

OVE HERBST

Erfolgsfaktoren im Projektmanagement

Strategien und Handlungsempfehlungen für die
Optimierung von Projekten

Ove Herbst

**Erfolgsfaktoren im
Projektmanagement**

**Strategien und Handlungsempfehlungen
für die Optimierung von Projekten**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Impressum:

Copyright © EconoBooks 2020

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: GRIN Publishing GmbH

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht aus theoretischer und praktischer Sicht Erfolgsfaktoren im Projektmanagement. Die Notwendigkeit der Untersuchung ergibt sich aus der aktuell bestehenden Fehlerquote in durchgeführten Projekten. Im theoretischen Konzept wurden Erfolgsfaktoren aus wissenschaftlicher Sicht definiert und aufgelistet. Vor allem die Projektplanung mit ihren Teilplänen sowie begleitende Prozesse im Projektmanagement, u.a. das Risiko- und Konfliktmanagement, haben sich als starke Erfolgsfaktoren herausgestellt. Aus bereits bestätigten Erfolgsfaktoren in vergangenen Studien wurden erste Verbindungen von der Theorie in die Praxis gezogen. Der Faktor Mensch, sowie die Rolle des Projektleiters, zeigten den größten Unterschied zu der theoretischen Erwartungshaltung an die einzelnen Faktoren. In einer selbst durchgeführten Online-Studie mit 475 Teilnehmern einer festgelegten Zielgruppe wurden weitere Faktoren auf ihre Anwendbarkeit auf die Praxis mit Korrelationsbetrachtungen untersucht. Die Fehlertoleranz in der Unternehmenskultur und ein angenehmes Klima und Motivation im Team haben sich als die am stärksten korrelierenden Faktoren neben der Projektplanung herausgestellt. Eine Besonderheit stellte das Risikomanagement auf, in dem nahezu alle untersuchten Aspekte eine positive Korrelation auf den Projekterfolg hatten. Aus den Studienergebnissen und der aktuellen ökonomischen Situation wurden Handlungsempfehlungen gebildet, um das Projektmanagement zu optimieren. Die aktuell bestehenden Trends im Projektmanagement geben Anlass zu der Vermutung, dass agil arbeitende Projektorganisationen und Digitalisierungsprojekte in Unternehmen als wahrscheinliche Umbrüche und Entwicklungen zu betrachten sind. Hier arbeiten sich Mut zum Wandel in die Agilität, Kommunikation und ein lebendiges Change-Management als die vielversprechendsten Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Projektmanagement heraus. Mit dem Wissen über die Gesamtheit an Erfolgsfaktoren und gegebenen Handlungsempfehlungen können Projektleiter ihr Projektmanagement entsprechend ihrer individuellen Verbesserungsbedürfnisse optimieren.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Thematische Hinführung	1
1.2 Ziel und Gang der Arbeit.....	2
2 Grundlagen des Managements von Projekten	4
2.1 Definition des „Projekts“ und „Projektmanagements“	4
2.2 Aufgaben und Ziele des Projektmanagements.....	5
2.3 Aufbau eines Projektrahmens.....	8
2.4 Aufbau- und Ablauforganisation in der Projektarbeit.....	16
2.5 Begleitende Prozesse im Projektmanagement	21
3 Studienbelegte Faktoren für den Unternehmenserfolg	33
3.1 Die Relevanz der Projektgröße	33
3.2 Der Projektleiter als Störgröße für den Projekterfolg.....	35
3.3 Der Faktor Mensch in der Projektarbeit.....	36
3.4 Projektportfoliocontrolling durch Top-Management	38
3.5 Erfolg und Scheitern im Projektmanagement.....	40
4 Datenerhebung, Verlauf und Auswertung der Studie zum Projekterfolg	41
4.1 Beschreibung des Verfahrens und Grundlagen zur Korrelationsbewertung.....	41
4.2 Auswertung der Studie und Korrelationsbetrachtungen.....	44
4.3 Kritische Würdigung der Datenqualität.....	64

5 Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Erfolgsquote von Projekten	67
5.1 Handlungsempfehlungen auf Basis der Studienergebnisse	67
5.2 Handlungsempfehlungen auf Basis der aktuellen ökonomischen Situation.....	69
6 Fazit und Ausblick.....	84
Literaturverzeichnis.....	87
Anhang	96
Vorschlag für einen geeigneten Projektauftrag	96
Fragebogen.....	98
Studienergebnisse zu den verschiedenen Themenfeldern	103

