

Peter Praeder

**Bacheloarbeit
im Fach Allgemeine Wirtschaftsinformatik**

Arten der Klassifizierung von Erfolgsfaktoren in IS-Projekten

Themensteller: Univ.-Prof. Dr. Werner Mellis

Vorgelegt in der Bachelorprüfung
im Studiengang Wirtschaftsinformatik
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität zu Köln

Köln, April 2013

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Vorgehensweise.....	2
1.4 Aufbau der Arbeit.....	3
2. Grundlagen	3
2.1 Begriffsdefinitionen	3
2.2 Klassifizierung von Erfolgsfaktoren	4
3. Klassifizierungsarten in der Literatur	6
3.1 Klassifizierungsarten und deren Begründungen.....	6
3.1.1 Klassifizierung nach Daniel (1961)	6
3.1.2 Klassifizierung nach Rockart (1979)	7
3.1.3 Klassifizierung nach Slevin und Pinto (1987).....	7
3.1.4 Klassifizierung nach Belassi und Tukel (1996)	8
3.1.5 Klassifizierung nach Reel (1999).....	8
3.1.6 Klassifizierung nach Milis und Mercken (2002)	9
3.1.7 Klassifizierung nach Kendra und Taplin (2004)	9
3.1.8 Klassifizierung nach Salmeron und Herrero (2005).....	10
3.1.9 Klassifizierung nach Hyväri (2006).....	11
3.1.10 Klassifizierung nach Fortune und White (2006).....	11
3.1.11 Klassifizierung nach Chow und Cao (2008).....	12
3.1.12 Klassifizierung nach Pankratz und Loebbecke (2011)	13
3.1.13 Klassifizierung nach Sudhakar (2012).....	13
3.2 Übersicht	14
3.3 Schnittmengenbetrachtung.....	14
3.3.1 Konstante Erfolgsfaktoren	14
3.3.2 Klassifizierung der konstanten Erfolgsfaktoren	14
4. Fazit.....	14
Literaturverzeichnis.....	15
Erklärung.....	18

Abkürzungsverzeichnis

AHP	Analytic Hierarchy Process
EF	Erfolgsfaktor
FSM	Formal Systems Model
IS	Informationssystem
MUS	Management-Unterstützungs-System

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Bereits seit mehreren Jahrzehnten werden die Faktoren, welche den Erfolg von IS-Projekten positiv beeinflussen, untersucht. **(TODO: ZITAT EVTL WEG)**¹ So untersuchte Daniel² bereits 1961 den Einfluss von Erfolgsfaktoren **(TODO: ...)** Dabei wurden unterschiedliche Arten gefunden, diese Erfolgsfaktor (EF) in Gruppen einzuordnen und somit zu klassifizieren. Daraus ergibt sich ein theoretisches Erkenntnisdefizit, da es keine einheitliche, anerkannte Liste von EF gibt.³ Dies kann wiederum dazu führen, dass die Häufigkeit, mit der Projekte scheitern oder aus dem Zeit- bzw. Kostenrahmen laufen, steigt, da den Projektverantwortlichen die EF nicht ausreichend bekannt sind.⁴ **(TODO: SINN REIN BRINGEN!)** Ein Problem für die Forschung ergibt sich aus der, in der Fachliteratur fehlenden, umfassenden Übersicht über diese Klassifizierungsarten, die die verschiedenen Autoren liefern. Dieser Mangel erschwert die strukturierte Erfassung der maßgeblichen Komponenten, die das Gelingen eines IS-Projektes positiv beeinflussen und begünstigt somit die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns dieser Projekte. **(TODO: ZITAT)** Der Mehrwert einer solchen Zusammenfassung besteht in der Möglichkeit, die Ergebnisse einer retrospektiven Analyse und die Gründe des Projekterfolgs leichter einzuordnen.

Zur Erstellung einer oben beschriebenen Übersicht muss man sich die folgende Frage stellen: *Welche unterschiedlichen Klassifizierungsarten von Erfolgsfaktoren von IS-Projekten werden in der Fachliteratur aufgezeigt und wie werden die Ansätze begründet?*

Hieraus definiert sich das Forschungsproblem: Die weitere Forschung im Bereich der Erfolgsfaktorenklassifizierung gestaltet sich schwierig, da verschiedene, uneinheitliche Ansätze der Klassifizierung von Erfolgsfaktoren existieren und es darüber hinaus keine Übersicht über die bereits **(TODO: NOMEN, VORHANDENEN KLEIN)** Vorhandenen gibt. Ein systematisches Literaturreview kann dazu beitragen, die bereits bestehenden Klassifizierungen zu extrahieren und eventuell Defizite oder Forschungslücken aufzeigen. Eine aus diesem Review resultierende Übersicht über die in der Fachliteratur aufgeführten Klassifizierungsarten von Erfolgsfaktoren in IS-Projekten würde zur Lösung des Forschungsproblems beitragen.

