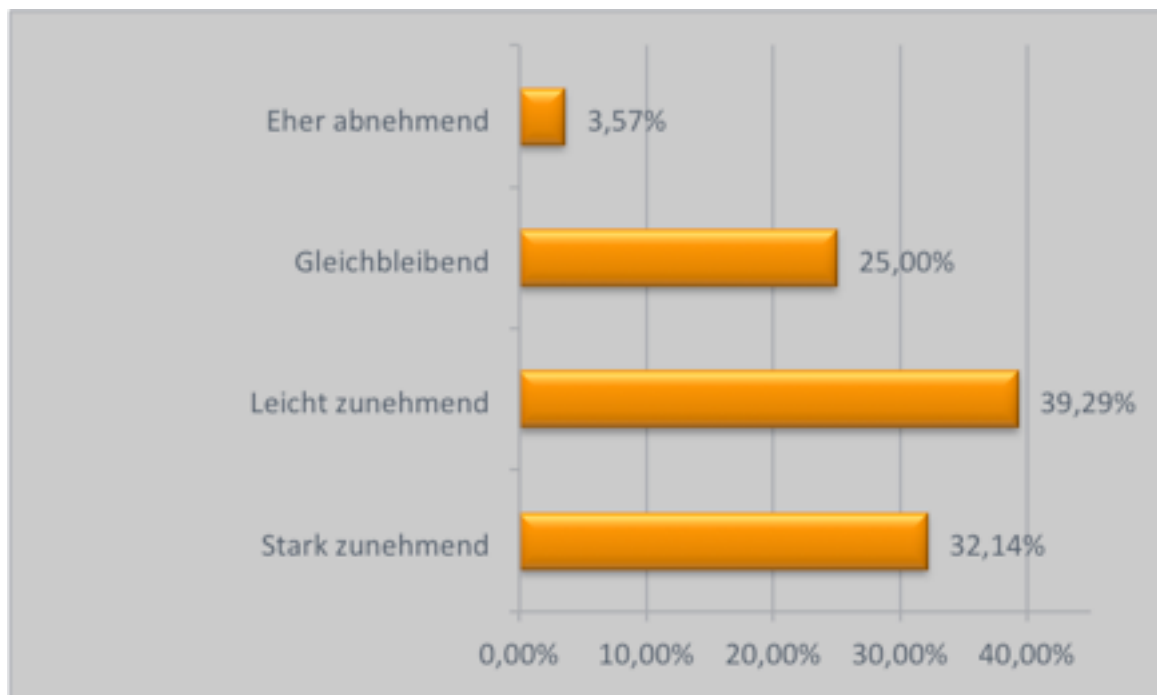


ABBILDUNG 12: PROGNOSTIZIERTE ENTWICKLUNG DER PROJEKTARBEIT IN DEN NÄCHSTEN 2-3 JAHREN

⁶ Deutschland Im Jahr 2020, Neue Herausforderungen Für Ein Land Auf Expedition, 23.

Umstrukturierungen in der Projektorganisation

Ein überwiegender Teil der Teilnehmer erwartet, dass sich in den kommenden 2-3 Jahren die Organisationsstruktur in der Projektarbeit ändern wird. Dies erscheint nicht überraschend aufgrund des dynamischen Umfelds mit dem Unternehmen heutzutage zurecht kommen müssen. Diese Dynamik hat vielfältige Einflüsse und führt zu Organisationsänderungen. Diese Änderungen betreffen auch die Projektorganisation und insbesondere Project Management Offices.⁷

