

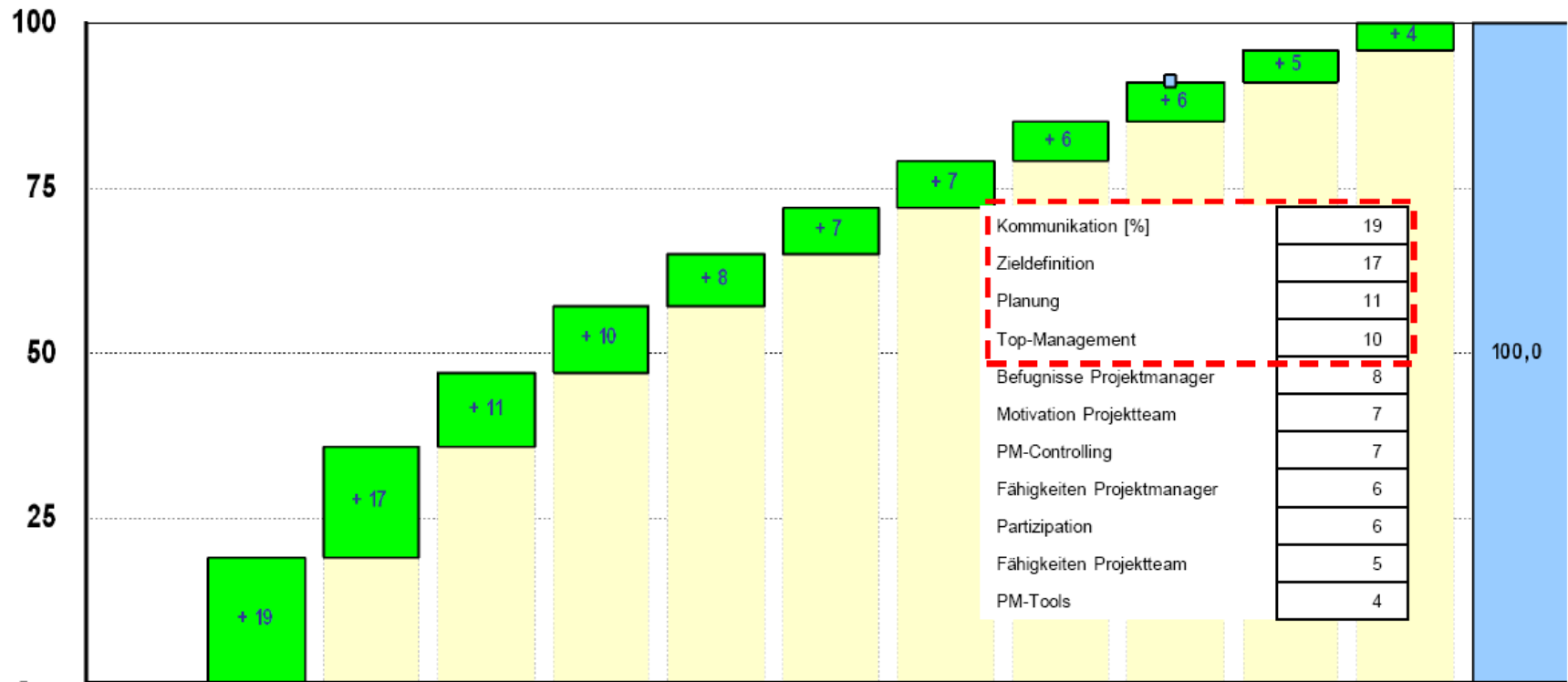
Projektmanagement

Studienergebnisse:
Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren in Projekten.

PM-Erfolgsfaktoren

Gap-Analyse anhand von Erfolgsfaktoren bei Projekten

Untersuchung von 5700 Projekten aus 44 Studien



Quelle: Bartsch-Beuerlein (2000): Qualitätsmanagement in IT-Projekten, S.81

Was bringt Teams zum Scheitern?

Akademie-Studie 2002

Befragung von 376 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

| Platz | Faktor | Prozent |
|-------|-------------------------------|---------|
| 01 | Kommunikationsschwierigkeiten | 97,0% |
| 02 | Unklarer Auftrag | 94,3% |
| 03 | Keine Zusammenarbeitskultur | 91,0% |
| 04 | Unausgesprochene Konflikte | 90,2% |
| 05 | Fehlendes Vertrauen | 90,2% |
| 06 | Machtkämpfe | 87,8% |
| 07 | Uneffektive Teambesprechungen | 84,8% |
| 08 | Kein Teamleader | 79,6% |
| 09 | Dominanz eigener Interessen | 69,2% |
| 10 | Unklare Hierarchie | 56,9% |
| 11 | Offene Konflikte | 52,9% |
| 12 | Zu wenig Zeit | 47,8% |

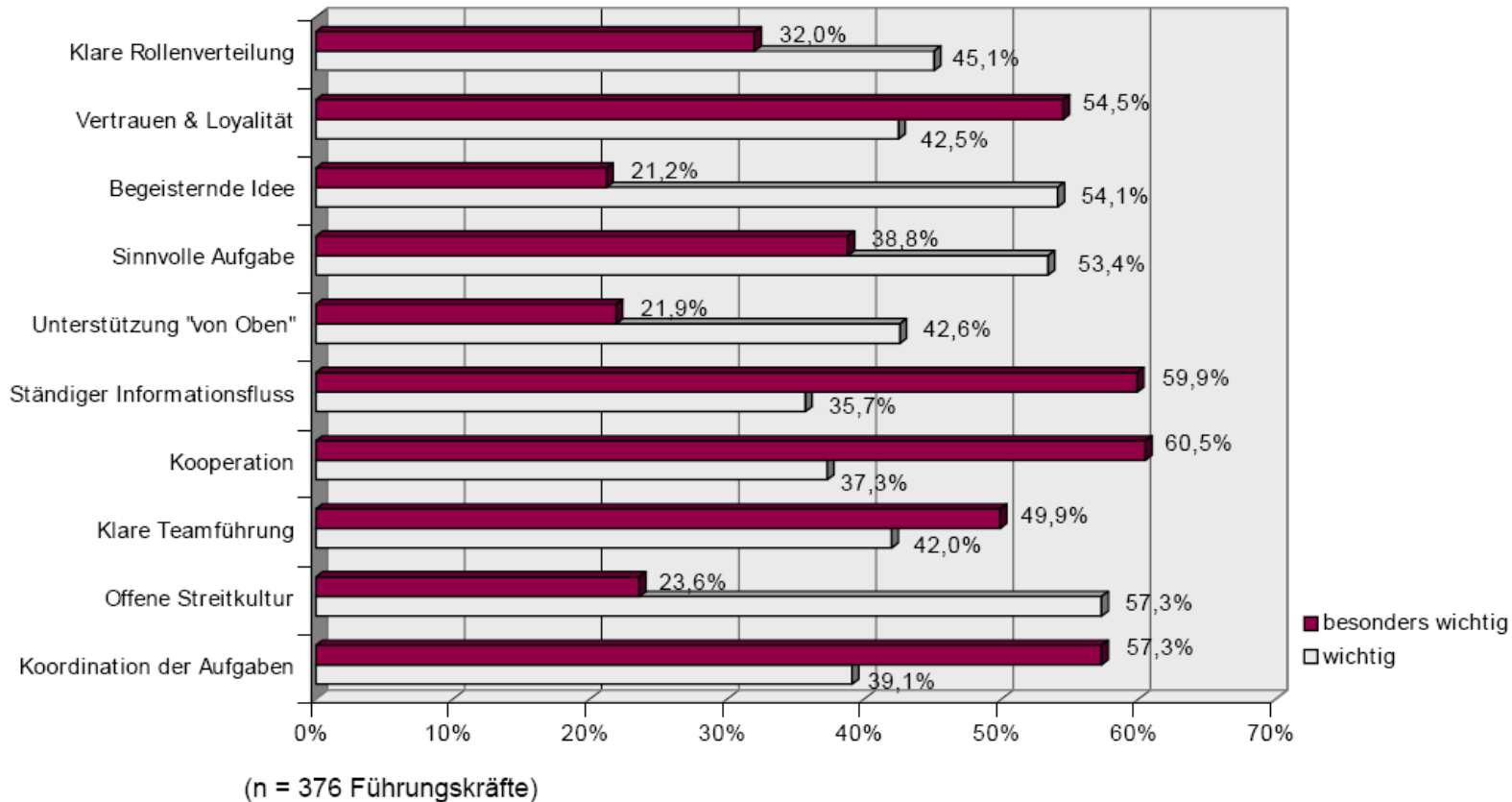
Tabelle 1: Gründe für den Misserfolg eines Teams¹

Was zeichnet erfolgreiche Teams aus?