¹ fortune white 2006

² Daniel (1961)

³ Vgl. Scoter, Doolen (2011), S.6.

⁴ Vgl. Sudhakar (2012), S. 538.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, der Unübersichtlichkeit der Klassifizierungsarten von Erfolgsfaktoren in IS-Projekten entgegenzuwirken, indem eine Übersicht über die in der Fachliteratur vorhandenen Klassifizierungsarten erstellt wird.

Als erstes Teilziel soll diese Übersicht zunächst aufzeigen, welche Ansätze zur Klassifizierung von den einzelnen Autoren angebracht werden. Die Güte einer Klassifizierungsart lässt sich zum Beispiel an den Erklärungen und Begründungen des Autors messen. Daher werden diese, falls vorhanden, in die Übersicht mit aufgenommen. Als weiteres Teilziel gilt es, die Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten, welche in Mehrheit von den Autoren beschrieben werden. Gegebenenfalls ist auch die Klassifizierung derer zu betrachten.

1.3 Vorgehensweise

Um einen Überblick über die in der Fachliteratur verwendeten Klassifikationen von Erfolgsfaktoren in IS-Projekten zu schaffen, wurde ein systematisches Literaturreview in den Datenbanken von AIS Electronic Library (AISEL), EBSCOhost („Academic Search Complete“ und „Business Source Complete“), ProQuest und ScienceDirect durchgeführt. Dabei wurden jeweils die Titel, Schlagwörter und Abstracts nach den Begriffen „Erfolgsfaktor“, „Projekt“ und „Informationssystem“, welche mit einem logischen UND verknüpft waren, durchsucht. Hierbei mussten die verschiedenen englischen Schreibweisen der Begriffe verwendet, sowie Plural und Synonyme abgedeckt werden. Zum Beispiel wurden als Synonyme für Informationssystem auch die Begriffe „Software“ und „Informationstechnologie“ bzw. „Information Technology“ verwendet.

Die gefundenen Ergebnisse wurden dann in einer Tabelle redundanzfrei festgehalten und einem weiteren Auswahlprozess unterzogen: Nur Literatur, die sich schwerpunktmäßig mit Erfolgsfaktoren und deren Klassifizierung beschäftigt, sollte weiter betrachtet werden. Dies wurde durch das Lesen des Abstracts festgestellt. Bei Unklarheiten wurden zusätzlich einzelne Textabschnitte, vorrangig z.B. die Einleitung oder das Fazit, berücksichtigt. Darauf folgte ein intensives Studium der verbliebenen Texte, in welchem die von den Autoren aufgezeigten Klassifizierungsarten und Begründungen extrahiert wurden. Bis dahin nicht betrachtete Veröffentlichungen von Autoren, auf die in den gefundenen Texten verwiesen wird und die sich ebenfalls mit der Klassifizierung von Erfolgsfaktoren beschäftigen, werden zusätzlich in das Studium eingezogen. Dabei ist kein ausschließendes Kriterium, dass sich die in den Texten beschriebene Klassifizierung primär auf IS-Projekte bezieht, da davon ausgegangen werden kann, dass sich die Ansätze auch auf IS-Projekte anwenden lassen.

1.4 Aufbau der Arbeit

Im folgenden Kapitel werden zunächst elementare Grundlagen vermittelt, wie die Definition von Begriffen, die für das Verständnis dieser Arbeit wichtig sind. Darauf folgt im dritten Kapitel der Schwerpunkt der Arbeit. Basierend auf dem Literaturreview werden die verschiedene Klassifizierungsarten dargestellt und zum Schluss zu einer Übersicht gruppiert. **(TODO: SCHÖNER)**

blablabla autoren chronologisch, da sie gegebenenfalls aufeinander aufbauen

2. Grundlagen

2.1 Begriffsdefinitionen

Informationssystem

Ein Informationssystem (IS) ist ein System, welches in die Organisations-, Personal- und Technikstrukturen eines Unternehmens eingebunden ist.⁵ Es wird speziell für Zwecke eines bestimmten Unternehmens(teils) entwickelt und implementiert. Zudem enthält es die dazu benötigte Anwendungssoftware und Daten.