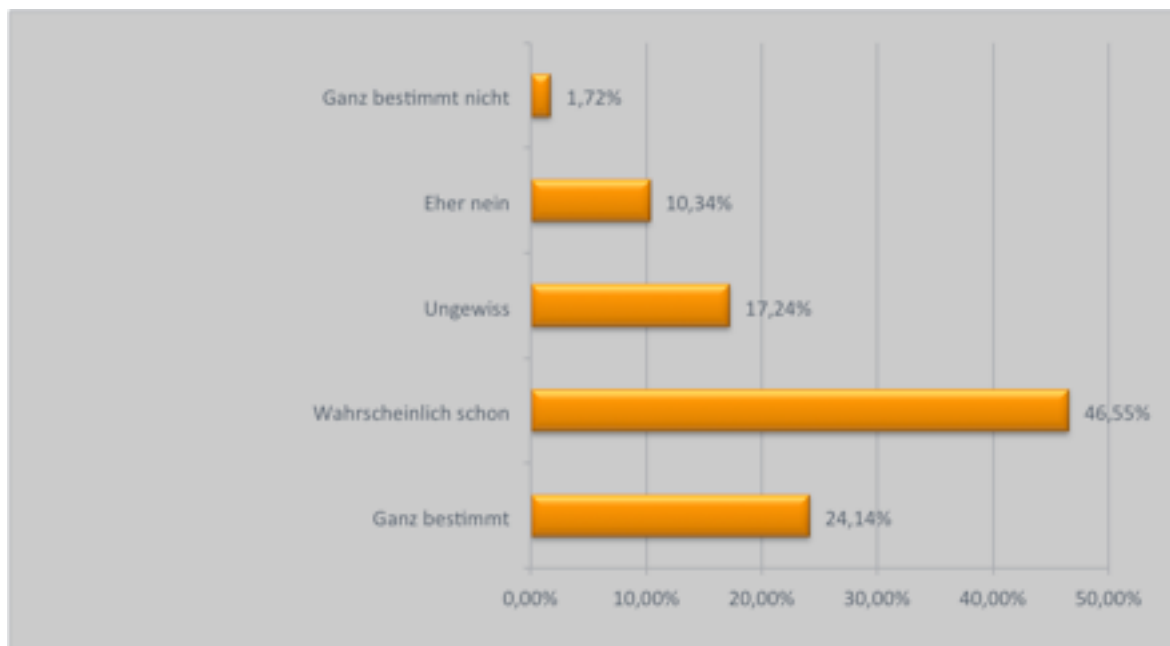


ABBILDUNG 13: ERWARTETE UMSTRUKTURIERUNGEN IN DER PROJEKTORGANISATION IN DEN NÄCHSTEN 2-3 JAHREN

⁷ Aubry Monique, Hobbs Brian, Müller Ralf, Blomquist Tomas, "Identifying Forces Driving PMO Changes," 31-32.

Bewertung und Fazit

Das Ergebnis der Auswertung zeigt einige interessante Tendenzen auf. So hat sich Projektarbeit mittlerweile auch in kleinen und mittleren Unternehmen als Arbeitsform etabliert. Die meisten Unternehmen schätzen, dass der Anteil an Projektarbeit in den kommenden Jahren noch zunehmen wird, was sich mit Prognosen von Zukunftsforschern und Think Tanks deckt. Für die Unternehmen gilt es sich darauf einzustellen. Prozessorientiertes Arbeiten wird sich mehr und mehr in projektorientiertes Arbeiten wandeln, da immer wieder kehrende Arbeiten mehr und mehr automatisiert durchgeführt werden. Das heißt, es wächst der Anteil der Mitarbeiter in den Unternehmen, die mehr und mehr in Form von Projekten zusammen arbeiten und auf diesen Wandel in der Arbeitsform müssen sich Unternehmen einstellen. Dies sollte als Chance betrachtet werden, denn durch eine zunehmende Projektorientierung erlangt ein Unternehmen genau die Fähigkeiten, welche die Ansätze des strategischen Managements besonders entwicklungsfähigen Unternehmen zuschreiben.⁸

Von den Unternehmen wird heutzutage Flexibilität, Agilität, Effizienz und Effektivität gefordert. Sich schnell auf eine sich ändernde Umwelt einzustellen gelingt vermutlich am besten, wenn in Projektform zusammen gearbeitet wird.

Eine Herausforderung, vor der die Unternehmen stehen, ist Projektlandschaft mit Unternehmensstrategie in Einklang zu bringen. Exzellenz in der Projektarbeit wird zukünftig nicht mehr ein nice-to-have sein, sondern können sich als Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit herauskristallisieren.

⁸ Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, *Projekt Als Strategie - Strategie Als Projekt: Trends, Potenziale, Perspektiven*, 19.

Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Konsequenter Abbruch nicht mehr benötigter Projekte

Zentrale und strategiekonforme Ressourcenverteilung

Wiederholte und konsequente Kommunikation der Unternehmensstrategie

Strategiekonforme Auswahl der Projekte:
Weniger ist Mehr!

Literaturverzeichnis:

- Aubry Monique, Hobbs Brian, Müller Ralf, Blomquist Tomas. "Identifying Forces Driving PMO Changes." *Project Management Journal* 41, no. 4, September 2010: 30–45.
- Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement. *Projekt Als Strategie - Strategie Als Projekt: Trends, Potenziale, Perspektiven*. Buchreihe Forschung. GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 2009.
- Deutsche Bank Research: *Deutschland Im Jahr 2020, Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition.*, April, 2007: <http://www.dbresearch.de/>.
- Jaworski Jürgen, Zurlino Frank. *Innovationskultur: Vom Leidensdruck Zur Leidenschaft - Wie Top-Unternehmen Ihre Organisation Mobilisieren*. Campus Verlag, 2009.
- Rump Jutta, Schabel Frank. "Wie Projektarbeit Unternehmen Verändert." *Harvard Business Manager Projektmanagement*, Edition 3, 2011: 7–11.

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer	2
Abbildung 2: Anzahl der Mitarbeiter	2
Abbildung 3: Unternehmensreichweite.....	3
Abbildung 4: Gründe für Projektarbeit	4
Abbildung 5: Im Unternehmen praktiziertes Projektmanagement.....	5
Abbildung 6: Hindernisse für Projektarbeit	6
Abbildung 7: Auftraggeber für Projekte	7
Abbildung 8: Organisationsform des Unternehmens	7
Abbildung 9: Größe der Projektteams	8
Abbildung 10: Existenz und Bekanntheitsgrad der Unternehmensstrategie	8
Abbildung 11: Operative Strategieumsetzung im Unternehmen	9
Abbildung 12: Prognostizierte Entwicklung der Projektarbeit in den nächsten 2-3 Jahren	10
Abbildung 13: Erwartete Umstrukturierungen in der Projektorganisation in den nächsten 2-3 Jahren	11