Akademie-Studie 2002

Befragung von 376 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Abbildung 3: Was ist bei Teamarbeit besonders wichtig?

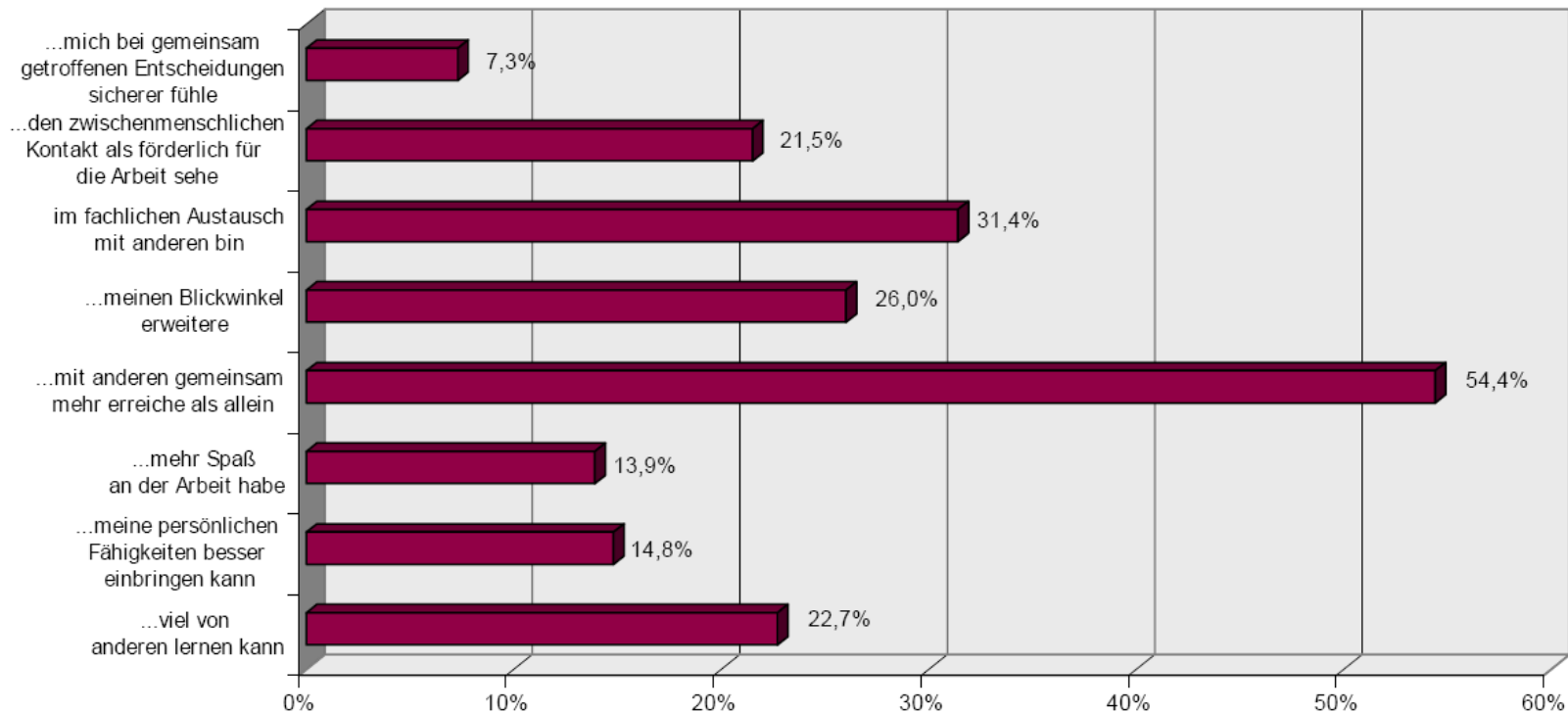


Einstellung zur Teamarbeit

Akademie-Studie 2002

Befragung von 376 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Abbildung 2: Teamarbeit ist mir persönlich wichtig, weil ich ...



(Auswahl von zwei Präferenzen aus acht vorgegebenen möglich, n = 376 Führungskräfte)

Belbin Team Roles

Akademie-Studie 2002

Befragung von 376 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

| | |
|-----------------------|---|
| Macher: | stark angespannt, dynamisch, provokativ, resultatorientiert, duldet keine Trägheit oder Selbsttäuschung |
| Umsetzer: | konservativ, vorsichtig, organisiert mit gesundem Menschenverstand, ein „Arbeitspferd“ |
| Beobachter: | nüchtern, besonnen, achtet auf konkrete Entscheidungen |
| Teamarbeiter: | sozialorientiert, fördert den Teamgeist, verbessert das Klima |
| Wegbereiter: | extrovertiert, wissbegierig, kommunikativ, bildet das Beziehungsnetz nach innen und außen |
| Chairman: | ruhig, selbstsicher, zweck- u. leistungsorientiert, definiert Gruppenziele, setzt Termine, behandelt Beiträge aus der Gruppe unvoreingenommen |
| Neuerer: | individuell, kreativ, eher introvertiert, einsam, sein Ideenreichtum befruchtet |
| Perfektionist: | sorgfältig, gewissenhaft, fleißig, achtet darauf, dass Arbeiten fertig werden und perfekt sind |

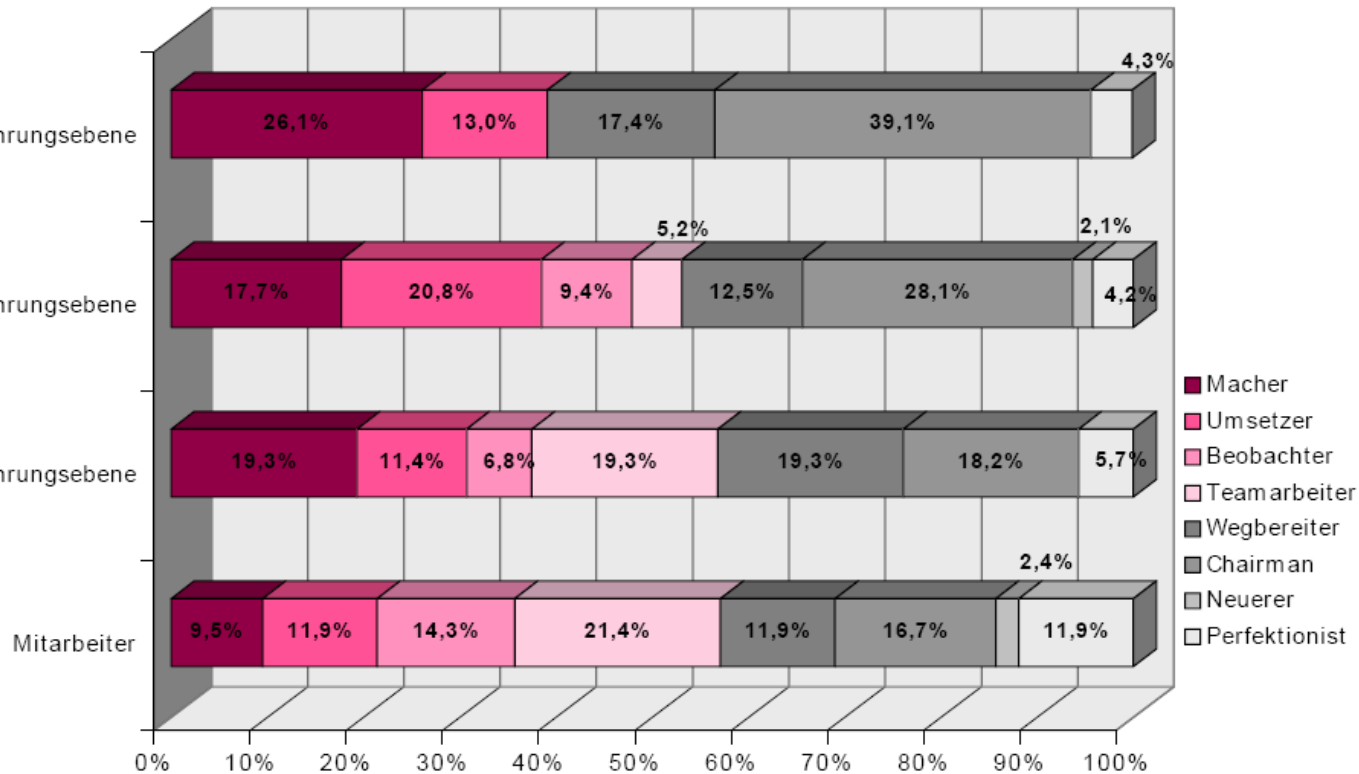
Tabelle 2: Teamrollen nach Belbin

Belbin Team Roles

Abbildung 6: Rolle im Team nach Position
(Selbsteinschätzung nach Belbin)