Projekt

Unter dem Begriff Projekt versteht man ein zeitlich definiertes Vorhaben, welches unternommen wird, um eindeutige Produkte, Dienstleistungen oder Ergebnisse zu erstellen.⁶ Ein Projekt ist im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet, wie z.B. Zielvorgaben, zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen.⁷

Projekterfolg

Projekterfolg ist das zusammenfassende Ergebnis der Beurteilung des Projekts hinsichtlich der Zielerreichung.⁸ Neben den objektiv messbaren Zielkriterien, wie Ergebnis, Termin- oder Budgettreue, hängt die Beurteilung des Projekterfolgs auch vom Standpunkt des jeweiligen Stakeholders ab.⁹ So können auch Faktoren wie die Zufriedenheit des Auftraggebers oder die Bezahlung der Schlussrechnung als Kriterium für den Projekterfolg herangezogen werden.

⁵ Vgl. zu diesem Absatz Laudon, Laudon, Schoder (2009) S.17.

⁶ Vgl. Project Management Institute (Hrsg.) (2008) S.5.

⁷ Vgl. DIN (2009) S.11.

⁸ Vgl. DIN (2009) S.13.

⁹ Vgl. für diesen und den nächsten Satz Angermeier (o.J.).

Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren im Allgemeinen sind eine limitierte Anzahl von Faktoren, deren zufriedenstellendes Ergebnis erfolgreiche und wettbewerbsfähige Leistung für einzelne Bereiche oder das ganze Unternehmen sicherstellen.¹⁰ Bezogen auf Projekte sind dies Schlüsselfaktoren, die den Erfolg des Projektes fördern,¹¹ wie z.B. Führungskompetenz und Erfahrung des Projektleiters, Kommunikation im Team oder Unterstützung des Managements.

Oft wird auch von kritischen Erfolgsfaktoren gesprochen, wobei es für diesen Begriff keine allgemein anerkannte Definition gibt.¹²

Klassifizierung

Klassifizierung beschreibt den Prozess der systematischen Zuweisung ähnlicher Objekte zu Objektklassen.¹³

2.2 Klassifizierung von Erfolgsfaktoren

Rockart¹⁴ entwickelte als einer der Ersten den Ansatz, Erfolgsfaktoren zu identifizieren und Unternehmensleistung zu messen.¹⁵ Bullen und Rockart¹⁶ sowie Rockart und Crescenzi¹⁷ etablierten und verfeinerten den Ansatz daraufhin.

Seit Beginn der Forschung zu Erfolgsfaktoren von Projekten, wurden immer wieder Auflistungen von Faktoren geliefert, jedoch wurde nur eine geringe Priorität auf das Klassifizieren von EF gelegt.

Der Vorteil einer solchen Einordnung in Gruppen liegt darin, dass man, anstatt einzelne Erfolgsfaktoren zu analysieren, zunächst die Gruppen identifizieren kann, in die die Faktoren einzuordnen sind.¹⁸ Daraufhin können dann die kombinierten Auswirkungen der Faktoren auf den Projekterfolg zu bestimmen.

¹⁰ Vgl. Bullen, Rockart (1981) S.7.

¹¹ Vgl. Buschermöhle u. a. (2010) zitiert nach Basten, Pankratz (2012).

¹² Vgl. Basten, Pankratz (2012), S. 59.

¹³ Vgl. Elmasri, Navathe (2009) S. 118.

¹⁴ Rockart (1979)

¹⁵ Vgl. für diesen und den folgenden Satz Chow, Cao (2008) S.962.

¹⁶ Bullen, Rockart (1981)

¹⁷ Rockart, Crescenzi (1984)

¹⁸ Vgl. zu diesem und dem folgenden Satz Belassi, Tukel (1996), S. 142.

Die Klassifizierung von EF kann jedoch bei der Analyse der Wechselwirkung zwischen diesen und deren Konsequenzen helfen.¹⁹

¹⁹ Vgl. Belassi, Tükel (1996) S.142.

3. Klassifizierungsarten in der Literatur

Im Folgenden werden zunächst die verschiedenen Arten, Erfolgsfaktoren zu klassifizieren mitsamt der Begründung der Autoren dargestellt. Auf dieser Basis wird anschließend eine Übersicht erstellt und eine Schnittmengenbetrachtung vorgenommen.

