

Ergebnisse der Projektmanagement Studie „Konsequente Berücksichtigung weicher Faktoren“

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

Claus Engel, Marcus Menzer, Daniela Nienstedt
April 2006

Inhalt

- 1. Studienziel, Teilnehmerprofil und Auswertung**
- 2. Einschätzung von Gründen für Erfolg und Misserfolg**
- 3. Aussagen zu weichen Faktoren**
 - Firmenkultur
 - Belohnungen & Anreize
 - Feedback-Kultur
 - Lernende Organisation
 - Training & Entwicklung
 - Marketing & Kommunikation
 - Stakeholder Management
 - Projektmanager-Fähigkeiten
 - Kompetenzspielraum der Projektmanager
- 4. Verbesserung der Projektarbeit**
- 5. Handlungsempfehlungen von PA**
- 6. Management Summary**
- 7. Exkurs: Anwendung weicher Faktoren in Dänemark**

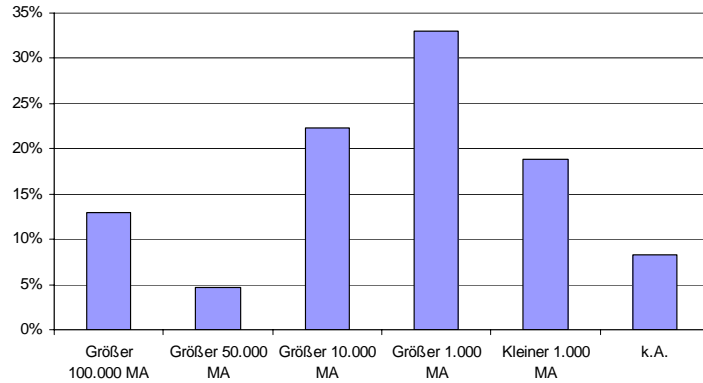
Die Studie untersucht den Einsatz weicher Faktoren bei Projekten und deren Einfluss auf den Projekterfolg

- Wie erfolgreich sind Projekte und was sind Gründe für Misserfolg?
- Wie stark unterstützt die Firmenkultur die Projektarbeit?
- Wie stark sind Belohnungs- und Anreizsystem auf Projekte ausgerichtet?
- Welche Feedback-Systeme sind in Projekten etabliert?
- Wie lernen Unternehmen in Projekten?
- Welche Maßnahmen werden für Training und Personalentwicklung realisiert?
- Wie erfolgen Marketing und Kommunikation in Projekten?
- Wie wird Stakeholder Management in Projekten betrieben?
- Welche Fähigkeiten kennzeichnen Projektmanager?
- Welchen Kompetenzspielraum können Projektmanager nutzen?
- Welche Maßnahmen werden zur Verbesserung der Projektarbeit eingesetzt?

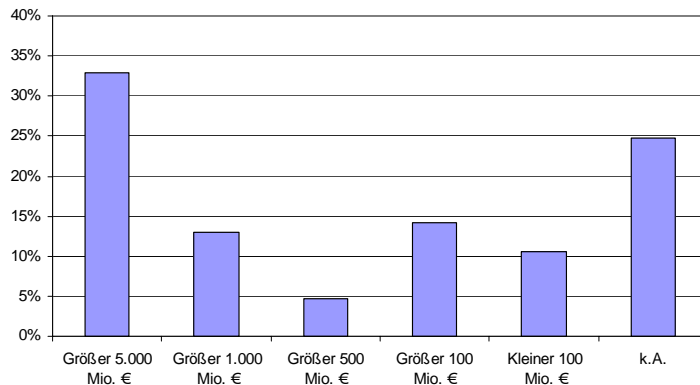
Die Studie beantwortet diese Fragen und stellt das Verhalten der erfolgreichen Unternehmen als Best Practice vor.

90 Unternehmen aus Deutschland mit meist über 1.000 Mitarbeitern haben an der Studie teilgenommen

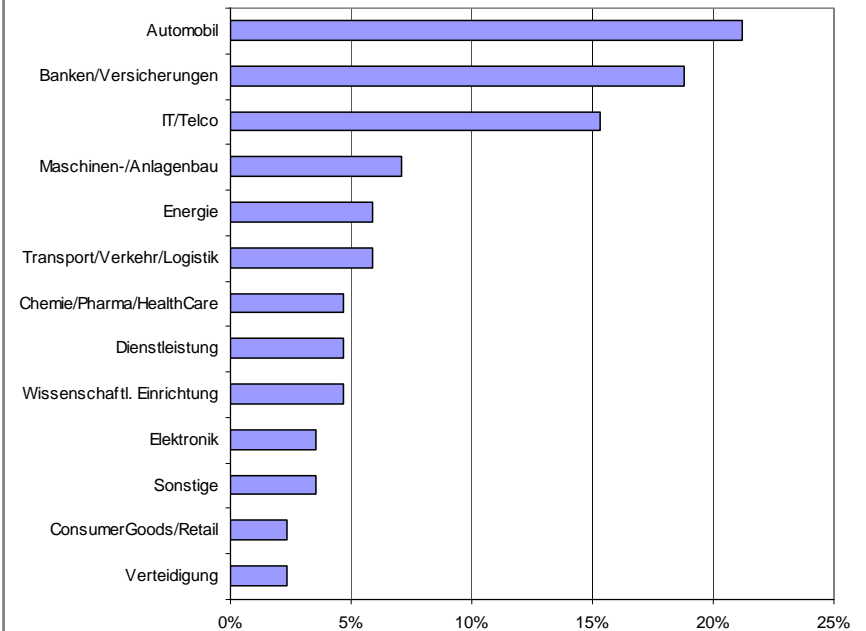
Zahl der Mitarbeiter weltweit: Über 72 % verfügen über mehr als 1.000 Mitarbeiter



Umsatz: Über 64 % haben mehr als 100 Mio. EUR Umsatz



Branche: Breite Streuung der Branchen bei den teilnehmenden Unternehmen



Die Studie vergleicht den Einsatz weicher Faktoren bei erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen

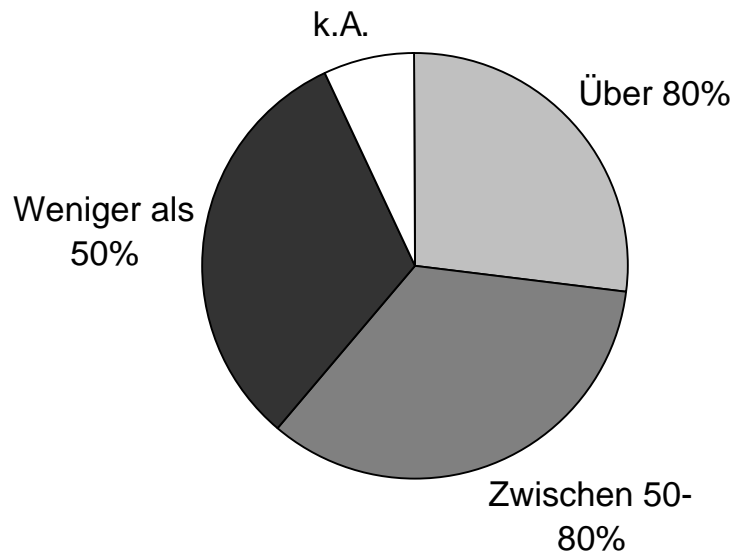
- **Anhand der Einschätzung des Projekterfolgs werden drei Gruppen unterschieden**
 - „Top“: Unternehmen, die Projekte zu mind. 80 % erfolgreich durchführen
 - „Low“: Unternehmen, bei denen über 50 % der Projekte nicht erfolgreich sind
 - „Durchschnitt“: Der Durchschnitt aller Teilnehmer als Abbild der heutigen Praxis
- **Aussagen werden auf Basis dieser drei Gruppen gemacht**
 - Die Top-Unternehmen gelten als Referenz
 - Starke Abweichungen zwischen Top- und Low-Unternehmen gelten als Indikator für erfolgskritische Handlungsbereiche
 - In der weiteren Darstellung hervorgehobene Aussagen weisen auf statistisch signifikante Unterschiede zwischen den betrachteten Gruppen hin
- **„Soziale Erwünschtheit“**
 - Aufgrund des Rücklaufs von 90 Firmen ist das Vertrauen in die Ergebnisse hoch
 - In den Auswertungen wird unterstellt, dass alle Befragten ein vergleichbares Antwortverhalten angewendet haben und somit die Ergebnisse insgesamt für Vergleiche zwischen den Gruppen aussagefähig sind

Inhalt

- 1. Studienziel, Teilnehmerprofil und Auswertung**
- 2. Einschätzung von Gründen für Erfolg und Misserfolg**
- 3. Aussagen zu weichen Faktoren**
 - Firmenkultur
 - Belohnungen & Anreize
 - Feedback-Kultur
 - Lernende Organisation
 - Training & Entwicklung
 - Marketing & Kommunikation
 - Stakeholder Management
 - Projektmanager-Fähigkeiten
 - Kompetenzspielraum der Projektmanager
- 4. Verbesserung der Projektarbeit**
- 5. Handlungsempfehlungen von PA**
- 6. Management Summary**
- 7. Exkurs: Anwendung weicher Faktoren in Dänemark**