Akademie-Studie 2002

Befragung von 376 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH



(Vergleich obere Führungsebene (n = 23), mittlere Führungsebene (n = 96), untere Führungsebene (n = 88), Mitarbeiter (n = 42))

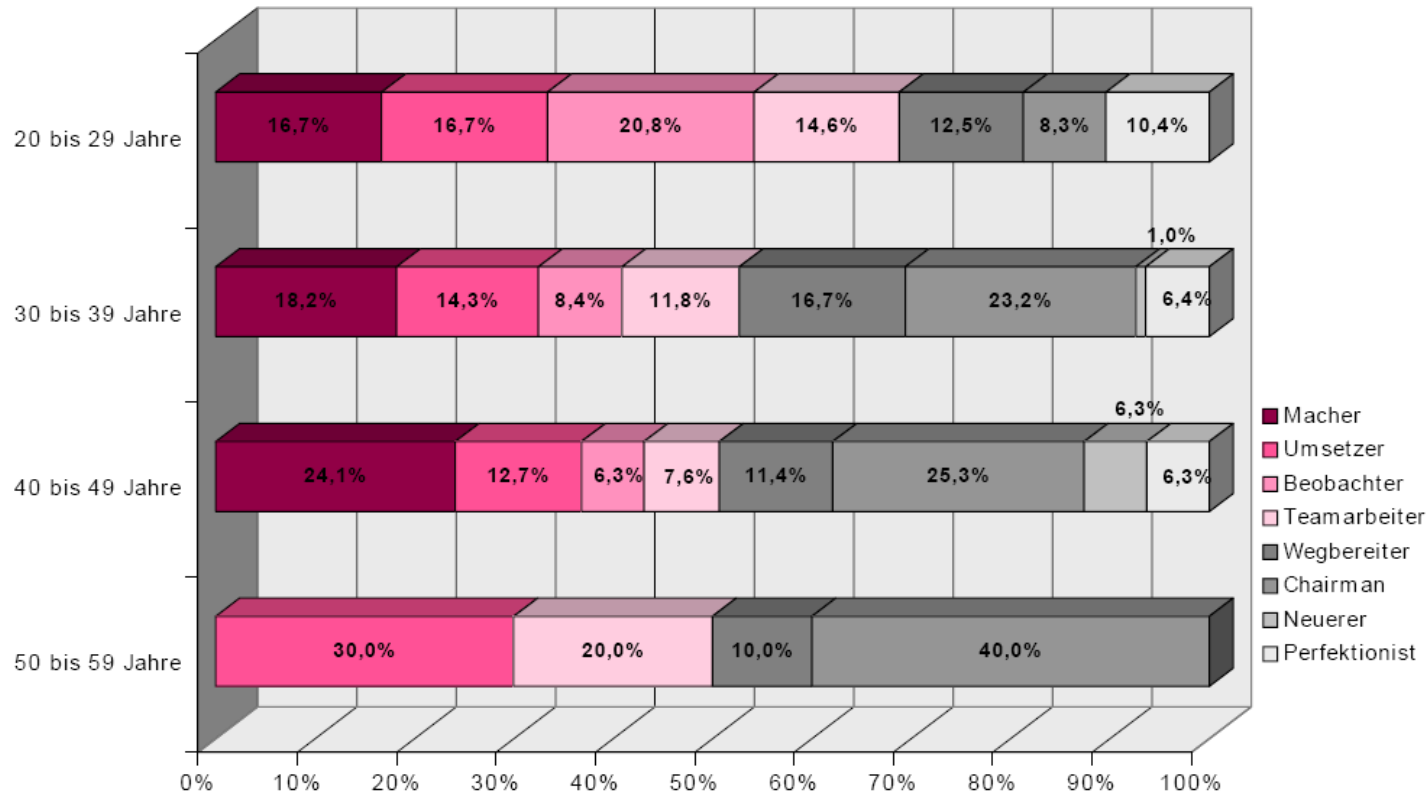
Belbin Team Roles

Abbildung 7: Rolle im Team nach Alter

(Selbsteinschätzung nach Belbin)

Akademie-Studie 2002

Befragung von 376 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

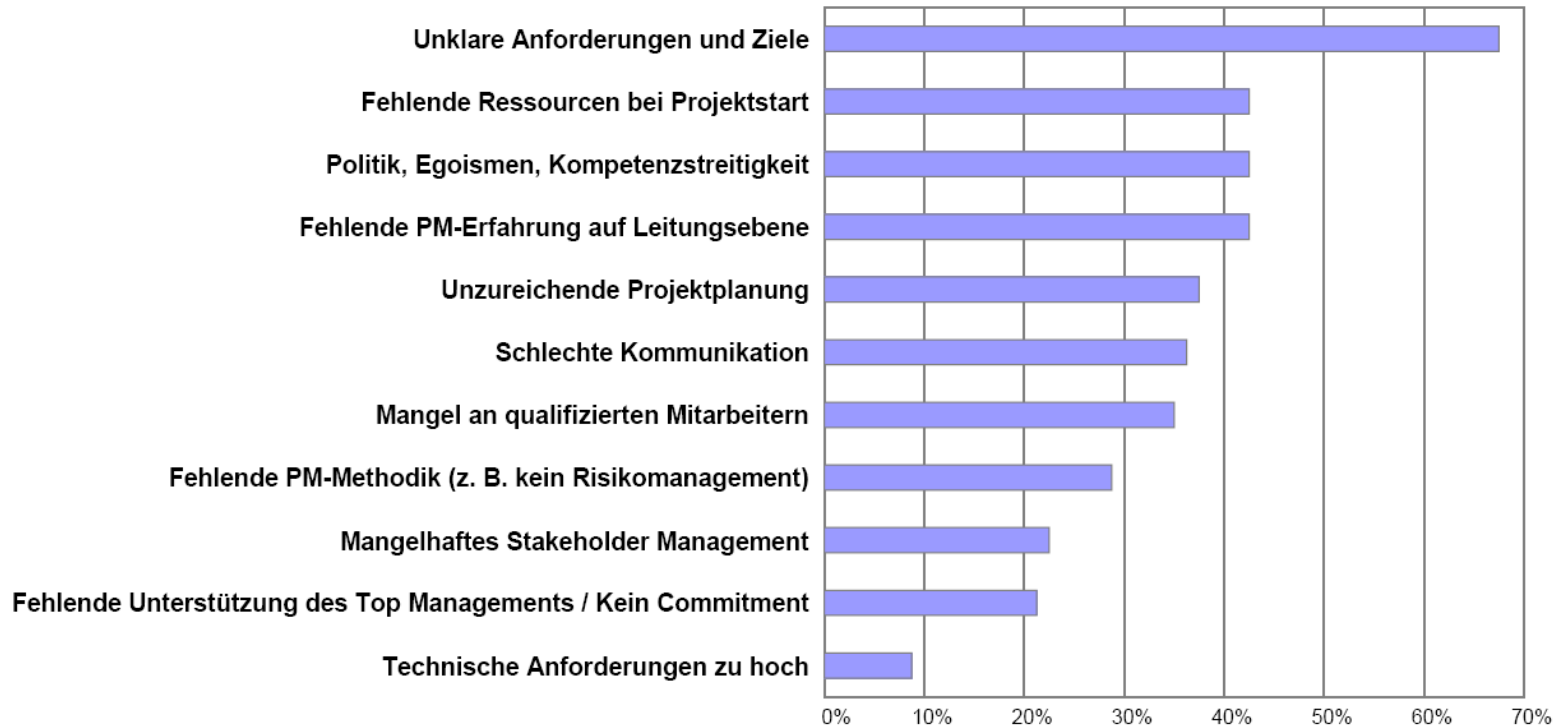


(Vergleich 20 bis 29 Jahre (n = 48), 30 bis 39 Jahre (n = 203), 40 bis 49 Jahre (n = 79), 50 bis 59 Jahre (n = 10))