3.1 Klassifizierungsarten und deren Begründungen

3.1.1 Klassifizierung nach Daniel (1961)

Vorgehen:

???Daniel liefert keine Klassifizierung von Erfolgsfaktoren, da es den Begriff zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht gibt??? Daniel ist der Erste, der überhaupt von Erfolgsfaktoren im Bezug auf Informationssysteme spricht.²⁰ Er unterteilt diese dabei in folgende Kategorien:²¹

- Planung,
- Kontrolle.

Planung definiert Daniel hier als Zielsetzung, Strategieformulierung und Entscheidungsfindung zwischen alternativen Anlagen oder Handlungsoptionen.²² Innerhalb der Gruppe Planung unterteilt er auf einer weiteren Ebene:²³

- Umweltinformationen, wie soziale, politische oder ökonomische Aspekte,
- Wettbewerbsdaten, wie vergangene Wertentwicklung oder Programme und Pläne der Wettbewerber,
- interne Daten, wie Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens.

Auf Seiten der Kontrollfaktoren gruppiert er noch in finanzielle und nicht-finanzielle Daten.**(TODO: MEHR)**

Begründung:

Daniel liefert keine gesonderte Begründung für seinen Ansatz. Er ist jedoch der Erste, der von Erfolgsfaktoren im Bezug auf Informationssysteme spricht. Er führt an, dass das

²⁰ Vgl. Daniel (1961), S. 116.

²¹ Vgl. zu dieser Liste Daniel (1961), S. 113, 114, 117.

²² Vgl. Daniel (1961), S. 113.

²³ Vgl. zu dieser Liste Daniel (1961), S. 113-116.

Problem, dass viele Projekte scheitern???, in der Lücke zwischen statischen Informationssystemen und sich wandelnden Unternehmensstrukturen liegt.²⁴

3.1.2 Klassifizierung nach Rockart (1979)

Vorgehen:

In seiner Studie unterteilt Rockart Erfolgsfaktoren in folgende Gruppen:²⁵

- Faktoren bezüglich der Kontrolle,
- Faktoren bezüglich der Erstellung.

Begründung:

Rockart liefert keine explizite Begründung für seinen Ansatz, geht jedoch in seinem gesamten Artikel auf die generelle Relevanz von Erfolgsfaktoren ein. Hierzu führt er an, dass z.B. die Identifikation von Erfolgsfaktoren eine klare Definition über den Umfang der zu beschaffenden Informationen ermöglicht und eine teure Mehraufgabe beschränkt.²⁶

3.1.3 Klassifizierung nach Slevin und Pinto (1987)

Vorgehen:

Slevin und Pinto liefern eine Liste von 10 Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung von Projekten, welche sie in folgende Gruppen einordnen:²⁷

- Strategische Faktoren,
- Taktische Faktoren.

Die strategischen Faktoren beziehen sich dabei auf das Aufstellen von übergeordneten Zielen und die Planung, wie diese zu erreichen sind.²⁸ Zu den taktischen Faktoren zählen Slevin und Pinto die menschlichen, technischen und Finanziellen Ressourcen, die zum Erreichen der strategischen Ziele nötig sind. *Begründung:*

²⁴ Vgl. Daniel (1961), S. 111.

²⁵ Vgl. zu dieser Liste Rockart (1979), S. 92.

²⁶ Vgl. Rockart (1979), S. 87.

²⁷ Vgl. zu dieser Liste Slevin, Pinto (1987), S. 3.

²⁸ Vgl. zu diesem und dem folgenden Satz Slevin, Pinto (1987), S. 3.

3.1.4 Klassifizierung nach Belassi und Tukel (1996)

Vorgehen:

Belassi und Tukel beziehen sich in ihrer Studie von 1996 auf Projektmanagement im Allgemeinen und nicht spezifisch auf Erfolgsfaktoren von IS-Projekten.²⁹ Das Schema, welches Belassi und Tukel zur Klassifizierung von Erfolgsfaktoren anwenden, beinhaltet vier Kategorien:³⁰

- Faktoren bezogen auf die Eigenschaften des Projektes, wie Größe, Dauer und Projektnetzwerk,
- Faktoren bzgl. des Projektmanagements und der Teammitgliedern, in ihrer Wichtigkeit abhängig von der Phase des Projektes,
- Faktoren bzgl. der Organisation/des Unternehmens, hier ist als wichtigster Faktor die Unterstützung durch das Top-Management zu erwähnen,³¹
- Faktoren die außerhalb des Unternehmens liegen, aber dennoch Einfluss auf das Projekt haben wie zum Beispiel politische, ökonomische oder soziale Faktoren.