Jedes dritte Projekt ist nicht erfolgreich

Anteil der erfolgreichen Projekte* im Unternehmen



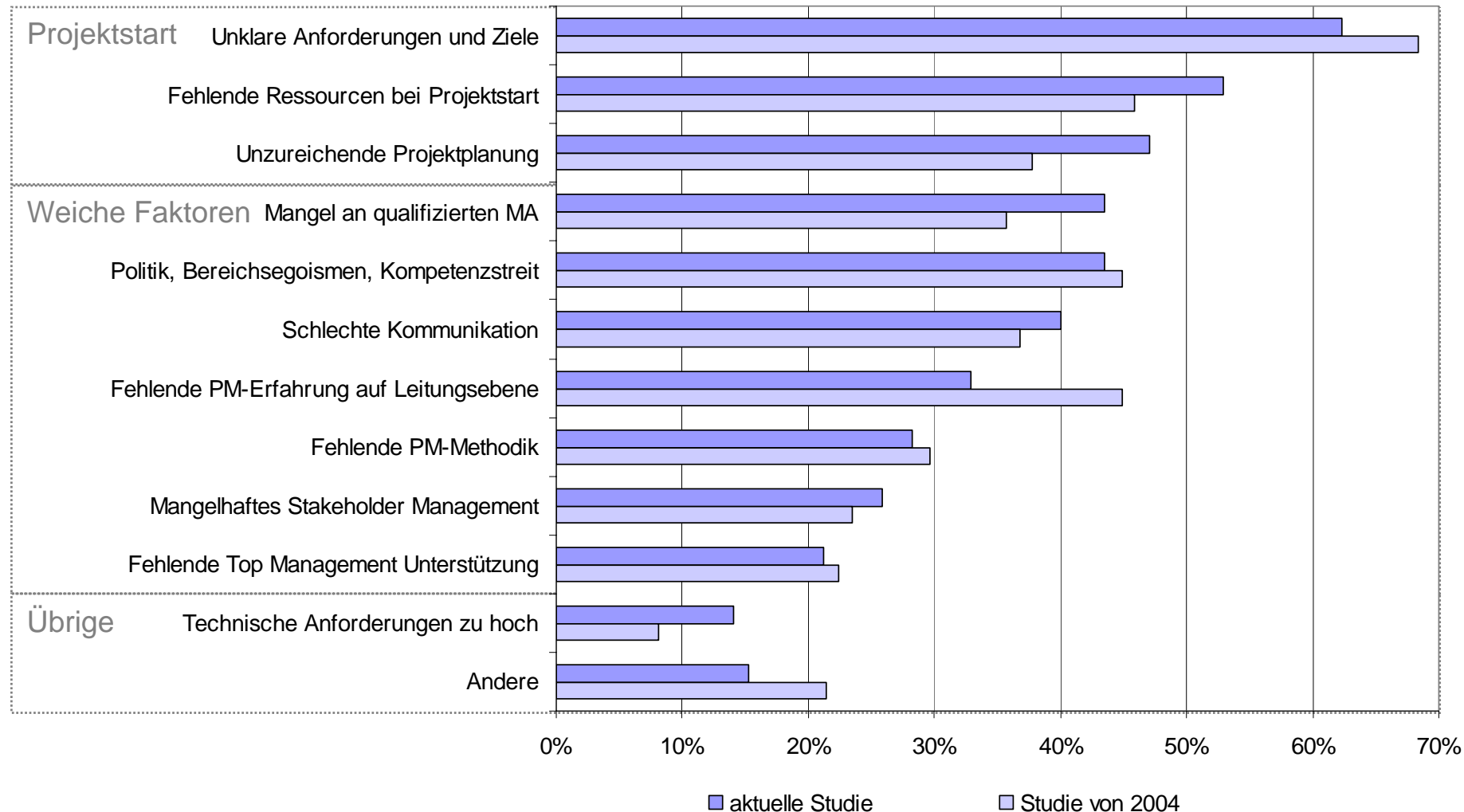
* Erfolgreich bedeutet, dass Projektergebnisse im Rahmen der Budget-, Zeit- und Qualitäts-Ziele liegt

Details

- 3 Teilnehmergruppen:
 1. Top-Unternehmen: mind. 80 % der Projekte erfolgreich
 2. Standard: zwischen 50 % und 80 % der Projekte erfolgreich
 3. Low-Unternehmen: weniger als die Hälfte der Projekte erfolgreich
- Durchschnittlich 37 % aller Projekte werden als nicht erfolgreich bzw. 63 % als erfolgreich eingeschätzt – genau die Durchschnittsquote aller Unternehmen aus der Vorjahresstudie
- Der Projekterfolg hängt nicht mit Umsatz oder Mitarbeiterzahl zusammen
- Kaum Branchenunterschiede – Ausnahme ist durchschnittliche Erfolgsquote in Automobilindustrie mit 70 % im Vergleich zu Banken/Versicherungen mit 61 %

Hauptursachen für das Scheitern von Projekten liegen in Startphase und bei „weichen Faktoren“ – wie im Vorjahr

Gründe für den Misserfolg bei Projekten (Mehrfachnennung möglich)



Inhalt

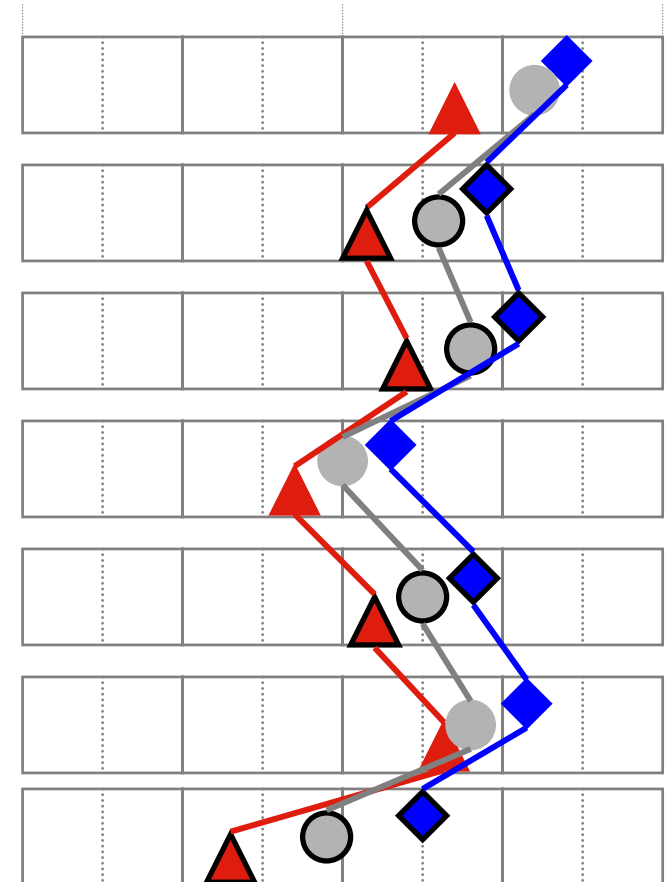
- 1. Studienziel, Teilnehmerprofil und Auswertung**
- 2. Einschätzung von Gründen für Erfolg und Misserfolg**
- 3. Aussagen zu weichen Faktoren**
 - Firmenkultur
 - Belohnungen & Anreize
 - Feedback-Kultur
 - Lernende Organisation
 - Training & Entwicklung
 - Marketing & Kommunikation
 - Stakeholder Management
 - Projektmanager-Fähigkeiten
 - Kompetenzspielraum der Projektmanager
- 4. Verbesserung der Projektarbeit**
- 5. Handlungsempfehlungen von PA**
- 6. Management Summary**
- 7. Exkurs: Anwendung weicher Faktoren in Dänemark**

Der Projekterfolg ist an eine projektförderliche Firmenkultur gebunden

- 1.1 Neben dem Tagesgeschäft laufen Projekte, die als wertsteigernd angesehen werden.
- 1.2 Wir kommunizieren Probleme offen und konstruktiv.
- 1.3 Personen in Linienmanagement-Funktionen unterstützen Projekte – trotz möglicher Mehrarbeit.
- 1.4 Transfers zwischen Linien- und Projektorganisation erfolgen problemlos.
- 1.5 Bei der Auswahl eines Projektmanagers betrachten wir interpersonelle Fähigkeiten.
- 1.6 Aufgaben im Projektteam werden vorrangig nach Fähigkeit und nicht unbedingt nach Hierarchie vergeben.
- 1.7 Wir feiern das Erreichen bedeutender Meilensteine.

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft voll zu



▲ Low ● Durchschnitt ◆ Top

Auch Low-Unternehmen haben eine projektorientierte Kultur, bei den Top-Firmen ist diese stärker ausgeprägt

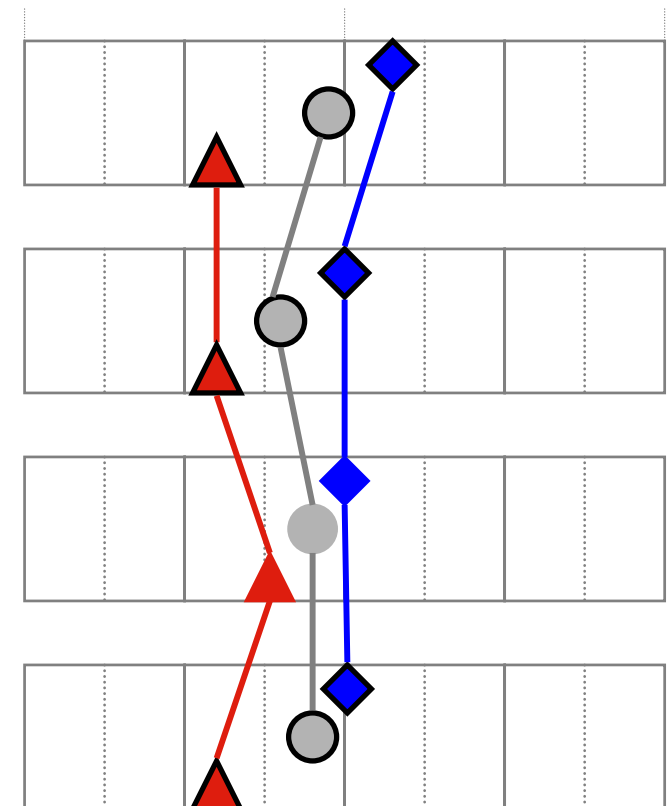
- Insbesondere die volle Unterstützung für Projekte vom Linienmanagement kennzeichnet die Top-Unternehmen
- Top-Unternehmen feiern das Erreichen bedeutender Meilensteine und gehen offener als Low-Unternehmen mit Problemen um
- Top-Unternehmen richten sich bei der Auswahl von Projektmanagern nicht nur nach fachlichen Fähigkeiten, sondern auch nach sozialen Kompetenzen
- Der Transfer zwischen Linien- und Projektorganisation bietet bei allen Studienteilnehmern – auch bei Top-Unternehmen – Verbesserungspotenzial

Der Erfolg im Projekt bleibt in der Regel ohne Einfluss auf Entlohnung und Beförderung

- 2.1 Wir zahlen unseren Mitarbeitern einen Bonus, wenn sie ihre persönlichen Ziele im Projekt erreichen.
- 2.2 Unsere Mitarbeiter werden auf verschiedene Arten belohnt – je nach persönlicher Präferenz.
- 2.3 Erfolgreiche Projektarbeit führt im Vergleich zu Linienpositionen zu besseren Beförderungschancen.
- 2.4 Unser Belohnungssystem ist transparent, unsere Mitarbeiter verstehen die zugrunde liegenden Wertetreiber.