Ursachen für das Scheitern von Projekten

Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2004

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



Ursachen für das Scheitern von Projekten (Mehrfachnennung möglich)

Ursachen für das Scheitern von Projekten

Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2004

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



Über den Erfolg entscheidet oft das Beherrschen der „weichen Faktoren“ beim Projektstart

- **Die häufigsten Ursachen für das Scheitern von Projekten betreffen „weiche Faktoren“ beim Projektstart:**
 - **Unklare Anforderungen und Ziele:**
Ein abgestimmter Management Plan, der die Ziele und Projektparameter klar beschreibt, fehlt häufig beim Projektstart und führt oft zu unterschiedlichen Auslegungen des Auftrags.
 - **Fehlende Ressourcen bei Projektstart:**
Obwohl z.T. kritische Ressourcen fehlen, werden Projekte gestartet. Dies führt häufig zu Problemen bei der Integration in das Projektteam und das Verständnis des Auftrags.
 - **Politik, Egoismen, Kompetenzstreitigkeiten:**
Unterschiedliche Interessen des Managements und Egoismen von Bereichen führen immer noch zum Scheitern von Projekten. Dies wird auch durch mangelndes Commitment des Top Managements sichtbar..
 - **Fehlende PM-Erfahrung auf Leitungsebene:**
Wichtige Projekte wird oft mit Personen besetzt, die kaum oder nicht in ausreichendem Maße über die erforderliche Erfahrung verfügen.
 - **Unzureichende Projektplanung**
Projekte starten oft mit zu geringer Planungstiefe und Kenntnis über Dauer und Kosten
- **Hohe technische Anforderungen sind hingegen selten der Grund fürs Scheitern!**

Erfolgsfaktor Vertrags- und Änderungsmanagement

Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2004

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



2. Requirements-/Vertragsmanagement und Change Control: Auswertung

Im Vertragsmanagement und Change Control Prozess heben sich die Top15 Unternehmen klar ab

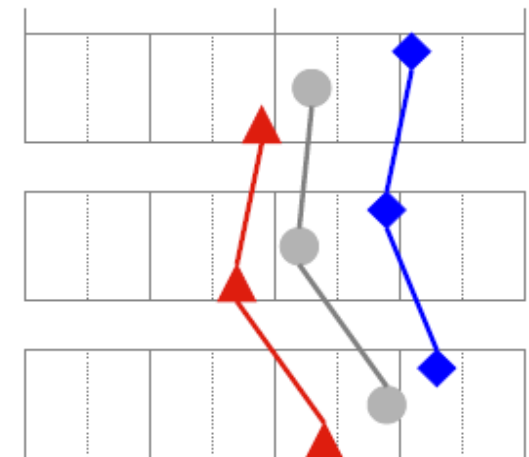
Aussagen zur Überprüfung

2.1 Unser Unternehmen hat einen Prozess von Vertrieb über Entwicklung und Engineering bis zum Projekt, der sicher stellt, dass sich die Angebotsbeschreibung sowohl im Vertrag selbst als auch in den Leistungspaketen des Projektes wieder findet.

2.2 Wir haben eine verantwortliche Stelle im Unternehmen, die sicher stellt, dass alle wesentlichen Erfahrungen zum Vertragsmanagement gesammelt und vor Abschluss eines neuen Vertrags eingebracht werden.

2.3 Veränderungen in den Kundenspezifikationen führen zur Überarbeitung von Kalkulation und Projektspezifikation.

Trifft überhaupt nicht zu (Mittelwert) Trifft voll zu



▲ Low15 ● Average ◆ Top15 PA

© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - CHH - GPM_2004_Ergebnisse.ppt - November 2004 - 8

Erfolgsfaktor Vertrags- und Änderungsmanagement

Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2004

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



Die Top15 Unternehmen beherrschen die Prozesse in Vertragsmanagement und Change Control deutlich besser

- **Ein gutes Vertragsmanagement ist einer der Faktoren für den Erfolg**
 - Die Top15 befolgen den Prozess für das Vertragsmanagement mit deutlich größerer Vehemenz als der Durchschnitt
- **Erfahrungen aus zurückliegenden Verträgen zu sammeln und auszuwerten, bringt Vorteile**
 - Die Top15 haben sehr häufig eine Stelle eingerichtet, um dies durchzuführen
 - Die Low15 liegen klar unter dem Durchschnitt
- **Change Control wird von fast allen Befragten betrieben**
 - Insgesamt haben fast alle Unternehmen die Bedeutung dieser Funktion erkannt und überwiegend auch entsprechende Prozesse implementiert
 - Die Top15 sind auch beim Change Control klar über dem Durchschnitt
 - Die Low15 sind in diesem Bereich überdurchschnittlich engagiert

QM im Projektmanagement

Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2004

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



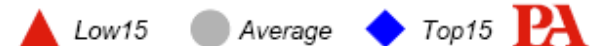
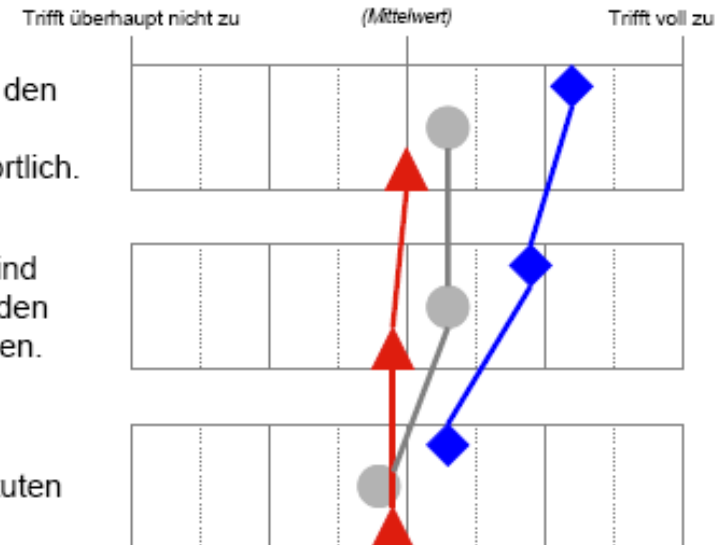
Die Top15 treten deutlich durch starken Focus auf die Qualität hervor

Aussagen zur Überprüfung

4.1 Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung sind in den Projekten eng verzahnt. Ein Mitarbeiter mit starken Befugnissen ist in den Projekten für die Qualität verantwortlich.

4.2 Die unternehmensweit definierten Qualitätskriterien sind integraler Bestandteil der Projektqualität und werden mit den definierten und verabschiedeten Kundenkriterien verglichen.

4.3 Wir lassen die Qualität unserer Projektprozesse und -ergebnisse regelmäßig von externen Unternehmen/Instituten prüfen und ggf. zertifizieren (z B. ISO, CMMI-Level).



© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - CHH - GPM_2004_Ergebnisse.ppt - November 2004 - 8

Training allein reicht nicht

Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2004

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



Unternehmen setzen zunächst auf punktuelle Trainings, tiefere organisatorische Maßnahmen fehlen meistens

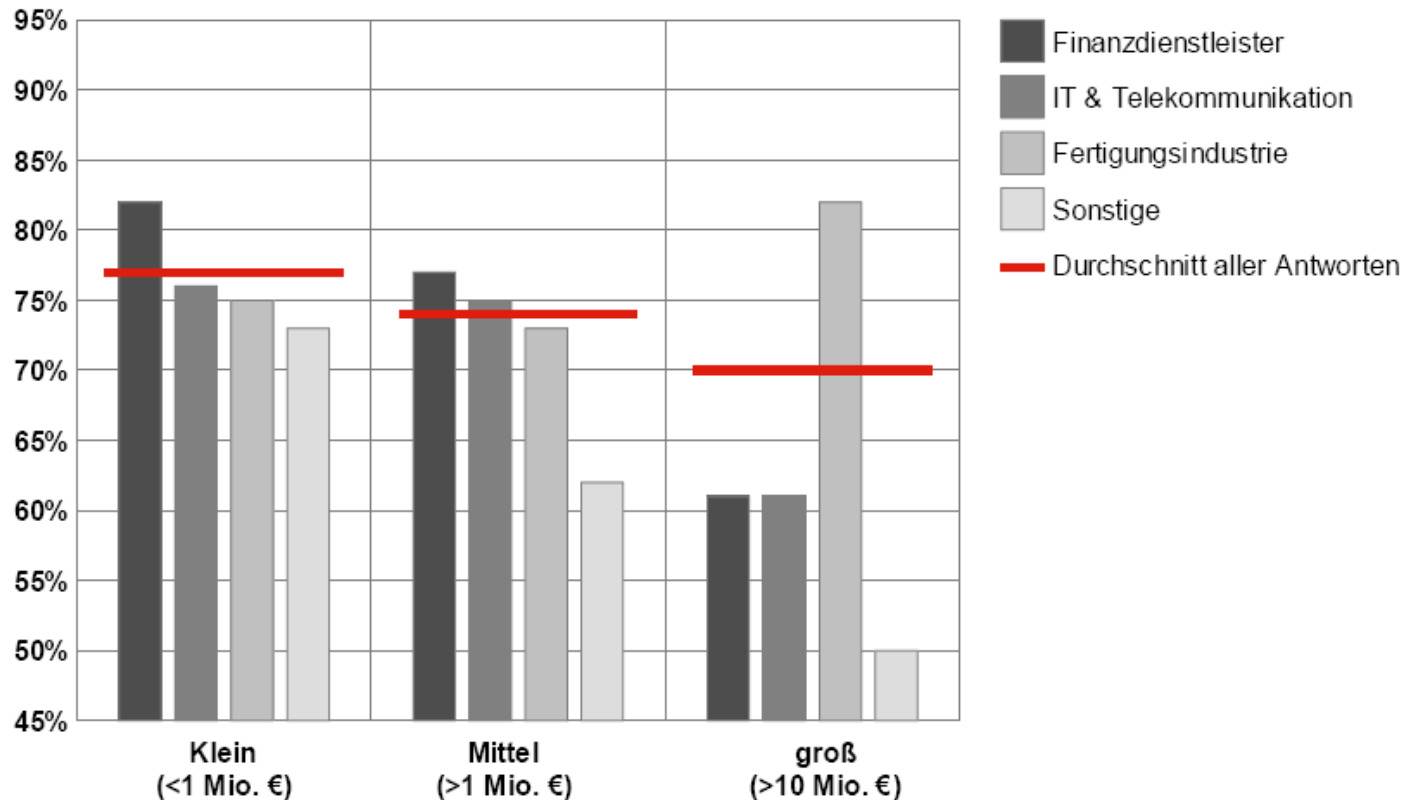
- **Trainings sind zwar der erste Schritt, aber sie alleine helfen nicht, auf Dauer eine Projektorganisation zu schaffen**
 - Zwei Drittel aller Unternehmen schulen ihre Projektleiter und -mitglieder, aber weniger als ein Drittel ändern die Organisation
 - Knapp die Hälfte versucht, spezielle Projektteilungen aufzubauen, aber die Attraktivität, als Projektleiter aktiv zu werden, wird als Maßnahme kaum durchgeführt
- **Obwohl viele Unternehmen bereits Prozesse und Handbücher für Projektmanagement besitzen, werden diese immer noch verbessert**
 - Es wird immer noch viel Energie in die Dokumentation gesteckt
 - Der Glaube, dass bessere Handbücher bessere Ergebnisse liefern, scheint tief verankert zu sein
 - Das Adressieren von „Soft Skills“, z. B. durch Erfahrungsaustausch der Projektleiter, wird immer noch zu selten angesprochen (weniger als jedes 15. Unternehmen)

Erfolgreiche Unternehmen lernen mehr aus ihren Erfahrungen und setzen kritische Prozesse besser auf

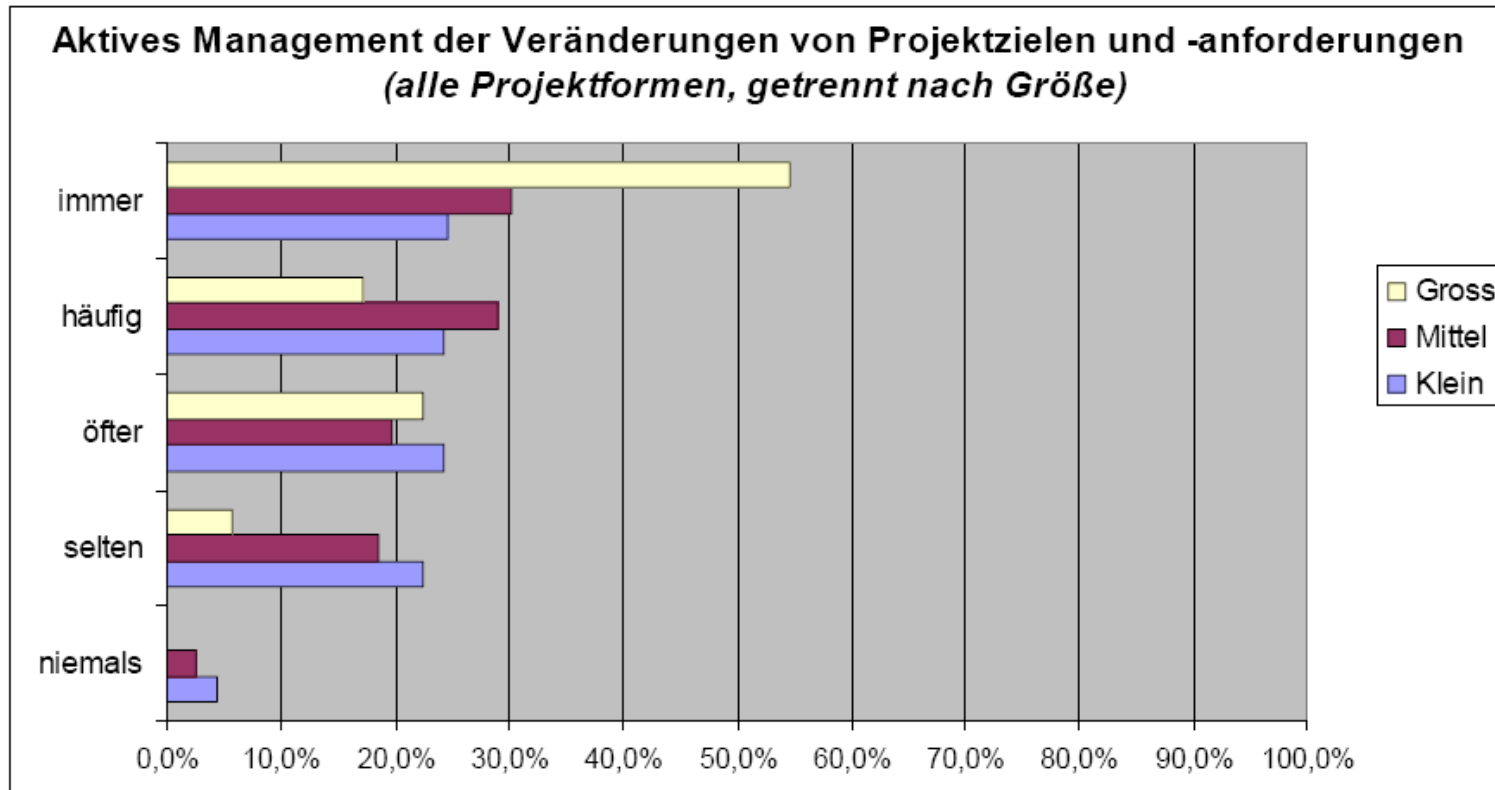
- **Die Top15 Unternehmen treten vor allem durch gute Change Control Prozesse und die Fähigkeit, aus ihren Erfahrungen zu lernen, hervor**
 - Großer Abstand zum Durchschnitt und den Low15 durch mehr Arbeit in den Bereichen
 - „Einheitliche und bekannte Messgrößen“
 - „Auswertung von Lerninhalten“, „Neue Projekte nutzen Best Practices“
 - „Change Control und Vertragsmanagement“
 - „Qualitätssicherung und -management“
 - „Frühe und offene Kommunikation von Problemen“
 - Die Priorität der Verbesserungsmaßnahmen bei den Top15 Unternehmen sind „Verbesserung der PM-Handbücher“ und „Regelmäßige Audits“ vor den Schulungen
- **Das Beherrschen „weicher Faktoren“ ist für erfolgreiche Unternehmen ein Schlüsselkriterium, technische Anforderungen sind nicht kritisch**
 - Häufigste Ursache für das Scheitern ist aus Sicht von fast 70 % der Teilnehmer der Punkt „Unklare Anforderungen und Ziele“ (analog zu PA/GPM Studie aus dem Jahr 2003)
 - „Technische Anforderungen zu hoch“ wurde von weniger als 10 % als Ursache für das Scheitern für Projekte angegeben
 - „Weiche Faktoren“ wie Politik, Erfahrung, Kommunikation, Top Management Commitment oder Stakeholder Management werden als weitere wesentliche Ursachen genannt