Begründung:

Ziel von Belassi und Tukel war es, mit ihrer Studie eine Möglichkeit aufzuzeigen, Erfolgsfaktoren zu klassifizieren und deren Einfluss auf die Projektperformance zu identifizieren.³² Sie begründen, dass der Vorteil des hier aufgezeigten Schemas in der Möglichkeit liegt, die Abhängigkeit zwischen Projekterfolg und den Faktorgruppen Projektmanager und/oder Projekt und/oder externe Faktoren, leichter aufzuschlüsseln.³³ Das so entwickelte Rahmenkonzept fördert das Verständnis des Projektmanagers für die Beziehungen der Faktoren zwischen den Gruppen. Dies führt dazu, dass der Projektmanager sein Projekt präziser beurteilen und überwachen kann. Zudem ist dieses Konzept sehr leicht an spezifische Projekte anzupassen und kann so einfach erweitert werden.

3.1.5 Klassifizierung nach Reel (1999)

Vorgehen:

Reel liefert in seiner Studie, welche sich ausschließlich auf Softwareprojekte bezieht,

²⁹ Vgl. Scoter, Doolen (2011), S. 4.

³⁰ Vgl. zu dieser Liste Belassi, Tukel (1996), S. 143-145.

³¹ Vgl. zum zweiten Halbsatz Belassi, Tukel (1996), S. 146.

³² Vgl. Belassi, Tukel (1996), S. 142.

³³ Vgl. zu diesem Satz und dem Rest des Absatzes Belassi, Tukel (1996), S. 143-144.

keine Klassifizierung im eigentlichen Sinne. Vielmehr listet er fünf Faktoren auf, die seine Meinung nach für das Management eines erfolgreichen Softwareprojekts essentiell sind.

- „Auf dem richtigen Fuß beginnen“,
- Erhaltung der Dynamik,
- den Fortschritt verfolgen,
- kleine Entscheidungen treffen,
- einrichten von post-mortem Analysen.

Begründung:

3.1.6 Klassifizierung nach Milis und Mercken (2002)

Vorgehen:

In ihrer Studie bezüglich der Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologie in belgischen Banken und Versicherungen, fanden Milis und Mercken eine große Anzahl von Erfolgsfaktoren. Zur Strukturierung dieser Faktoren entwickelten sie folgendes Rahmenkonzept: Sie unterteilen grundsätzlich in vier Kategorien:

- Faktoren, die Einfluss auf die Zielkongruenz nehmen.
- Faktoren, die sich auf das Projektteam beziehen.
- Faktoren, die die Akzeptanz des Projekts und dessen Ergebnis beeinflussen.
- Faktoren, die sich auf das Vorgehen bei der Implementierung beziehen.

Begründung:

Zusätzlich zu diesem System unterteilung in 8 Kategorien (Tabelle 1)

3.1.7 Klassifizierung nach Kendra und Taplin (2004)

Vorgehen:

//Fokussiert auf Projektmanagement. Laut Kendra und Taplin müssen Organisationen, um bei der Einführung von neuen Managementpraktiken erfolgreich zu sein, eine gemeinsame Basis an Werten und Ansichten (Projektmanagementkultur) entwickeln. Der Projektmanagementenerfolg begründet sich auf den 4 Dimensionen von Projekterfolg: Fähigkeiten und Kompetenzen des Projektmanagements (Mikrosozial), Organisatorische Struktur auf Projektebene (Makrosozial), Leistungsmessungssysteme (Mikrotechnisch), Unterstützung durch das Management (Makrotechnisch). Begründung: Die von Kendra und Taplin gelieferte Klassifizierung bietet ein Rahmenkonzept, mit der Unternehmen eine

Bewertung ihres aktuellen Managementpotentials durchführen können. Hierbei werden die Fähigkeiten des Projektmanagements, die Hauptgeschäftsprozesse, der projektspezifische Ressourcenverbrauch und die nötigen weiteren Schritte, um die Verbesserung des Projektmanagements zu unterstützen, herausgestellt. Darauf aufbauend kann eine Veränderung in ineffizienten Projektbereichen initiiert werden, sodass die Projektperformance gesteigert wird.