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft voll zu



Das Anreizsystem bei Low-Unternehmen berücksichtigt die Projektleistung nicht

- Dagegen erhalten Mitarbeiter bei Top-Unternehmen teilweise monetäre Anerkennung für ihre persönlichen Leistungen in Projekten
- Diese Anerkennung richtet sich bei Top-Unternehmen teilweise nach persönlicher Präferenz der Projektmitarbeiter und kann damit auch nicht-monetäre Anreize wie Beförderung, Training oder Urlaub beinhalten
- Konsequenterweise ist das Anreizsystem bei Top-Unternehmen transparenter als bei Low-Unternehmen

Feedback wird als wichtig erkannt, aber die konsequente Umsetzung in den Unternehmen fehlt

3.1 Wir haben anerkannte Feedback-Mechanismen und Systeme, um aus eigenen Fehlern zu lernen.

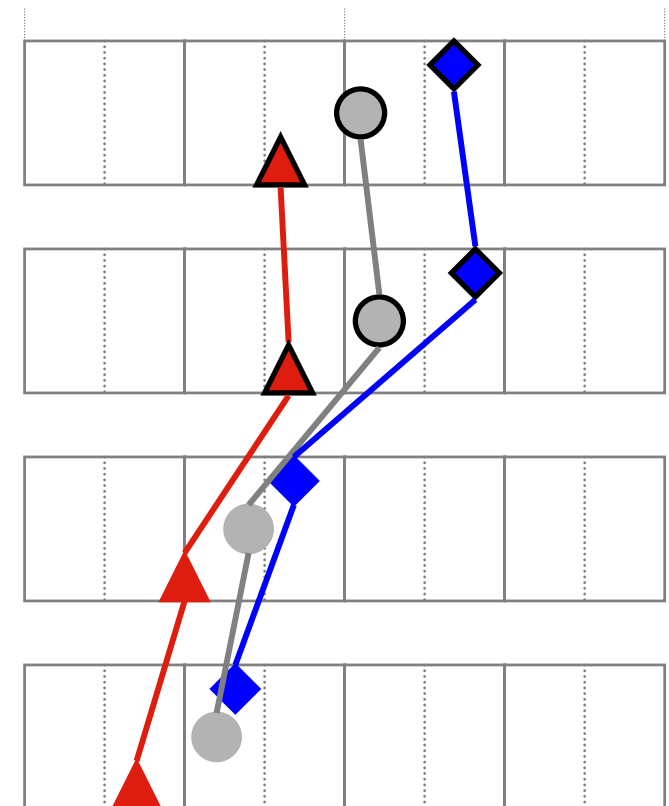
3.2 Projektbeteiligte erhalten Feedback, das von Teamleistung und Projekterfolg abhängt.

3.3 Wir haben einen 360° Feedback-Prozess – inklusive Rückmeldungen von Mitarbeitern an Projektleiter.

3.4 Feedback wird sehr ernst genommen und gehört auf Basis formalisierter Feedback-Bögen zu unserem Belohnungssystem.

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft voll zu



▲ Low ● Durchschnitt ◆ Top

Projektbezogene Feedback-Mechanismen sind bei Low-Unternehmen nicht etabliert

- Dagegen bauen Top-Unternehmen auf Feedback-Systeme, die das Lernen aus Fehlern ermöglichen
- Die Feedback-Systeme bei Top-Unternehmen fokussieren auf Leistungen des Projektteams und Projekterfolg
- Feedback-Prozesse sind aber nicht als 360° Systeme gestaltet
- Ergebnisse aus Feedback haben kaum Einfluss auf Belohnung von Projektleitern und -mitarbeitern

Das Lernen aus eigenen Projekterfahrungen und externem Input ist kein Standard

4.1 Unsere Projektpläne sehen Zeitfenster für die Dokumentation der ‚Lessons Learned‘ vor.

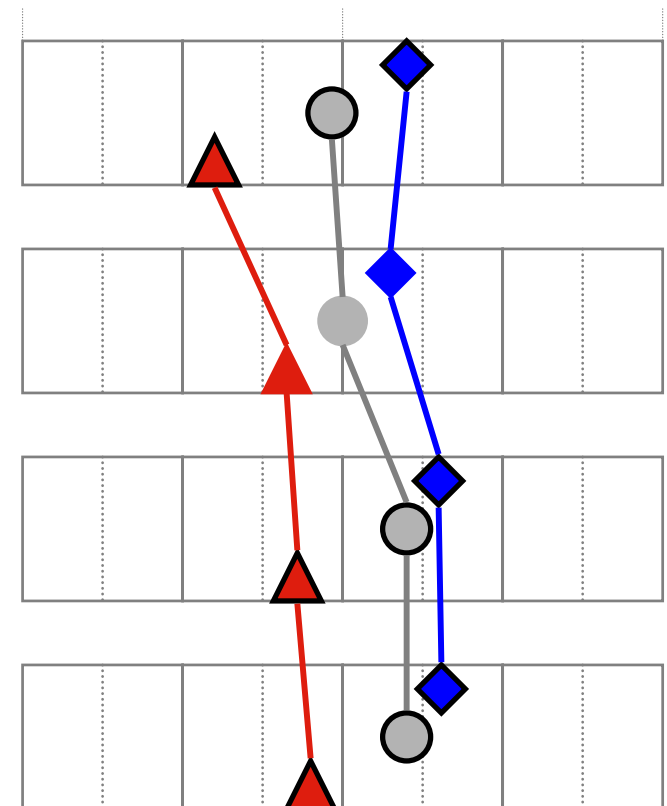
4.2 Wir haben regelmäßige Meetings zum Erfahrungs- und Ideenaustausch zwischen Projektmanagern.

4.3 Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, externe Veranstaltungen zum Erwerb neuer PM-Fähigkeiten zu besuchen.

4.4 Wir benutzen häufig neue Werkzeuge und innovative Ansätze im Projektmanagement.

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft voll zu



▲ Low ● Durchschnitt ◆ Top

Bei Low-Unternehmen ist Lernen in Projekten nicht ausgeprägt

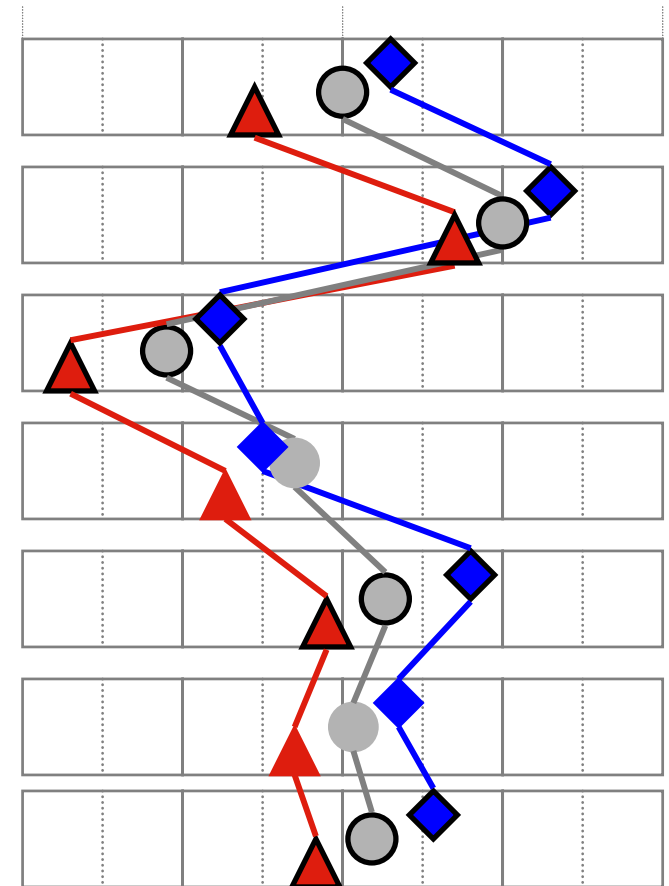
- Top-Unternehmen nehmen sich mehr Zeit, ihre „Lessons Learned“ zu dokumentieren
- Low-Unternehmen sind weniger daran interessiert, über Konferenzen und Seminare neue Fähigkeiten im Projektmanagement zu erwerben
- Top-Unternehmen wenden moderne, innovative Projektmanagement-Methoden regelmäßig an

Obwohl Weiterbildung zu Projektmanagement die Regel ist, ist Karriereentwicklung durch Projekte die Ausnahme

- 5.1 Unsere Projektmanagement-Trainer verbringen einen Großteil ihrer Zeit auf Projekten.
- 5.2 Die Kosten für Projektmanagement-Trainings und Weiterbildung sind gut angelegte Investitionen.
- 5.3 Zu Beginn von Projekten diskutieren wir mit jedem Projektmitglied einen persönlichen Entwicklungsplan.
- 5.4 Es gibt einen besonderen Karrierepfad für Projektmanager – inklusive Training und Entwicklung.
- 5.5 Wir fördern Teambuildings-Aktivitäten, insbesondere für größere Projekte und Programme.
- 5.6 Wir unterstützen unsere Projektleiter durch Coaching.
- 5.7 Wir schulen Mitarbeiter regelmäßig in Projektmanagement-Methoden und -Fähigkeiten.

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft voll zu



▲ Low ● Durchschnitt ◆ Top

Low-Unternehmen investieren weniger in Training und Entwicklung ihrer Projektmitarbeiter als Top-Unternehmen

- Die meisten Unternehmen investieren in Schulung und Weiterbildung zum Projektmanagement, wobei Top-Unternehmen sich stärker engagieren
- Die Förderung der Entwicklung von Projektmitarbeitern über individuelle Entwicklungspläne ist auch bei Top-Unternehmen die Ausnahme
- Auch für Projektmanager sind gesonderte Karrierepfade mit Trainings- und Entwicklungsplänen selten
- Coaching der Projektleiter wird bei allen Unternehmen eher sporadisch angewandt
- Für große Projekte sowie Programme setzen Top-Unternehmen auf Teambildungs-Aktivitäten

Projekterfolg wird durch regelmäßige zielgruppenorientierte Kommunikation gefördert

6.1 Kommunikation und Reporting an das Management erfolgt mit richtigem Detaillierungsgrad und stellt ein gemeinsames Verständnis sicher.

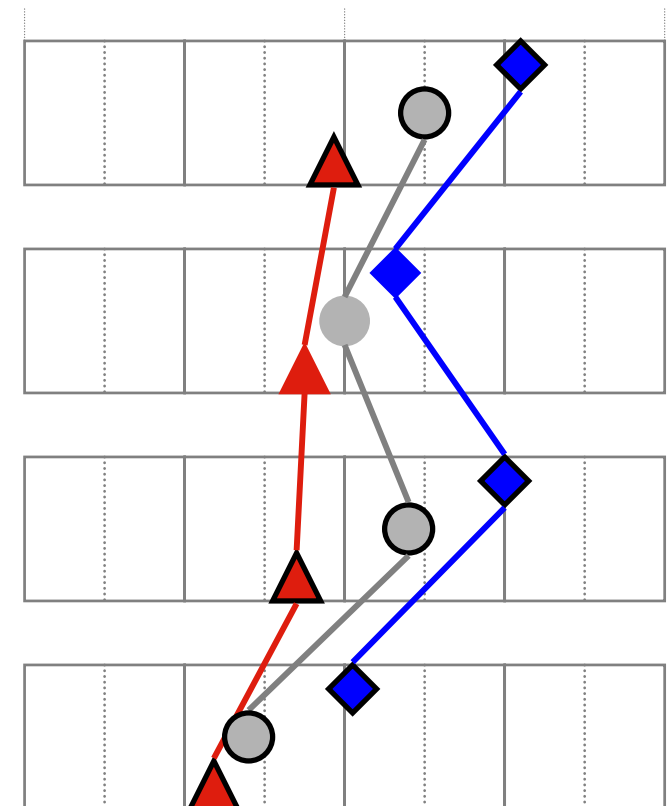
6.2 Wir haben eine Rolle im Projekt definiert, die für Kommunikation und Information verantwortlich ist.