Projekterfolg in IT-Projekten

Projekterfolg bei IT-Projekten

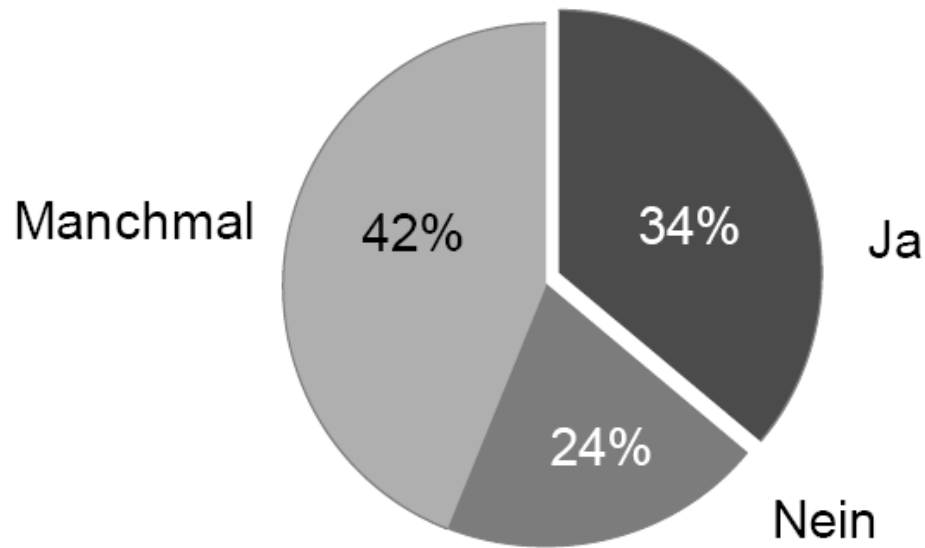


Vertrags- und Änderungsmanagement



Stakeholder Management

Wird aktiv Stakeholder Management betrieben?



Erfolgsfaktoren

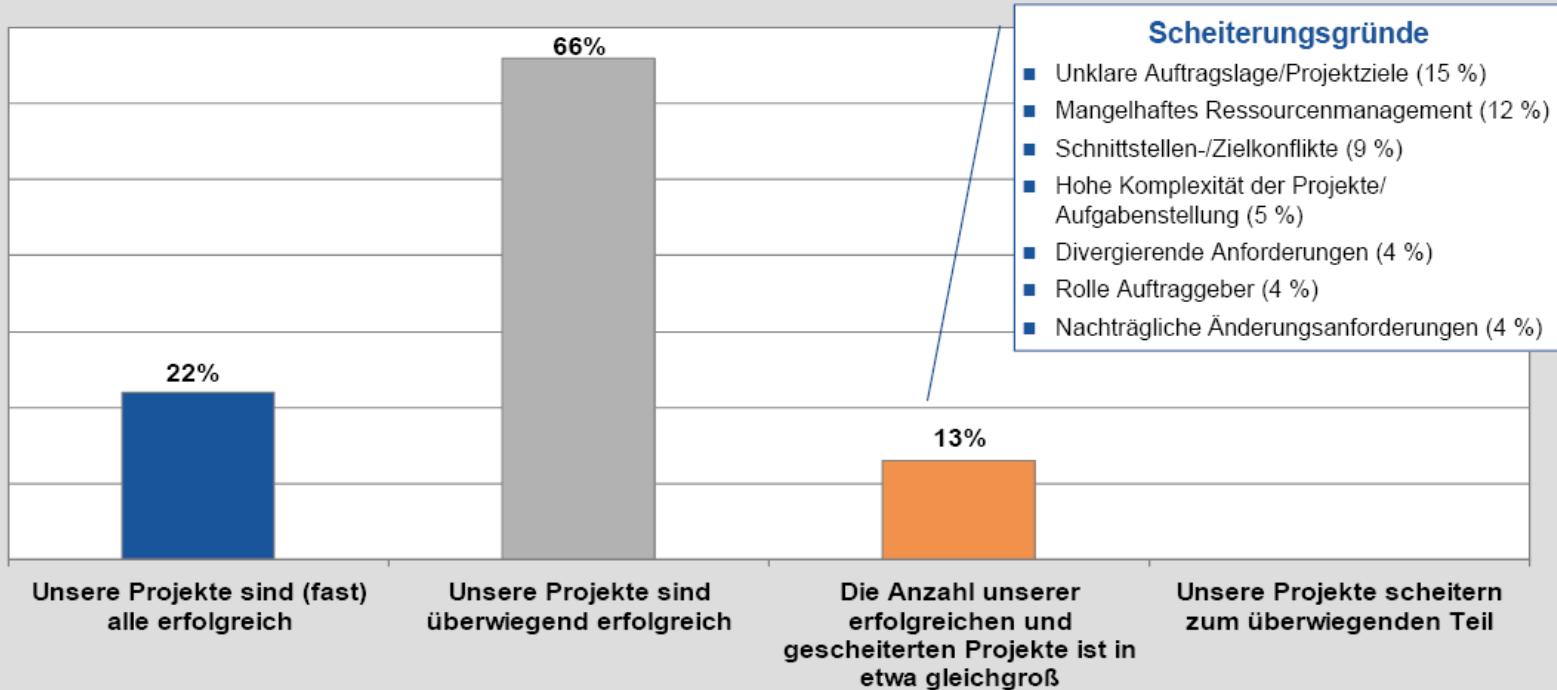
Aus Sicht der Befragten scheitern Projekte meist an unklaren Zielen oder Anforderungen

Häufigkeit der Nennung,
Mehrfachnennungen möglich

| | |
|---|---|
| 38 | Unklare Ziele, unklare Anforderungen |
| 20 | Fehlende Management-Unterstützung |
| 15 | Mangelnde Projekt Management Methodik & Technik |
| 15 | Ressourcenmangel |
| 14 | Mangelnde Qualifikation, Flexibilität, Engagement |
| 11 | Politik, Bereichsegoismen, Kompetenzstreitigkeiten |
| 11 | Kein Projektcontrolling oder -monitoring |
| 8 | Ungenügende Kommunikation / fehlendes Change Management |
| 7 | Fehlendes Management der Veränderungen |
| Weitere Gründe: | |
| <ul style="list-style-type: none">• Aufwand unterschätzt, Marktveränderungen• mangelnde Erfahrung des Projektleiters/des Projektteams• zu viele Vorhaben parallel | |