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Magisches Dreieck des Projektmanagements	8
Abbildung 2: Smart-Kriterien zur Zielformulierung	10
Abbildung 3: Das 8-Stufen-Modell nach John P. Kotter	32
Abbildung 4: Chaos Summary Report 2011-2015	34
Abbildung 5: Projektarten der Studienteilnehmer (n=167)	45
Abbildung 6: Problemstellungen lt. Studienteilnehmern (n=265)	47
Abbildung 7: Einführung von agilem Projektmanagement.....	75
Abbildung 8: Schwierigkeiten bei Digitalisierungsprojekten.....	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung der Studienergebnisse (Korrelation und Signifikanz) 64

Abkürzungsverzeichnis

CM	Change Management
EUR	Euro
F&E-Projekte	Forschungs- und Entwicklungsprojekte
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPM	Gesellschaft für Projektmanagement
Hrsg.	Herausgeber
ICB	International Competence Baseline
IPMA	International Projectmanagement Association
IQP	Institut für Qualitätssicherung in Personalauswahl und - entwicklung
IT	Informationstechnologie
i.v.F.	im vorliegenden Fall
KFZ	Kraftfahrzeug
Mio.	Millionen
o.J.	ohne Jahresangabe
PIM	Projektinformationsmanagement
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	Projects in Controlled Environment 2
PSP	Projektstrukturplan
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Thematische Hinführung

Durch anhaltenden Konkurrenzkampf befinden sich Unternehmen ständig in der Lage, sich durch neue und einfache Geschäftsmodelle von ihren Mitbewerbern abzugrenzen. Besonders in den aktuellen Trends der Globalisierung und der Digitalisierung sehen sich Unternehmen gezwungen, neue Lösungsstrategien zu entwickeln, um ihre Marktposition zu stärken. Da der Mensch privat immer digitalisierter auftritt, wird eine digitale Präsenz von Unternehmen erwartet. Dieses Phänomen bezieht sich auf alle Branchen, äußert sich dennoch durch verschiedene Ausprägungen und Tiefe. Um nicht langfristig vom Markt zu verschwinden, müssen sich Unternehmen eine Ausgangslage schaffen, in der sie im momentan wandelnden Umfeld bestehen können. Durch die aktuelle Lage, in der sich Unternehmen befinden, wird der Projektarbeit mehr Bedeutung zugesprochen. Trotz des Bewusstseins über die Notwendigkeit der Durchführung von Projekten, nicht nur im digitalen Bereich, bewegt sich die Erfolgsquote in keinem erfreulichen Bereich. Der CHAOS Summary Report, der jährlich veröffentlicht wird, berichtet, dass in 2015 71% der Projekte fehlerhaft waren oder sogar gänzlich gescheitert sind.¹ Der Fokus des CHAOS Summary Reports auf digitale Projekte bekommt in der momentanen Situation, sich neu erfinden zu müssen, mehr Bedeutung zugesprochen. In manchen Unternehmen müssen durch die veränderte Marktlage, neue Geschäftsmodelle entwickelt werden oder ganze Arbeitsprozesse gekürzt werden. Damit hat der Wandel zwar meist einen digitalen Ursprung, dennoch werden zur Umsetzung dieses Wandels nicht nur digitale Projekte durchgeführt. Projekte können zusätzlich in der Einbindung von Maschinen und Technik in die Arbeitsprozesse liegen oder in einer Umstrukturierung der Unternehmensorganisation, um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden. Kurzfristig werden alle Unternehmen einen internen Verbesserungs- und Handlungsbedarf erkennen, wenn sie dies nicht schon getan haben. Eine Entwicklung einer kosten- und zeitgünstigen Durchführung von Projekten zur Optimierung der Marktlage ist die Folge. Unternehmen stehen vor der Herausforderung teilweise sehr komplexe Projekte schnell und erfolgreich abzuwickeln. Häufig ist das nötige Umfeld, Fehler zuzulassen und Testphasen zu durchlaufen, durch den Konkurrenzdruck nicht gegeben. Neue Entwicklungen

¹ Wojewoda, S. (2015), <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>, Abruf am 31.01.2019

haben zur Folge, dass Mitbewerber am Markt schnell eine vergleichbare Lösung für deren Geschäftsmodelle finden. Weiterer Konkurrenzkampf treibt wieder neuere und moderne Erfindungen an, um sich als Unternehmen am Markt abzugrenzen. Um nicht in diesem laufenden Prozess den Anschluss zu verlieren, sehen sich Unternehmen gezwungen, mit Projekten, ihr Unternehmen optimal darzustellen. Dabei ist es wichtig, die durchzuführenden Projekte untereinander zu priorisieren und sich anhand verschiedener Erfolgsfaktoren bewusst zu machen, wie der Projektablauf möglichst erfolgsorientiert dargestellt werden kann.