Bezieht EF von anderen Autoren Interview von IT-leadern Unterschieden wird nach zwei Hauptkategorien: Sozial und Technisch. Eine spezifischere Unterteilung in Makrosoziale/-technische und Mikrosoziale/-technische Faktoren liefert die endgültige Klassifizierung. Kategorisierung:

- Mikrosozial: Fähigkeiten und Kompetenzen des Projektmanagements
- Makrosozial: Organisatorische Struktur auf Projektebene
- Mikrotechnisch: stellt ein Leistungsmessungssystem dar - individuelle Maßstäbe, um Performance im organisatorischen und projektbezogenen Bereich zu überwachen
- Makrotechnisch: Unterstützung durch das Management, Bilden von strukturierten Geschäftsprozessen und -rahmenkonzepten

Begründung:

Wobei EF wie Team-Performance und Kundenzufriedenheit in den Mikrotechnischen Bereich fallen

Scio-technical system theory (taylor und felton 1993) Open system theory (emery und Purser 1996)

3.1.8 Klassifizierung nach Salmeron und Herrero (2005)

Vorgehen:

Salmeron und Herrero entwickelten auf Basis des Analytic Hierarchy Process (AHP) ein Modell zur Klassifizierung von Erfolgsfaktoren in Management-Unterstützungs-System (MUS). Dabei unterteilen sie in folgende Gruppen zu denen die Faktoren gehören:³⁴

- Human Resources,
- Informationen und Technologie,
- System Wechselwirkungen.

Begründung:

³⁴ Vgl. zu dieser Liste Salmeron, Herrero (2005), S. 4.

3.1.9 Klassifizierung nach Hyväri (2006)

Vorgehen:

Hyväri bietet eine Klassifizierung von EF in fünf Faktorgruppen:

- Faktoren bezogen auf das Projekt.
- Faktoren bzgl. des Projektmanagements.
- Faktoren bzgl. Projektteams.
- Faktoren bzgl. des Unternehmens.
- Faktoren bzgl. der Rahmenbedingungen.

Diese Kategorisierung ist weitgehend kongruent zu dem von Belassi und Tukel gelieferten Schema. Hyväri geht in ihrer Interpretation allerdings davon aus, dass auch Belassi und Tukel eine Unterteilung in fünf Kategorien vornehmen.³⁵

Begründung:

3.1.10 Klassifizierung nach Fortune und White (2006)

Vorgehen:

Einen weiteren Ansatz zur Klassifizierung liefern Fortune und White. Sie beschreiben in ihrer Studie die Verwendung des Formal Systems Model (FSM),³⁶ welches ursprünglich von Bignell und Fortune entwickelt wurde.³⁷ Basierend auf den Komponenten des FSM kommen Fortune und White zu folgender Klassifizierung:³⁸

- Ziele und Vorgaben
- Leistungsüberwachung
- Entscheidungsträger
- Transformationen
- Kommunikation
- Umgebung
- Beschränkungen

³⁵ Vgl. Hyväri (2006), S.33.

³⁶ Zur Beschreibung des FSM siehe White, Fortune (2009).

³⁷ Vgl. Fortune, White (2006), S. .

³⁸ Vgl. zu dieser Liste Fortune, White (2006), S. 57.

- Ressourcen
- Kontinuität

Begründung:

Als Begründung zeigen Fortune und White zunächst zwei Kritikpunkte an dem bestehenden Ansatz von Erfolgsfaktoren auf, denen ihre Klassifizierung entgegen wirken soll.

Sie bemängeln als Erstes, dass bei der Auflistung von einzelnen Faktoren nicht auf die Beziehung zwischen diesen eingegangen wird, dies sei jedoch so wichtig, wie die Faktoren selbst.³⁹ Gegen diesen Punkt führen sie an, dass das FSM genauso stark auf die Beziehung zwischen den Faktoren, wie auf die Faktoren selbst fokussiert. Als zweiten Punkt kritisieren sie nach Larsen und Myers, dass der Ansatz der Faktoren dazu neigt, die Implementation als statischen Prozess, anstelle eines dynamischen Phänomens zu sehen.⁴⁰ Bezüglich dieses Kritikpunktes argumentieren sie, dass das FSM ein dynamisches Modell eines Systems ist, welches auf Entscheidungsfindung reagiert und mit seiner Umwelt interagiert.⁴¹

3.1.11 Klassifizierung nach Chow und Cao (2008)

Vorgehen:

Die Klassifizierung von Chow und Cao bezieht sich hauptsächlich auf agile Softwareprojekte.⁴² In ihrer Studie zeigen sie fünf Dimensionen auf, in die sich die Faktoren einordnen lassen:⁴³

- Unternehmen,
- Menschen,
- Prozess,
- Technik,
- Projekt.