6.3 Wir informieren die Organisation in regelmäßigen Abständen über den Fortschritt unseres Projektes.

6.4 Wir bieten interaktive Möglichkeiten zur Präsentation der Projekte an, wie z. B. Projektmessen.

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft voll zu



▲ Low ● Durchschnitt ◆ Top

Projektbezogene Marketing- & Kommunikationsaktivitäten spielen bei Low-Unternehmen eine untergeordnete Rolle

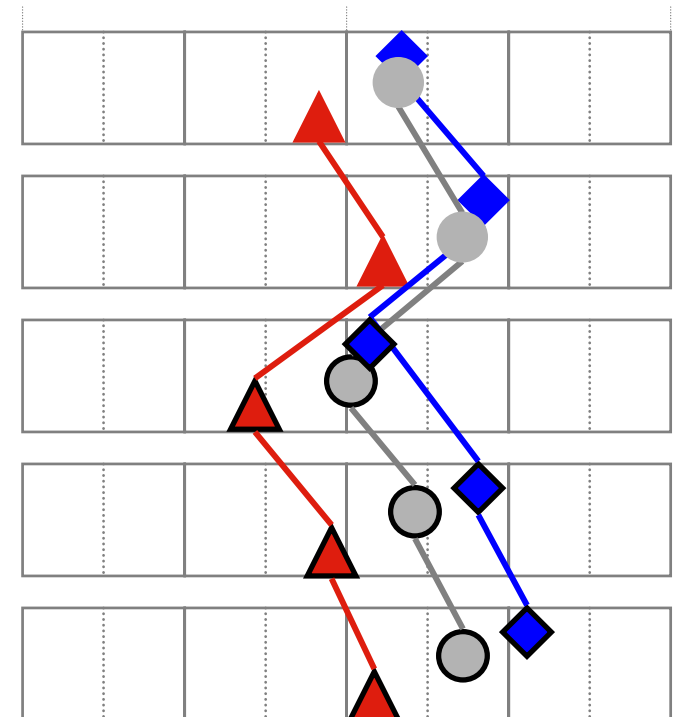
- Top-Unternehmen kommunizieren über angemessenes Projektreporting professionell zum Management
- Zusätzlich wird bei Top-Unternehmen das Gesamtunternehmen regelmäßig über die Projekte und deren Fortschritt informiert
- Neben etablierten Informationswegen werden dialogorientierte, interaktive Kommunikationsmethoden eher weniger angewandt
- Die gesonderte Rolle eines Kommunikationsverantwortlichen ist bei Low- wie bei Top-Unternehmen nur in Ausnahmefällen etabliert

Transparenz über Projektziele & -fortschritt sowie Engagement des Top-Managements sind Standard

- 7.1 Wir haben für jedes Projekt einen aktiven Sponsor.
- 7.2 Unser Top Management ist persönlich in die Projekte involviert und informiert sich selbst in regelmäßigen Abständen.
- 7.3 Wir identifizieren alle relevanten Stakeholder gemeinsam und entwickeln Strategien, um mit diesen zu arbeiten.
- 7.4 Wir informieren alle Stakeholder regelmäßig über den Fortschritt des Projektes.
- 7.5 Ziele und Nutzen aller Projekte sind transparent und werden den Beteiligten kommuniziert.

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft voll zu



Stakeholder-Management befindet sich bei Low-Unternehmen eher im Anfangsstadium

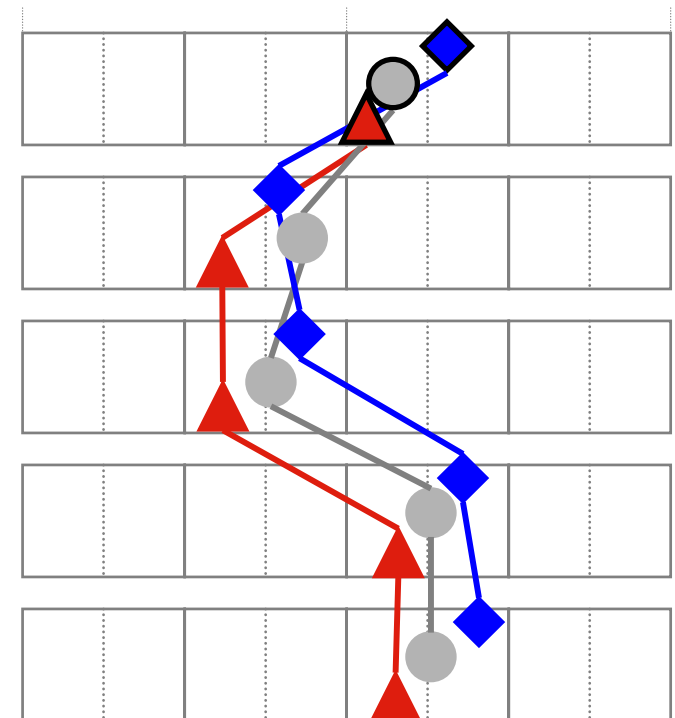
- Top-Unternehmen stellen die Transparenz über Projektziele & -fortschritt für alle Stakeholder sicher
- Analyse der Stakeholder und Ableitung erforderlicher Maßnahmen werden bei Top-Unternehmen nur ansatzweise, aber deutlich ausgeprägter als bei Low-Unternehmen durchgeführt
- Das Top-Management ist bei Top-Unternehmen stärker in die Projekte involviert und gewährleistet aktives Sponsorship

Während Projektmanager soziale Kompetenzen und Erfahrung für ihre Rolle haben, ist Zertifizierung selten

- 8.1 Unsere Projektmanager haben hervorragende interpersonelle Fähigkeiten und meistern kritische Situationen auch ohne Management-Unterstützung.
- 8.2 Wir haben einen formellen Trainings- und Zertifizierungsprozess für unsere Projektleiter.
- 8.3 Wir haben einen Pool von Projektmanagern mit Zertifizierung für Leitung von Projekten.
- 8.4 Unsere Projektmanager sind erfahren in Teamleitung und Anwendung verschiedener Führungsstile.
- 8.5 Unsere Projektmanager verstehen ihre Rolle vollständig und leben sie während des gesamten Projekts.

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft voll zu



▲ Low ● Durchschnitt ◆ Top

Soziale Kompetenzen, Erfahrungen und Rollenverständnis sind bei Projektmanagern von Low-Unternehmen gering

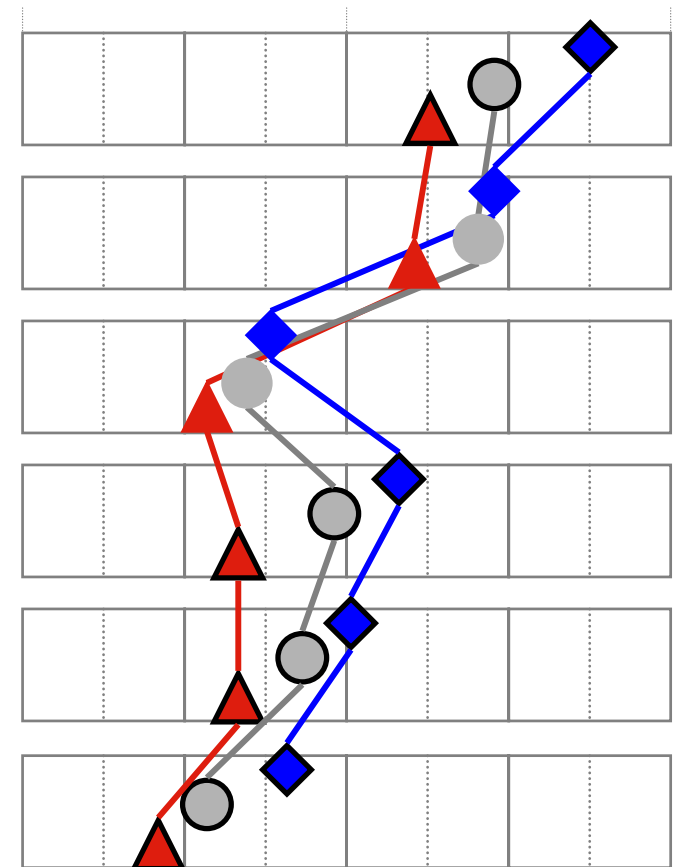
- Die Projektmanager von Top-Unternehmen haben bessere interpersonelle Fähigkeiten
- Die Zertifizierung von Projektmanagern ist bei einem Großteil der Unternehmen nicht implementiert, daher ist auch nur selten ein Pool zertifizierter Projektmanager vorhanden
- Generell haben Projektmanager Erfahrung in der Führung von Teams und leben ihre Rolle als Projektleiter

In der Regel erhalten Projektmanager Budgetverantwortung, jedoch ist der Spielraum für Projektressourcen begrenzt

- 9.1 Projektmanager erhalten offiziellen Projektauftrag und haben sehr gutes Verständnis der Ziele und ihrer Befugnisse.
- 9.2 Unsere Projektmanager erhalten die Verantwortung für das Projektbudget.
- 9.3 Der Projektmanager hat das Recht, das Budget für das Projekt zu erhöhen.
- 9.4 Linienmanagement- und Projektmanagement-Funktionen haben klare Verantwortungsbereiche und streiten sich nicht über Ressourcen.
- 9.5 Ein Projektmanager kann sein eigenes Team benennen und erhält Unterstützung bei der Bereitstellung der Personen.
- 9.6 Der Projektmanager hat während des Projektes volle Kontrolle über die Ressourcen sowie Einfluss auf deren Belohnung und Beförderung.