1.2 Ziel und Gang der Arbeit

Diese Arbeit befasst sich mit dem Gedanken, wie aus wissenschaftlicher Sicht Projekte geplant und durchgeführt werden. Ziel ist es, die in der Praxis häufig vorkommenden Fehlschläge zu begrenzen oder sogar gänzlich zu vermeiden. Dazu soll im theoretischen Konzept zunächst geklärt werden, was aus der Literatur Erfolgsfaktoren für Projekte sind und wie diese den Projekterfolg theoretisch beeinflussen? Zur Beantwortung der Frage wird zunächst das Projekt definiert und weiterführend Projektmanagement und Projekterfolg einheitlich abgegrenzt. Anschließend werden verschiedene Teilbereiche der Projektarbeit beleuchtet, sowie nach einem optimalen Projektablauf bis zu einem Projektabschluss geforscht. Das Projekt als Ganzes wird mit all seinen Anspruchsgruppen betrachtet, um vorab Problemzonen zu definieren, die während einer Projektumsetzung auftreten können. Zusätzlich wird die Art der Projektorganisation für Unternehmen kritisch betrachtet und eine Abwägung vorgenommen, welches die zielführendste Organisationsform für ein erfolgreiches Projekt ist. Eine weiterführende Auflistung bereits aus Studien bestätigter Erfolgsfaktoren grenzt das theoretische Konzept ab. Anhand von fünf prominenten Studien sollen erste Erfolgsfaktoren aus der Theorie für die Praxis bestätigt werden. Mögliche weitere unbestätigte Erfolgsfaktoren sollen in einer selbst durchgeführten Online-Studie auf ihre Anwendbarkeit in der Praxis untersucht werden. Dabei soll gezeigt werden, ob und inwieweit theoretische Faktoren in der Praxis den Projekterfolg beeinflussen? Nach einer vorher festgelegten Zielgruppe werden Studienteilnehmer nach ihren praktischen Erfahrungen in Projekten befragt. Die Auswertung der Studie erfolgt über eine Korrelationsbetrachtung. In ihr soll geklärt werden, inwieweit der jeweilige untersuchte Erfolgsfaktor in Beziehung zum Projekterfolg steht. Eine kurze Zusammenfassung der gesamten Studienergebnisse in Tabellenform rundet die Auswertung ab. Zusätzlich wird die Studie einer kritischen Würdigung unterzogen, um eine Vorstellung der vorliegenden

Datenqualität zu bekommen. Auf den Ergebnissen der Studie soll abschließend geklärt werden, welche Strategien und Handlungsempfehlungen für die Steigerung der Erfolgsquote von Projekten gegeben werden können? Auf Erfolgsfaktoren, die in der Studie besondere Beziehungen aufgezeigt haben, wird ein spezieller Fokus gesetzt, um das Augenmerk von Projektleitern auf ungewöhnliche Beziehungen zu lenken. Neben den einfachen Studienergebnissen werden aktuell herrschende Trends mit in die Formulierung von Handlungsempfehlungen aufgenommen. Auf Digitalisierungsprojekte und die Agilität in Projekten wird wegen ihrer aktuellen Präsenz und Relevanz der Schwerpunkt für Handlungsempfehlungen gesetzt. Spezielle Problemstellungen, die bei dieser Art von Projekten auftreten, werden definiert und mit Lösungsstrategien aufgelöst. Projektleiter sollen so ein umfassendes Bild der aktuellen Situation bekommen, um ihre Projektarbeit möglichst erfolgsorientiert aufbauen zu können. Ein Fazit mit Ausblick fasst die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung zusammen und rundet die Arbeit ab.

Um in der gesamten Arbeit ein einheitliches Verständnis von Projektmanagement und seinen Teilbereichen zu schaffen, werden einzelne Begriffsdefinitionen durchgeführt. Im Grunde gibt es global gesehen mit der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM)/ International Project Management Association (IPMA), dem Project Management Institute (PMI) und Projects in Controlled Environment 2 (PRINCE2) drei Organisationen, die die Entwicklungen im Bereich Projektmanagement vorantreiben und häufig unterstützend bei Studien konsultiert werden. Jede Organisation führt eigene Zertifizierungen in unterschiedlichen Leveln mit dazugehörigen Prüfungen für Projektmanager und Projektleiter durch. Im Hauptteil sind sich die drei Organisationen in ihren Definitionen für Projektmanagement und dessen Teilbereichen einig, dennoch gibt es vereinzelte und kleine Unterschiede. Um einen einheitlichen Interpretationsspielraum zu schaffen und das Verständnis für Projektmanagement auf ein Niveau zu bekommen, werden Begriffsdefinitionen der GPM als deutsche Tochter der IPMA verwendet. Diese Bevorzugung wird aufgrund der Bedeutung der GPM für Projektmanagement in Deutschland getroffen. In dieser Arbeit werden weitestgehend, bis auf wenige Ausnahmen, deutsche Unternehmen und deren Projektorganisationen behandelt, weshalb diese Einteilung den wissenschaftlichen Charakter dieser Arbeit vorantreibt.