Für diese Faktorgruppe liefern sie insgesamt 12 Erfolgsfaktoren, die ihrer Meinung nach die

Begründung:

³⁹ Vgl. Fortune, White (2006), S. 54.

⁴⁰ Vgl. Larsen, Myers (1999), S. 398 sowie Fortune, White (2006), S. 54.

⁴¹ Vgl. Fortune, White (2006), S. 57.

⁴² Vgl. Chow, Cao (2008), S. 961.

⁴³ Vgl. zu dieser Liste Chow, Cao (2008), S. 964.

3.1.12 Klassifizierung nach Pankratz und Loebbecke (2011)

Vorgehen:

44

- Effizienz der Projektleistung,
- Beziehung zwischen Kunde und Auftragnehmer,
- Gewährleistung der Produktqualität,
- Projektsicherheit,
- Beziehung zwischen Management und Projekt,
- Motivation der Teammitglieder,
- Qualifikation der Teammitglieder,
- Zusammensetzung des Teams,
- Verantwortung der Teammitglieder,
- Konzentration der Teammitglieder auf das Projekt,
- Verwaltung von Erwartungen der Teammitglieder,
- klare Zielvorgaben,
- Transparenz im Projekt,
- Kommunikation im Projekt,
- Planung, Überwachung und Kontrollen,
- systematischer Ansatz,
- Charakteristik des Projektmanagers,
- Generelle Bedingungen,
- Sonstiges.

Begründung:

3.1.13 Klassifizierung nach Sudhakar (2012)

Vorgehen:

Sudhakar stellt in seiner Studie folgende Kategorien vor, in die sich die Faktoren einordnen lassen, die er bei einem gründlichen Literaturreview gefunden hat:⁴⁵

⁴⁴ Vgl. zu dieser Liste Pankratz, Loebbecke (2011), S. 7.

⁴⁵ Vgl. zu dieser Liste Sudhakar (2012), S. 545.

- Kommunikationsfaktoren,
- Technische Faktoren,
- Unternehmensfaktoren,
- Umweltfaktoren,
- Produktfaktoren,
- Teamfaktoren,
- Projektmanagementfaktoren.

Begründung:

Sudhakar führt an, dass sich seine Forschung sowohl ergänzend auf die Literatur, als auch auf die Praxis auswirkt.⁴⁶ Auf Seiten der Literatur wirkt seine Forschung dahingehend, dass sie dem Literaturbestand den wichtigen Aspekt des konzeptionellen Modells von Erfolgsfaktoren verschiedener Dimensionen hinzufügt. In der Praxis können Projektmanager von den gefundenen Erfolgsfaktoren und deren Kategorisierung profitieren. Somit könne weiterhin auf das höchste Ziel des Projektmanagements, den Erfolg des Projekts, hingearbeitet werden.

3.2 Übersicht

3.3 Schnittmengenbetrachtung

3.3.1 Konstante Erfolgsfaktoren

3.3.2 Klassifizierung der konstanten Erfolgsfaktoren

4. Fazit

Aufgrund von einer relativ kurzen Bearbeitungszeit von nur 7 Wochen mussten einige beschränkungen zugelassen werden. Zum Beispiel musste die ursprüngliche Anzahl von XX Suchdatenbanken nach einer überwältigenden Trefferzahl von über 500 reduziert werden. Dabei fielen Datenbanken heraus wie XXX und XXX.

⁴⁶ Vgl. zu diesem Absatz Sudhakar (2012), S. 553.

Literaturverzeichnis

Angermeier (o.J.)