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft voll zu

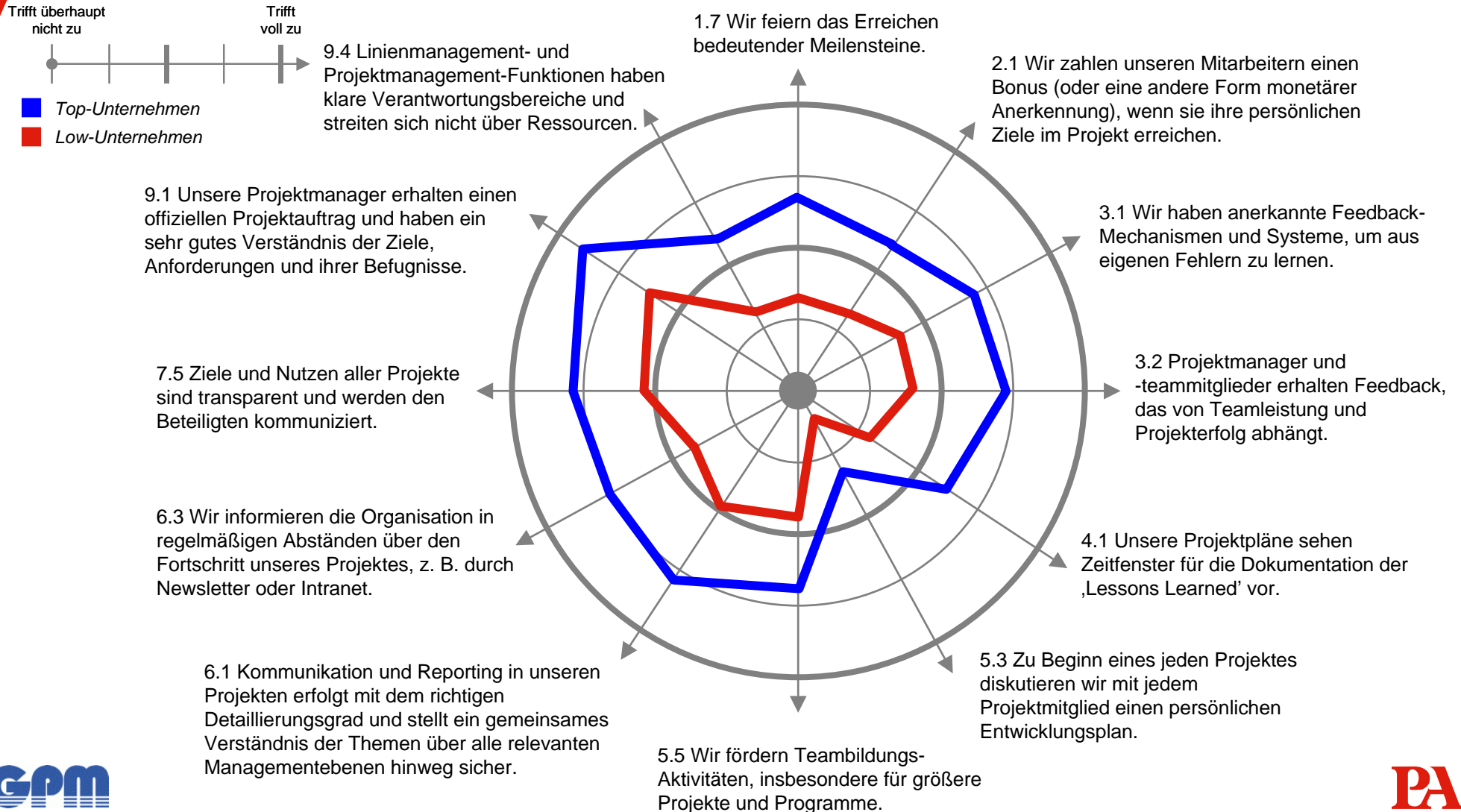


▲ Low ● Durchschnitt ◆ Top

Bei Low-Unternehmen ist der Kompetenzspielraum des Projektmanagers für Projektressourcen stark eingeengt

- Bei Top-Unternehmen haben Projektmanager einen klaren offiziellen Projektauftrag inklusive der Projektziele, -anforderungen und ihrer Befugnisse
- Verantwortungsübergang zwischen Projekt- und Linienfunktionen ist bei Low-Unternehmen nicht eindeutig definiert und führt häufiger zu Ressourcenkonflikten
- Projektmanager bei Top-Unternehmen haben nur bedingt Einfluss auf Auswahl und Incentivierung der Projektmitarbeiter, bei Low-Unternehmen besteht diesbezüglich fast kein Einfluss
- Während der Projektmanager bei fast allen Unternehmen Verantwortung für das Projektbudget hat, fehlt ihm selbst bei Top-Unternehmen die Befugnis, dieses zu erhöhen

Diese 12 Bereiche mit den größten Unterschieden zwischen Top und Low stellen die kritischsten Erfolgsfaktoren dar

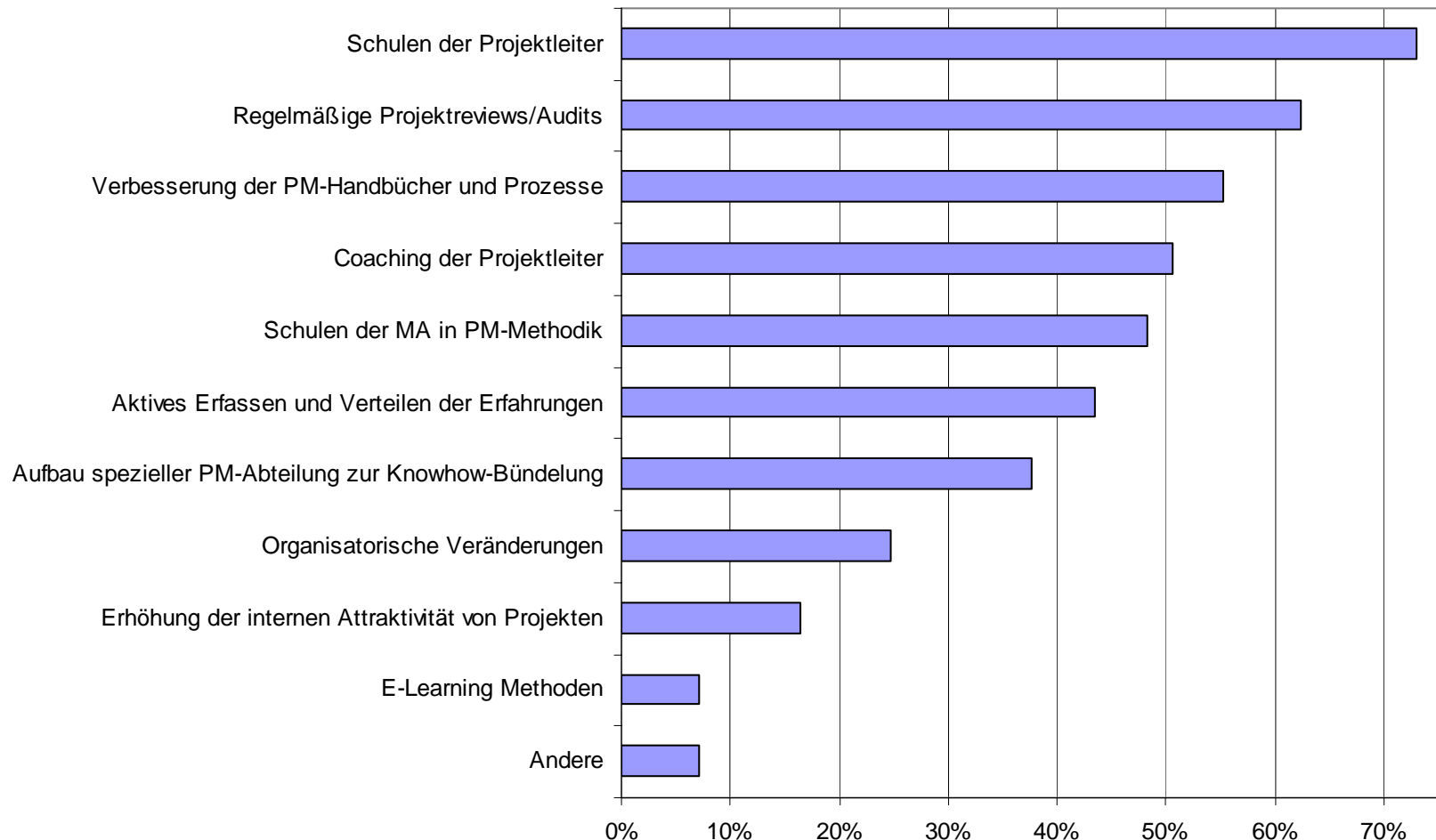


Inhalt

- 1. Studienziel, Teilnehmerprofil und Auswertung**
- 2. Einschätzung von Gründen für Erfolg und Misserfolg**
- 3. Aussagen zu weichen Faktoren**
 - Firmenkultur
 - Belohnungen & Anreize
 - Feedback-Kultur
 - Lernende Organisation
 - Training & Entwicklung
 - Marketing & Kommunikation
 - Stakeholder Management
 - Projektmanager-Fähigkeiten
 - Kompetenzspielraum der Projektmanager
- 4. Verbesserung der Projektarbeit**
- 5. Handlungsempfehlungen von PA**
- 6. Management Summary**
- 7. Exkurs: Anwendung weicher Faktoren in Dänemark**

Maßnahmen zur Verbesserung der Projektarbeit setzen überwiegend auf der Methoden-Ebene an

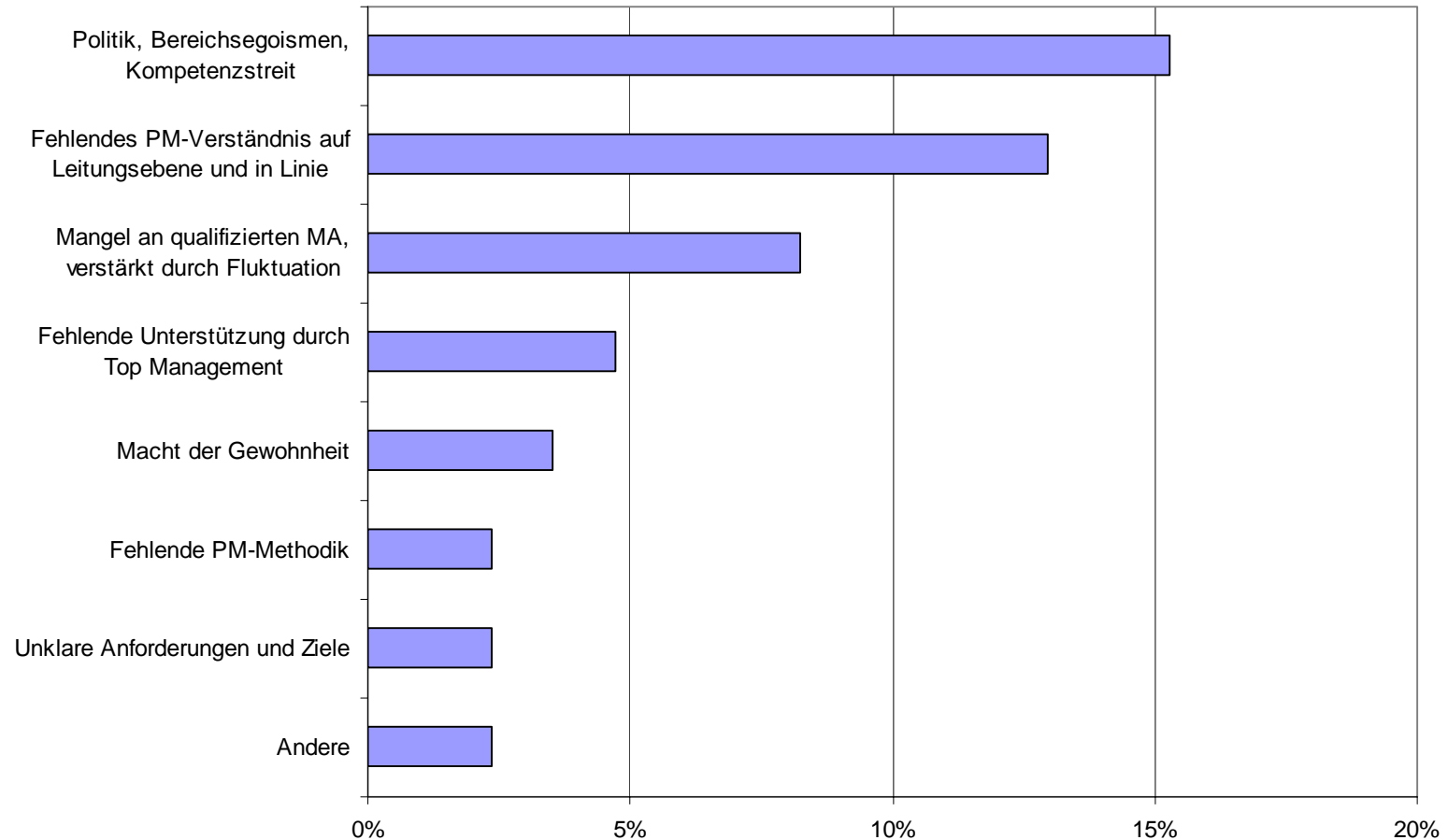
Maßnahmen der Unternehmen zur Verbesserung (Mehrfachnennung möglich)