Erfolgsquote

1.8 Wie zufrieden sind Sie mit den Projekten Ihres Unternehmens/Bereichs?

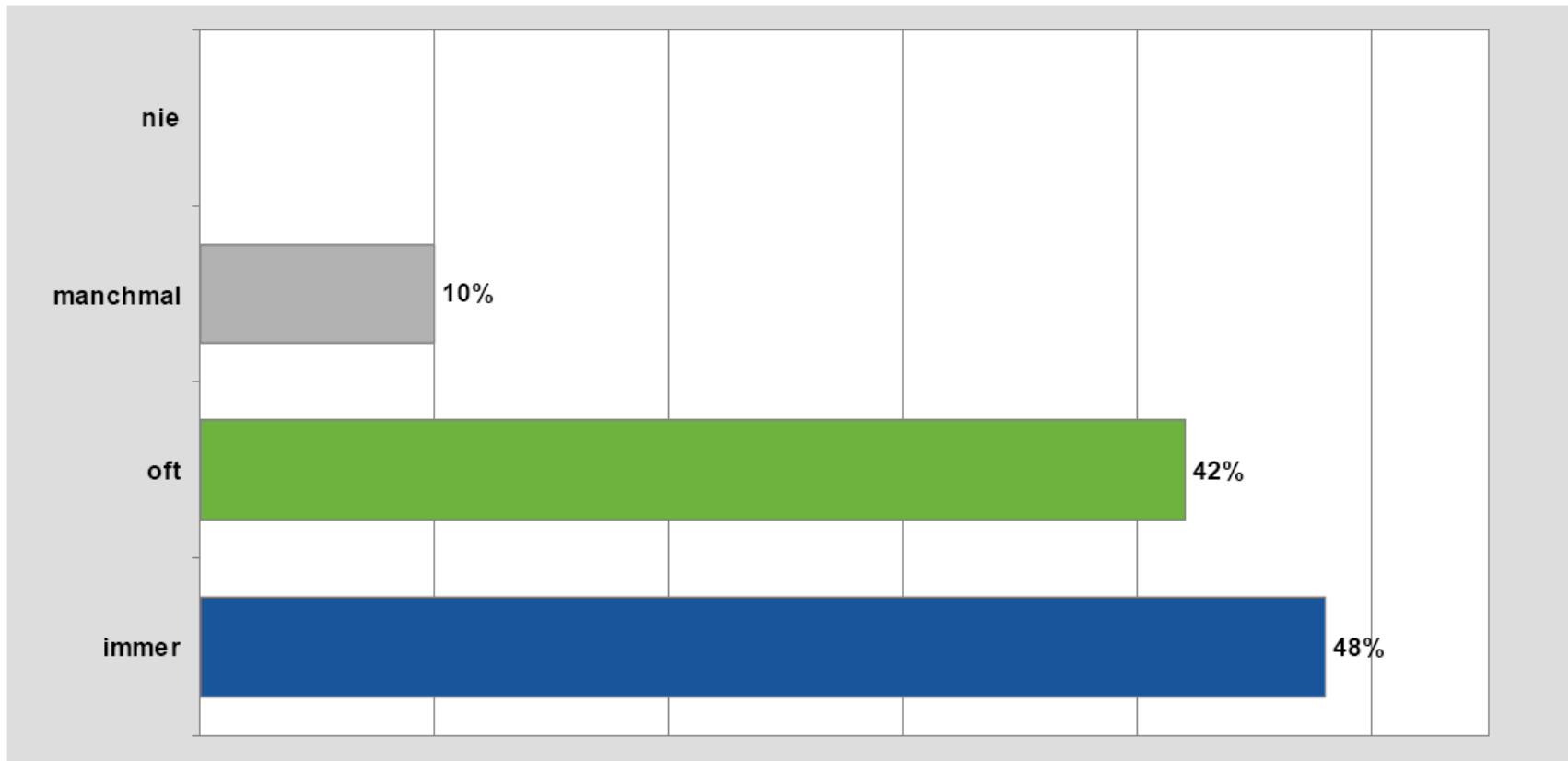


Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

DETECON

Rollen / Projektorganisation

3.08 Sind in Ihrem Unternehmen/Bereich die Rollen Projektauftraggeber, Projektleiter, Projektmitarbeiter, Projektassistent mit Aufgaben, Verantwortung und Befugnissen beschrieben und verbindlich vorgegeben?

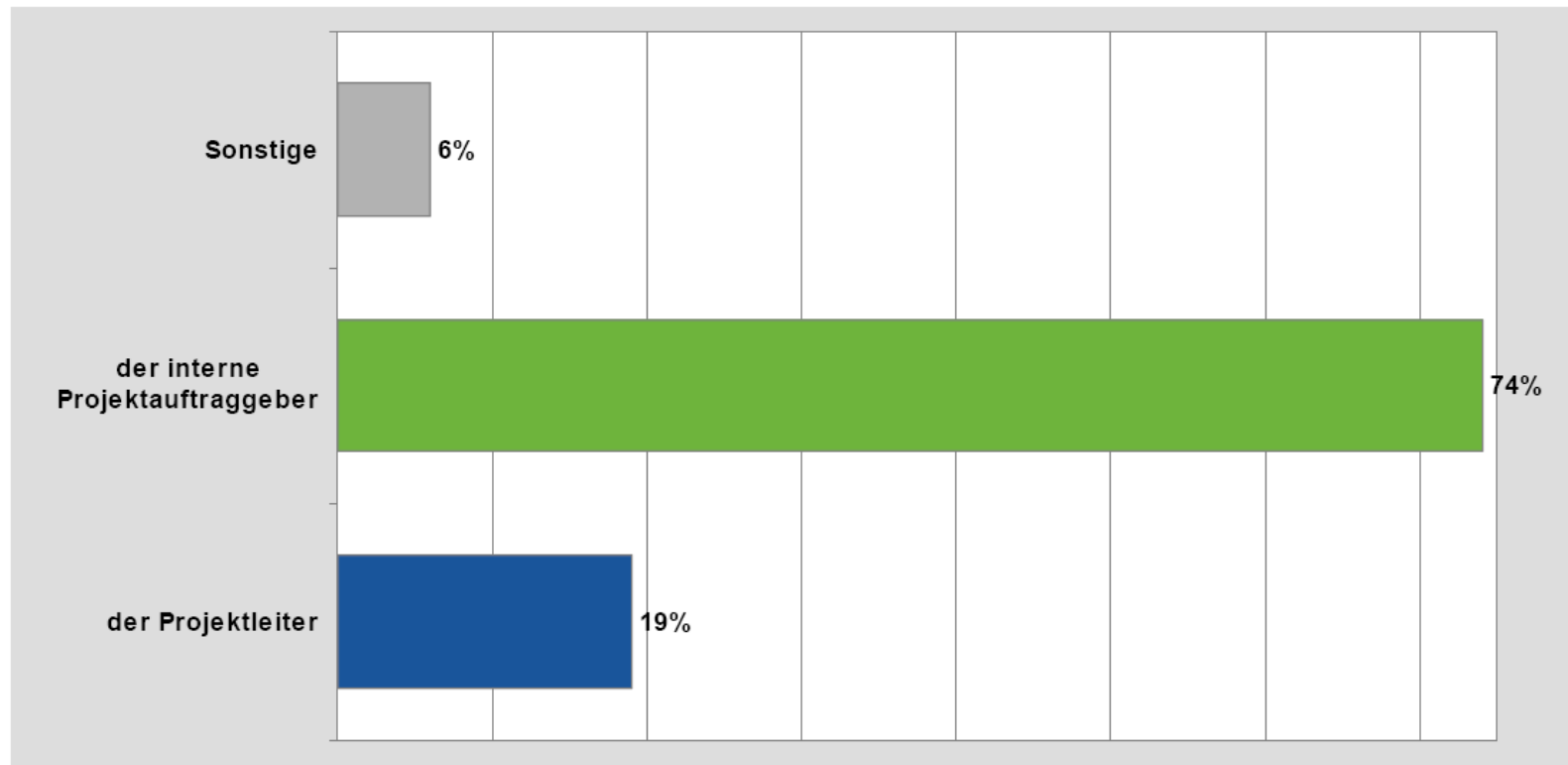


DETECON

Unklare Rollen

Dass in 26 % der Fälle nicht der Auftraggeber den Nutzen verantworten soll, deutet auf eine nicht saubere Rollentrennung hin.