Georg Angermeier: Projekterfolg. <http://projektmagazin.de/glossarterm/projekterfolg>,
Abruf am 03.04.2013

Basten, Pankratz (2012)

Dirk Basten, Oleg Pankratz: Entwicklungserfolg von Informationssystemen. In: wisu
das wirtschaftsstudium. Nr. 1, Jg. 41, 2012, S. 59–61

Belassi, Tukel (1996)

Walid Belassi, Oya Iemeli Tukel: A New Framework for Determining Critical Success/Failure Factors in Projects. In: International Journal of Project Management. Nr. 3, Jg. 14, 1996, S. 141–151

Bullen, Rockart (1981)

Christine V. Bullen, John F. Rockart: A Primer on Critical Success Factors. In: . Nr. 1220-81, 1981,

Buschermöhle u. a. (2010)

Ralf Buschermöhle, Heike Eekhoff, Heiko Frommhold, Bernhard Josko, M. Schiller: Success. Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren bei der Durchführung von Hard- und Softwareentwicklungsprojekten in Deutschland: Success and failure of hard- and software projects : Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren bei der Durchführung von Hard- und Software-Entwicklungsprojekten in Deutschland. 2. Aufl., Oldenburg 2010

Chow, Cao (2008)

Tsun Chow, Dac-Buu Cao: A Survey Study of Critical Success Factors in Agile Software Projects. In: Journal of Systems and Software. Nr. 6, Jg. 81, 2008, S. 961–971

Daniel (1961)

D. Ronald Daniel: Management Information Crisis. In: Harvard Business Review. Nr. 5, Jg. 39, 1961, S. 111–121

DIN (2009)

DIN (Hrsg.): *Projektmanagement - Projektmanagementsysteme - Teil 5: Begriffe*. DIN 69901-5: 2009-01. Berlin 2009

Elmasri, Navathe (2009)

Ramez Elmasri, Sham Navathe: Grundlagen von Datenbanksystemen: Bachelorausgabe. 3. Aufl., München [u.a.] 2009

Fortune, White (2006)

Joyce Fortune, Diana White: Framing of Project Critical Success Factors by a Systems Model. In: International Journal of Project Management. Nr. 1, Jg. 24, 2006, S. 53–65

Hyväri (2006)

Irja Hyväri: Success of Projects in Different Organizational Conditions. In: Project Management Journal. Nr. 4, Jg. 37, 2006, S. 31–41

Larsen, Myers (1999)

M.A Larsen, M.D Myers: When Success Turns Into Failure: A Package-Driven Business Process Re-Engineering Project in the Financial Services Industry. In: The Journal of Strategic Information Systems. Nr. 4, Jg. 8, 1999, S. 395–417

Laudon, Laudon, Schoder (2009)

Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Detlef Schoder: Wirtschaftsinformatik: Eine Einführung. 2. Aufl., Köln 2009

Pankratz, Loebbecke (2011)

Oleg Pankratz, Claudia Loebbecke: Project Manager's Perception of IS Project Success Factors - A Repertory Grid Investigation. In: ECIS 2011 Proceedings. Jg. Paper 170, 2011,

Project Management Institute (Hrsg.) (2008)

Project Management Institute (Hrsg.): A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). 4. Aufl., Newtown Square und Pennsylvania 2008

Rockart (1979)

John F. Rockart: Chief Executives Define Their Own Data Needs. In: Harvard Business Review. Nr. 2, 1979, S. 81–92

Rockart, Crescenzi (1984)

John F. Rockart, Adam D. Crescenzi: Engaging Top Management in Information Planning and Development. <http://ideas.repec.org/p/mit/sloanp/2089.html>, Abruf am

Salmeron, Herrero (2005)

Jose L. Salmeron, Ines Herrero: An AHP-Based Methodology to Rank Critical Success Factors of Executive Information Systems. In: Computer Standards & Interfaces. Nr. 1, Jg. 28, 2005, S. 1–12

Scoter, Doolen (2011)

Diane van Scoter, Toni Doolen: Comparative Analysis of Critical Success Factor Research. In: IIE Annual Conference. Proceedings. 2011, S. 1–8

Slevin, Pinto (1987)

Dennis P. Slevin, Jeffrey K. Pinto: Balancing Strategy and Tactics in Project Implementation. In: Sloan Management Review (1986-1998). Nr. 1, Jg. 29, 1987, S. 33–41

Sudhakar (2012)

Goparaju Purna Sudhakar: A Model of Critical Success Factors for Software Projects. In: Journal of Enterprise Information Management. Nr. 6, Jg. 25, 2012, S. 537–558

White, Fortune (2009)

Diana White, Joyce Fortune: The Project-Specific Formal System Model. In: International Journal of Managing Projects in Business. Nr. 1, Jg. 2, 2009, S. 36–52

Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne die Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Köln, den 27. Februar 2013