Wie erfolgreich lässt sich damit eine Projektkultur etablieren?

Unternehmensweite Verbesserungen der Projektarbeit scheitern oft an Machtpolitik und fehlendem PM-Verständnis

Umsetzungsbarrieren bei Änderungen in Art und Weise des Projektmanagements



Was ist erforderlich, um diese Barrieren zu überwinden?

Inhalt

- 1. Studienziel, Teilnehmerprofil und Auswertung**
- 2. Einschätzung von Gründen für Erfolg und Misserfolg**
- 3. Aussagen zu weichen Faktoren**
 - Firmenkultur
 - Belohnungen & Anreize
 - Feedback-Kultur
 - Lernende Organisation
 - Training & Entwicklung
 - Marketing & Kommunikation
 - Stakeholder Management
 - Projektmanager-Fähigkeiten
 - Kompetenzspielraum der Projektmanager
- 4. Verbesserung der Projektarbeit**
- 5. Handlungsempfehlungen von PA**
- 6. Management Summary**
- 7. Exkurs: Anwendung weicher Faktoren in Dänemark**

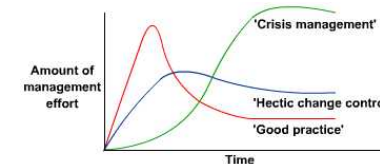
Die Umsetzung der Empfehlungen von PA führt zu einer nachhaltig erfolgreicherer Projektarbeit (I)

Empowerment der Projektmanager gegenüber der Linie

- Rolle von PM und Projektmanagern in Unternehmen klar definieren: „Projekte als interne Kunden der Linie“
- Klar definierten Verantwortungsumfang an Projektmanager übertragen (Verantwortung für Projektmitarbeiter, Budget und Kunden)
- Erforderliche Befugnisse, um die für das Projekt übernommene Verantwortung auszuüben, an Projektmanager übertragen
- Übertragene Verantwortung und Befugnisse mittels eines offiziellen Dokuments fixieren und kommunizieren
- Projektmanager mit ausreichend Glaubwürdigkeit, Selbstbewusstsein, Durchsetzungsvermögen und Verantwortungsbereitschaft rekrutieren, trainieren und besetzen
- Bedeutung der Projektmanagement-Position über Stellung im Karrieremodell und angepasste Vergütung abbilden

Kulturwandel für verstärkte Wertschätzung des Projektbeginns

- Umstellung des Wertesystems erforderlich: „Guter Brandschutz erspart Feuerlöschen“



- Intensive Auseinandersetzung aller Projektmanager und Führungskräfte mit aktuellen und angestrebten PM-Werten
- Konformes Verhalten der Führungskräfte: Aufmerksamkeit nicht nur für Projekte in Schieflage, sondern v. a. für sauberen Projektstart mit geklärten Kundenanforderungen, professioneller Planung und Bereitstellung erforderlicher Ressourcen
- Stellenbesetzung, Karrieresystem sowie Belohnungs-/Anreizsystem anpassen, z. B. erfolgreiche Projektleitung von Start bis Abschluss als Karrierevoraussetzung

Die Umsetzung der Empfehlungen von PA führt zu einer nachhaltig erfolgreicherer Projektarbeit (II)

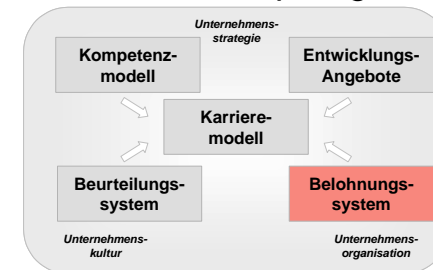
Etablieren von Feedback-Mechanismen in Projekten

- Formalisierten Beurteilungsprozess für alle Projektmitarbeiter zu fest definierten Projekt-Meilensteinen mit Feedback-Bögen und individuellen Gesprächen anwenden

- Feedback von externen und internen Kunden, Lieferanten und Partnern einfordern (ggf. formellen Prozess einführen)
- Regelmäßig Feedback-Runden im Projektteam durchführen (Feedback-Regeln einhalten)
- Als Projektmanager (informelles) Feedback einfordern und dieses für das Team sichtbar berücksichtigen

Verknüpfen von Belohnungs- und Anreizsystemen mit Projektarbeit

- Ganzheitliche Verknüpfung sicherstellen



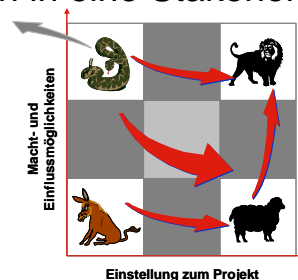
- Für Projektmitarbeiter zu Projektbeginn persönliche Ziele vereinbaren, Zielerreichung über Beurteilungsprozess und Projektcontrolling messen
- Angebote für monetäre und nicht-monetäre Anreize (Training, Coaching, Aufgaben im nächsten Projekt, Urlaub, Beförderung) kommunizieren und für Projektmitarbeiter transparent und fair mit Zielerreichung verknüpfen
- Zudem außergewöhnliche Belohnungen für hervorragende Leistungen vorsehen

Die Umsetzung der Empfehlungen von PA führt zu einer nachhaltig erfolgreicherer Projektarbeit (III)

Ausgeprägte Kommunikation über Stakeholder Management

- Je größer ein Projekt, desto mehr Stakeholder involviert, desto komplexer die Kommunikation – daher sollte sie sorgfältig vorbereitet sein und zeitnah stattfinden:

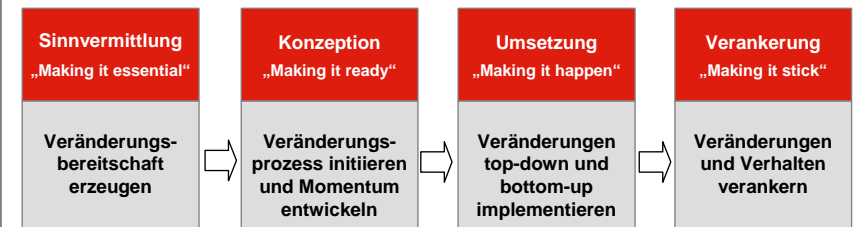
1. Einordnung der wesentlichen Interessengruppen in eine Stakeholder-Matrix



2. Entwicklung eines Kommunikationsplans unter Berücksichtigung von „Golden Rules“ (KISS, effektivste Kanäle, etc.)
3. Implementierung des Kommunikationsplans
4. Regelmäßige Beurteilung des Kommunikationserfolges und ggf. Nachjustierung des Kommunikationsplans

PM-Verbesserung im Unternehmen als Veränderungsprozess

- Unternehmensweite Veränderungen über Change Management erzielen:



- Dies erfordert vor allem:
 - Aufbau überzeugender Argumentation
 - Einbindung der Führungskräfte auf allen Ebenen
 - Gewinnung der Key-Stakeholder über kontinuierliche Vermittlung des Nutzens
 - Klare Definition der Zielprozesse, Zielorganisation und Zielkultur
 - Praktikable Implementierung und konsequentes Monitoring

Inhalt

- 1. Studienziel, Teilnehmerprofil und Auswertung**
- 2. Einschätzung von Gründen für Erfolg und Misserfolg**
- 3. Aussagen zu weichen Faktoren**
 - Firmenkultur
 - Belohnungen & Anreize
 - Feedback-Kultur
 - Lernende Organisation
 - Training & Entwicklung
 - Marketing & Kommunikation
 - Stakeholder Management
 - Projektmanager-Fähigkeiten
 - Kompetenzspielraum der Projektmanager
- 4. Verbesserung der Projektarbeit**
- 5. Handlungsempfehlungen von PA**
- 6. Management Summary**
- 7. Exkurs: Anwendung weicher Faktoren in Dänemark**

Die Projektmanagement-Studie bestätigt den großen Einfluss weicher Faktoren auf den Projekterfolg

- Jedes dritte Projekt ist nicht erfolgreich.
- Hauptursachen für das Scheitern von Projekten liegen in der Startphase: Zu Projektbeginn sind Ziele und Anforderungen unklar, Ressourcen fehlen und die Projektplanung ist unzureichend.
- Zudem spielen „weiche Faktoren“ eine bedeutende Rolle. Insbesondere die Unternehmen mit geringem Projekterfolg haben keine Projektkultur etabliert. Das heißt, dass:
 - Konflikte mit der Linie sowie generell Politik und Machtspiele die Projektarbeit behindern
 - Stakeholder Management nicht aktiv betrieben wird
 - Projektleistung und Entlohnung nicht miteinander gekoppelt sind
 - Feedback-Mechanismen und Lernen in Projekten nicht etabliert sind
 - Maßnahmen zur Förderung einer Teamkultur in Projekten Ausnahmen darstellen.
- Maßnahmen zur Verbesserung der Projektarbeit setzen überwiegend auf der Methoden-Ebene an (Schulungen, Projektaudits und Handbücher), greifen damit aber zu kurz.
- Zudem scheitern unternehmensweite Verbesserungsmaßnahmen häufig an Machtpolitik und fehlendem PM-Verständnis in Management und Linie.
- Die Umsetzung der Empfehlungen von PA führt zu einer nachhaltig erfolgreicherer Projektarbeit:
 1. Empowerment der Projektmanager gegenüber der Linie
 2. Kulturwandel für verstärkte Wertschätzung des Projektbeginns
 3. Etablieren von Feedback-Mechanismen in Projekten
 4. Verknüpfung von Belohnungs- und Anreizsystemen mit Projektarbeit
 5. Ausgeprägte Kommunikation über professionelles Stakeholder Management
 6. Verbesserung des Projektmanagements in Unternehmen als Veränderungsprozess.