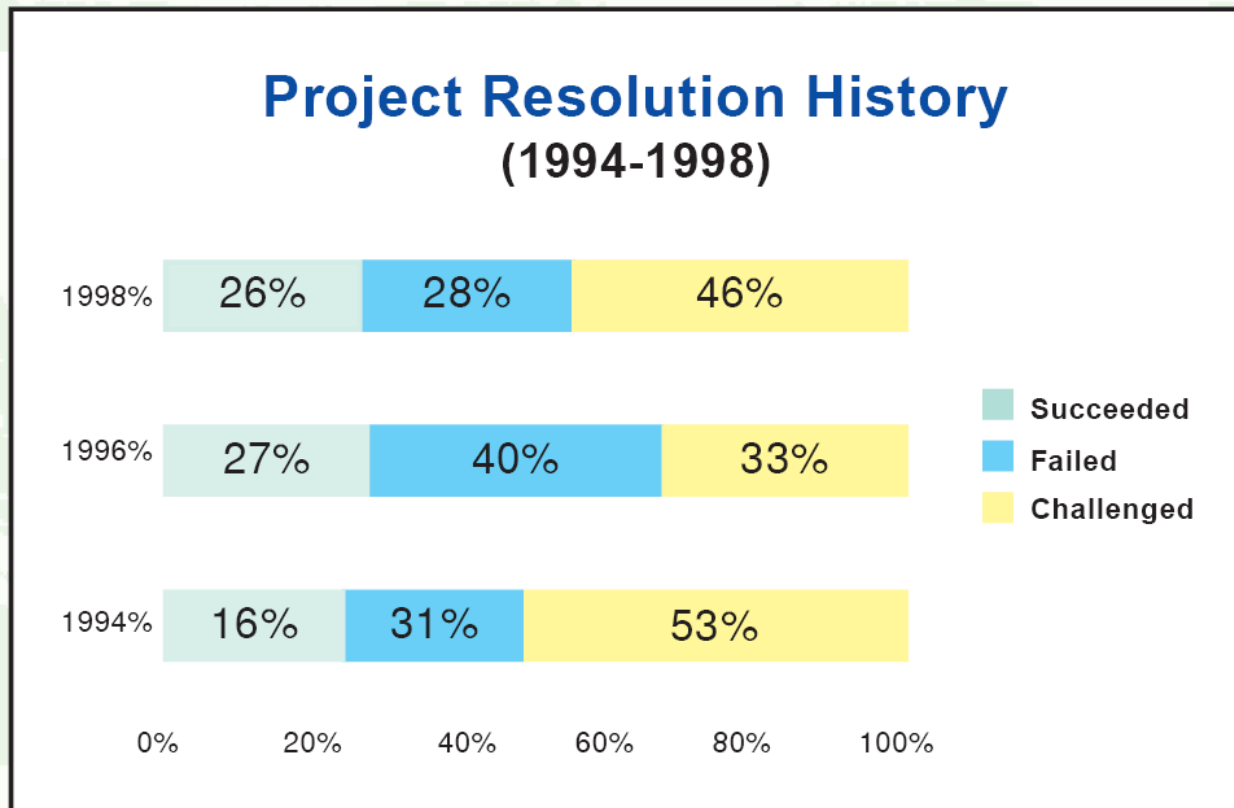
3.09 Wer verantwortet in Ihrem Unternehmen/Bereich den Nutzen eines Projektes?



Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

DETECON

CHAOS Report



Project success rates are rising. As shown in the resolution of the 23,000 applications projects in large, medium, and small cross-industry, U.S. companies tested by The Standish Group since 1994.

**THE
STANDISH
GROUP**

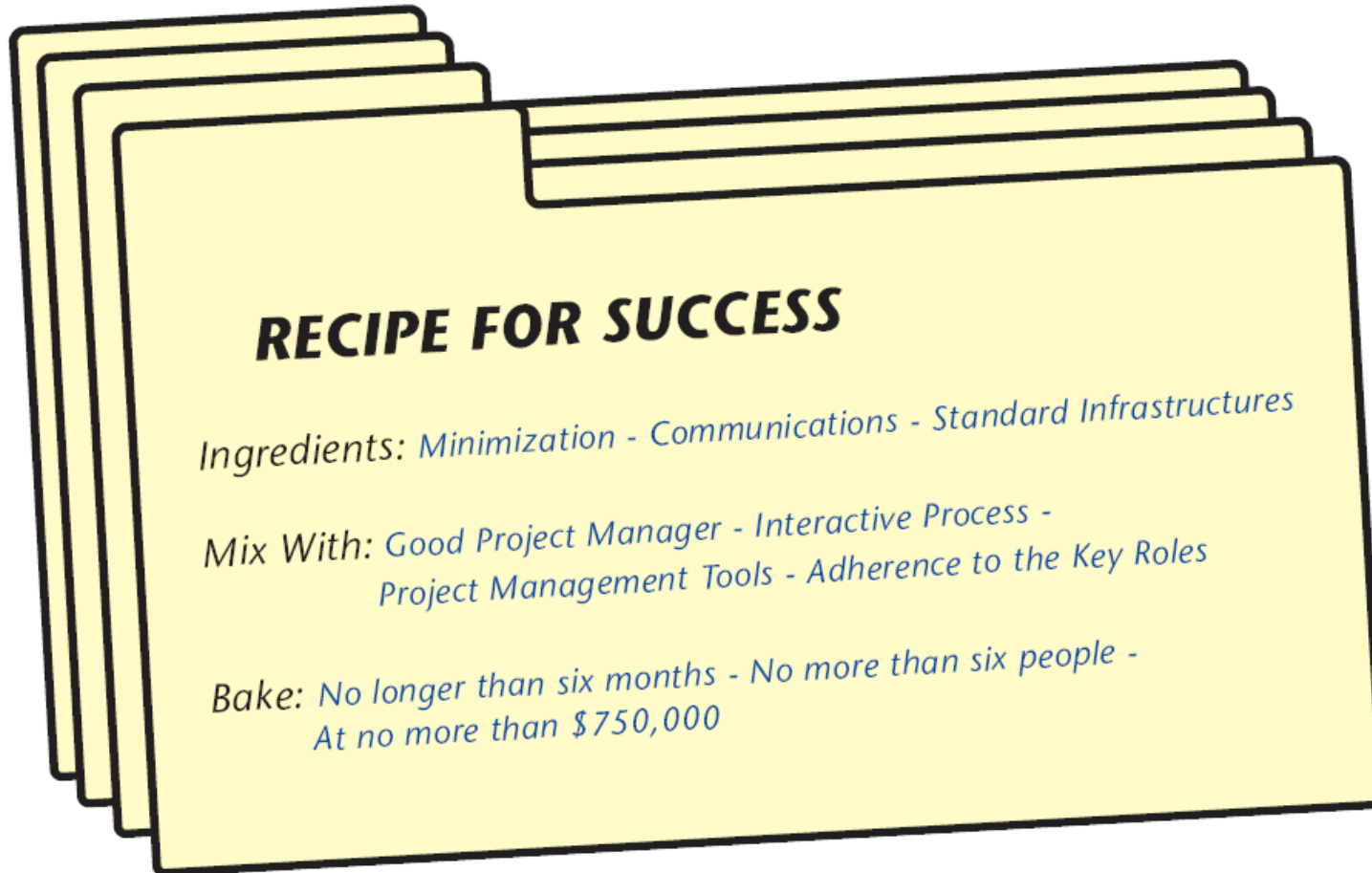
CHAOS Erfolgsfaktoren

What makes a project successful? The original CHAOS study identified 10 success factors. No project requires all 10 factors to be successful, but the more factors, the higher the confidence level.

CHAOS Ten

| | |
|-----------------------------|-----------|
| User Involvement | 20 Points |
| Executive Support | 15 Points |
| Clear Business Objectives | 15 Points |
| Experienced Project Manager | 15 Points |
| Small Milestones | 10 Points |
| Firm Basic Requirements | 5 Points |
| Competent Staff | 5 Points |
| Proper Planning | 5 Points |
| Ownership | 5 Points |
| Other | 5 Points |

Rezept für erfolgreiche Projekte



THE
STANDISH
GROUP