Inhalt

- 1. Studienziel, Teilnehmerprofil und Auswertung**
- 2. Einschätzung von Gründen für Erfolg und Misserfolg**
- 3. Aussagen zu weichen Faktoren**
 - Firmenkultur
 - Belohnungen & Anreize
 - Feedback-Kultur
 - Lernende Organisation
 - Training & Entwicklung
 - Marketing & Kommunikation
 - Stakeholder Management
 - Projektmanager-Fähigkeiten
 - Kompetenzspielraum der Projektmanager
- 4. Verbesserung der Projektarbeit**
- 5. Handlungsempfehlungen von PA**
- 6. Management Summary**
- 7. Exkurs: Anwendung weicher Faktoren in Dänemark**

Auch in Dänemark unterscheiden sich Top- und Low-Unternehmen, insbes. bei Spielräumen des Projektleiters



- Dänische Top-Unternehmen
- Dänische Low-Unternehmen

9.6 Der Projektmanager hat während des Projektes volle Kontrolle über die Ressourcen und Einfluss auf deren Belohnung und Beförderung.

1.4 Transfers zwischen Linien- und Projektorganisation erfolgen problemlos.

1.6 Aufgaben im Projektteam werden vorrangig nach Fähigkeit und nicht unbedingt nach Hierarchie vergeben.

9.5 Ein Projektmanager kann sein eigenes Team benennen, erhält Unterstützung bei der Bereitstellung der Personen.

3.1 Wir haben anerkannte Feedback-Mechanismen und Systeme, um aus eigenen Fehlern zu lernen.

9.4 Linienmanagement- und Projektmanagement-Funktionen haben klare Verantwortungsbereiche und streiten sich nicht über Ressourcen.

4.1 Unsere Projektpläne sehen Zeitfenster für die Dokumentation der ‚Lessons Learned‘ vor.

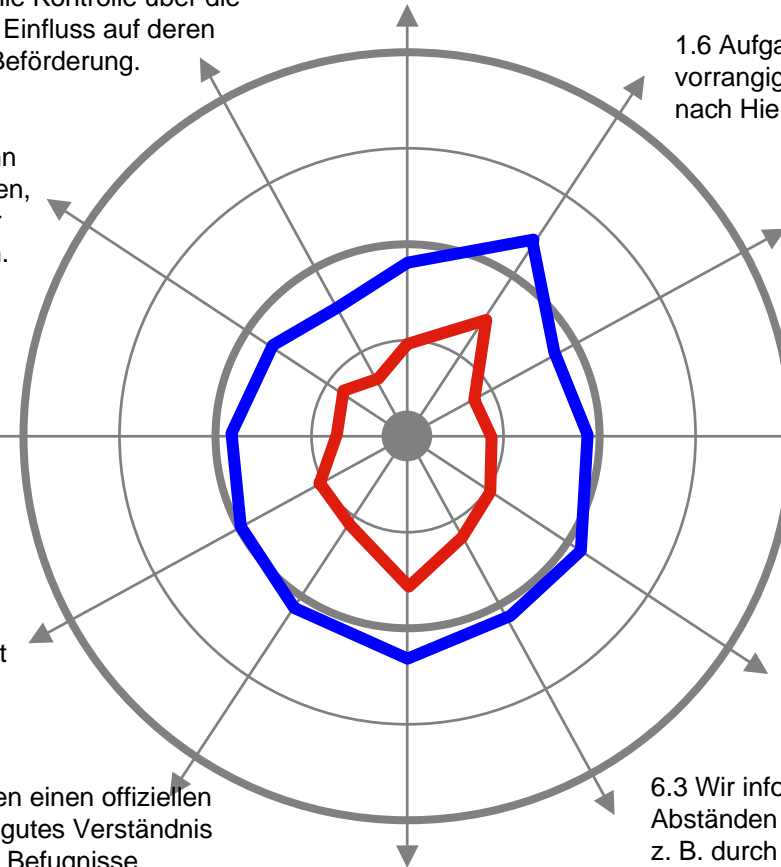
9.3 Der Projektmanager hat das Recht, das Budget für das Projekt zu erhöhen.

4.4 Wir benutzen häufig neue Werkzeuge und innovative Ansätze im Projektmanagement.

9.1 Unsere Projektmanager erhalten einen offiziellen Projektauftrag und haben ein sehr gutes Verständnis der Ziele, Anforderungen und ihrer Befugnisse.

6.3 Wir informieren die Organisation in regelmäßigen Abständen über den Fortschritt unseres Projektes, z. B. durch Newsletter oder Intranet.

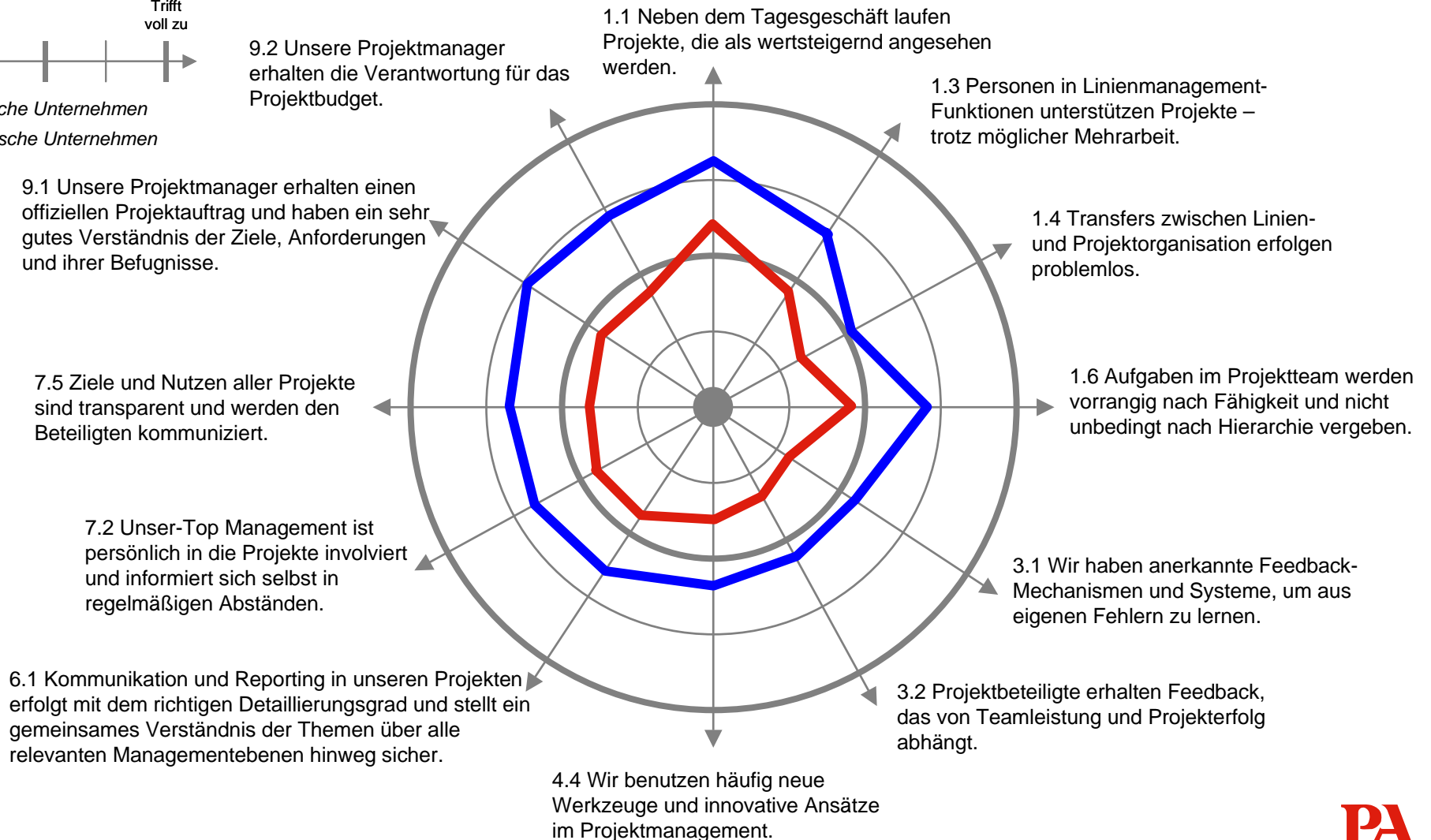
8.5 Unsere Projektmanager verstehen ihre Rolle vollständig und leben sie während des gesamten Projektes.



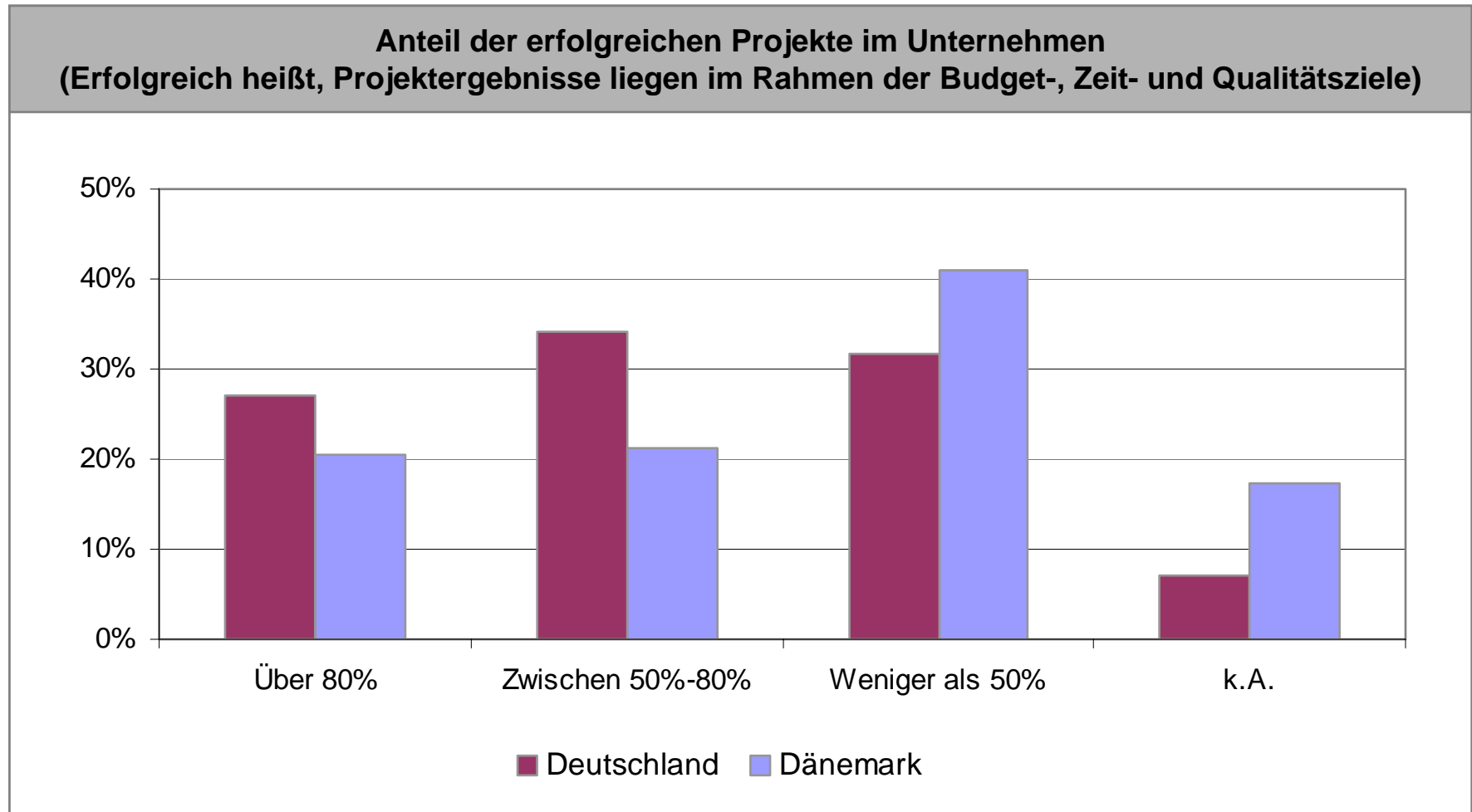
Unternehmen in Deutschland scheinen weiche Faktoren besser zu berücksichtigen als Firmen in Dänemark



■ 90 deutsche Unternehmen
■ 150 dänische Unternehmen

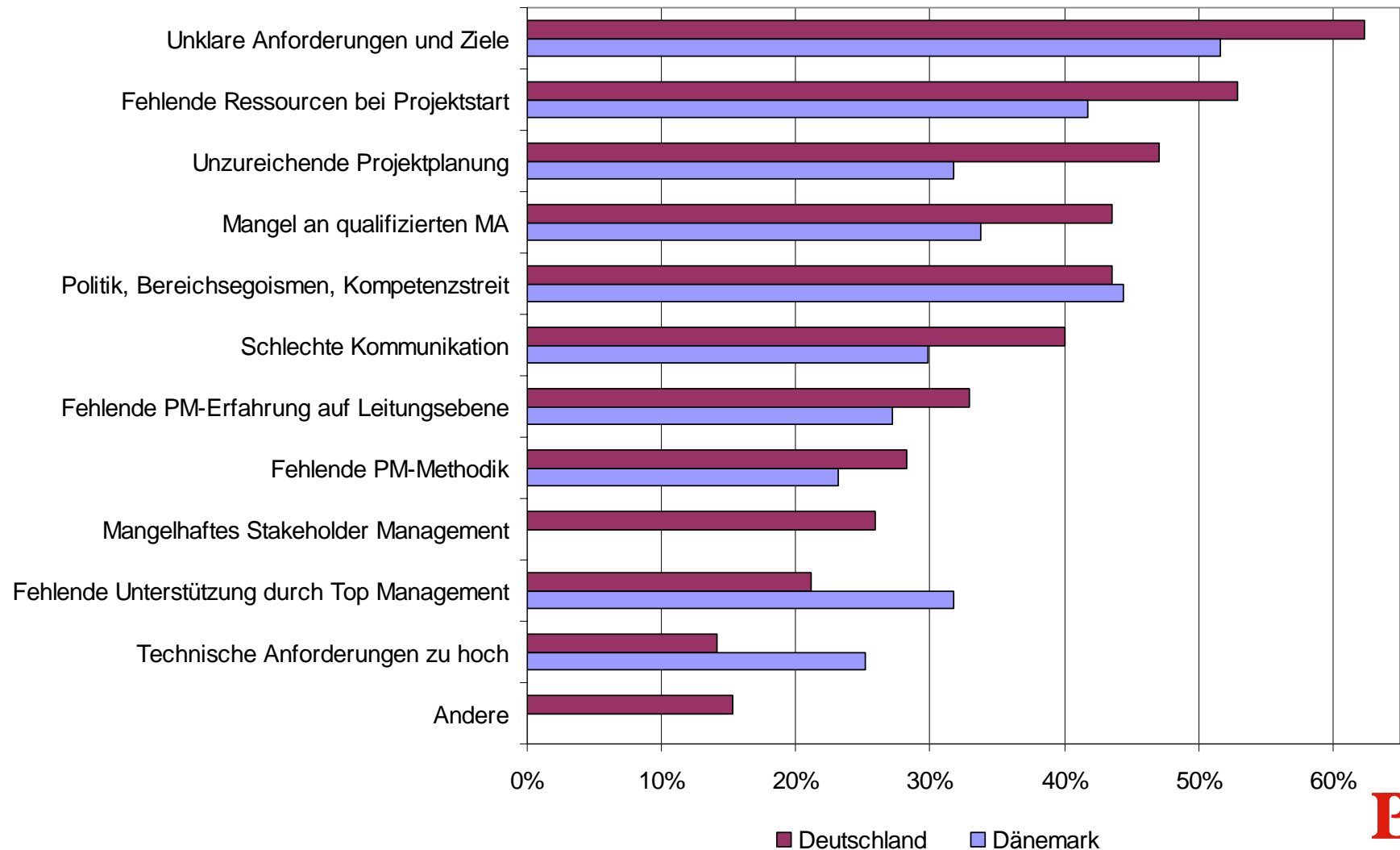


Dänische Unternehmen schätzen ihre Projekte weniger erfolgreich ein als deutsche Unternehmen



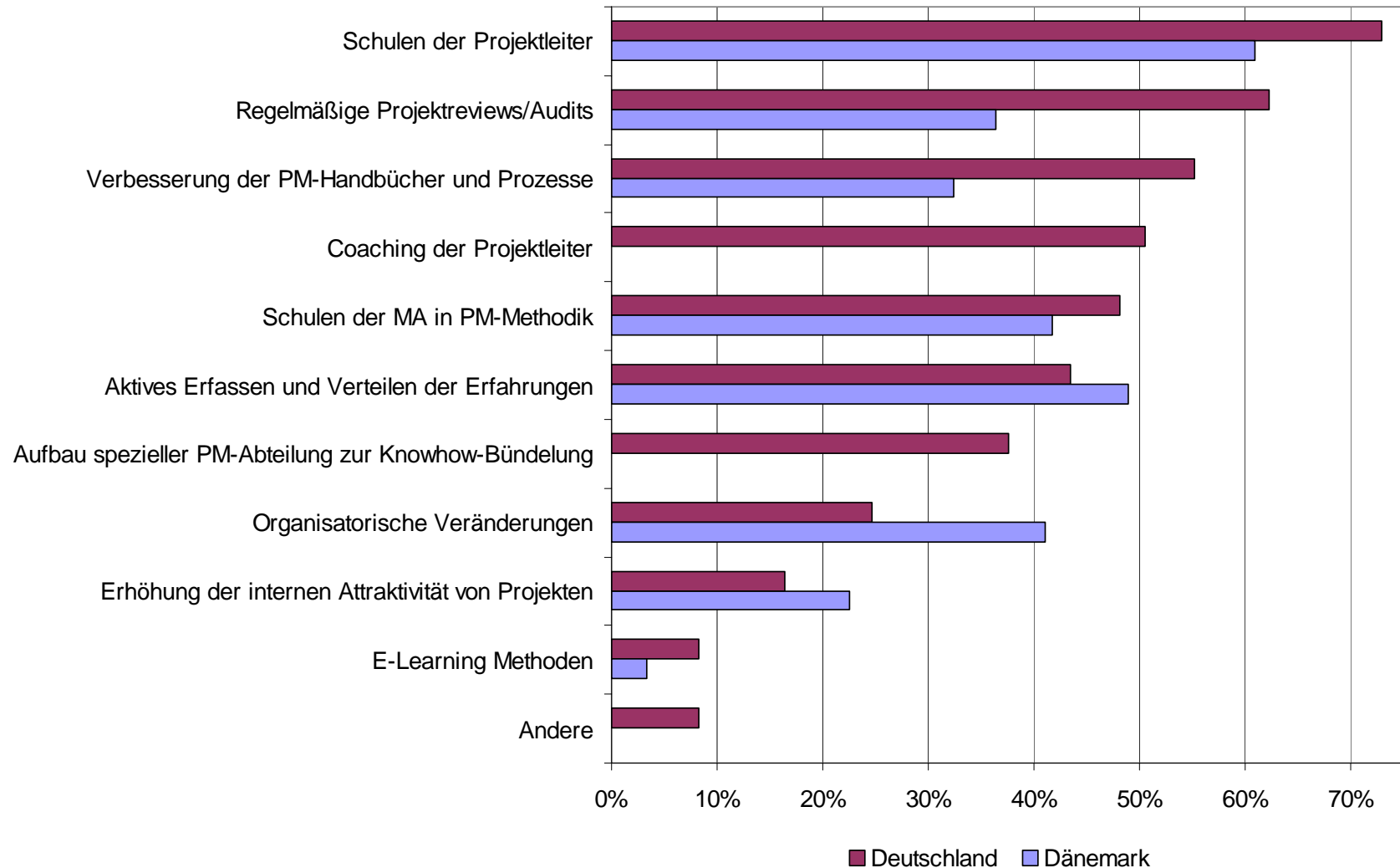
Die kritischen Ursachen für das Verfehlen der Projektziele sind in Deutschland und Dänemark identisch

Gründe für den Misserfolg bei Projekten (Mehrfachnennung möglich)



Zur Verbesserung setzen Dänen weniger auf Projektreviews und PM-Handbücher, aber mehr auf Erfahrungsaustausch

Maßnahmen der Unternehmen zur Verbesserung (Mehrfachnennung möglich)



Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen!

PA Consulting Group

Eschersheimer Landstr. 223
60320 Frankfurt
Telefon: 069 71702 0
Telefax: 069 71702 263

Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf
Telefon: 0211 88242 0
Telefax: 0211 88242 200

Theresienstraße 6-8
80333 München
Telefon: 089 28890 540
Telefax: 089 28890 507

claus.engel@paconsulting.com
www.paconsulting.com/deutsch



GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Hauptsitz
Frankenstr. 152
90641 Nürnberg

Kontakt: Norbert Hillebrand
Tel.: +49 711 896 4780