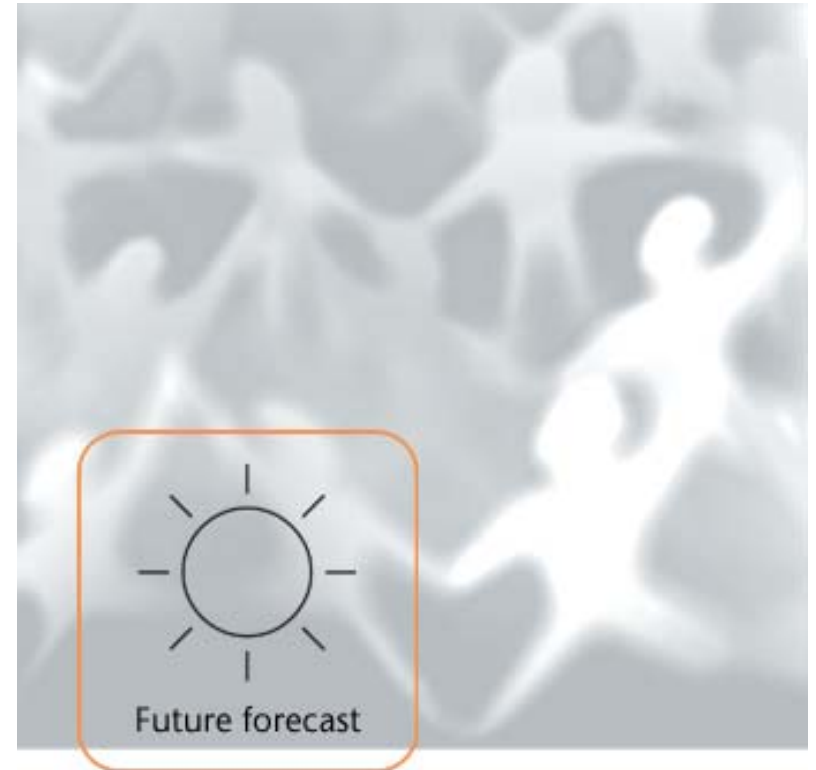


Projektmanagement

Ergebnisse einer Umfrage zum
Projektmanagement in deutschen Unternehmen
Bonn/Eschborn, März 2004



Content

1. Warm Up
2. Projektportfolio - Management
3. Projektmanagement - Prozesse
4. Projektautonomie
5. Hilfsmittel-Einsatz
6. Anreizsysteme / Karrierepfad
7. Qualifizierung
8. Nutzenererschließung
9. Wissenssicherung

Zusammenfassung und Bewertung (1/3)

1. Warm Up

An der Umfrage zur Situation des Projektmanagements in deutschen Unternehmen haben Vertreter fast aller Industrien und Dienstleister teilgenommen. Mit einem Anteil von 35 % haben Unternehmen der Telekommunikation ein leichtes Übergewicht.

Fast 90 % der Befragten schätzen ihre Projekte erfolgreich bis sehr erfolgreich ein. Gespiegelt an den Erfahrungen der Detecon - Berater zeigen die Befragungsergebnisse an dieser und auch an einigen anderen Stellen ein deutlich positiv gefärbtes Bild.

Als Gründe für das Scheitern von Projekten wurden vor allem unklare Projektziele, mangelhaftes Ressourcenmanagement, Schnittstellen- / Zielkonflikte und Komplexität genannt.

Ausgefüllt wurde der Fragebogen in der Mehrzahl von Entscheidern. Nach den Ergebnissen der Studie werden Projekte gemäß einer unternehmens- und bereichsweit gültigen Projektdefinition aufgesetzt (71%).

Dass die Vernetzung von Unternehmen steigt und Projekte dabei eine bedeutende Rolle spielen, ergibt sich aus den Antworten zur Relevanz der Arbeitsform „Projekt“ für die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit. Diese wurde von 75% der Befragten als relevant bis sehr relevant eingestuft. Dies wie auch die Einschätzung der Relevanz von Projektarbeit innerhalb des eigenen Unternehmens zeigt, dass sich Projekte als Organisationsform etabliert haben und aus dem Unternehmensalltag nicht mehr wegzudenken sind.

2. Projektportfolio - Management

Alle wesentlichen Projektarten, von IT – bis Kundenlösungsprojekten, sind bei den befragten Unternehmen vertreten.

Welche Bedeutung der Projektarbeit zuerkannt wird, zeigt sich auch daran, dass in vielen Bereichen (76%) ein Entscheidungsgremium und eine operational unterstützende Einheit

für das Projektportfoliomanagement etabliert wurden.

Um so erstaunlicher ist, dass die Mehrzahl der Befragten auf Anhieb zwar eine Aussage zur aktuellen Anzahl der Projekte sowie zu den durch Projekte gebundenen Finanzmitteln machen könnten, nicht jedoch zur Zahl der in Projekten beschäftigten Mitarbeiter oder gar zum Anteil von Projektarbeit an der gesamten Wertschöpfung.

Hier fehlt es wahrscheinlich an einem durchgängigen Ansatz, wie Projekte gezielt zur Umsetzung der Unternehmensstrategie eingesetzt werden und einen messbaren Beitrag generieren können.

3. PM-Prozesse

Ein Projektmanagementprozess ist Standard in den Unternehmen. Dass jedoch nur knapp die Hälfte aller Projektteams immer mit einem validen Projektauftrag „ins Rennen gehen“,

Zusammenfassung und Bewertung (2/3)

zeigt, dass dieser bei weitem nicht immer konsequent gelebt wird.

Auch scheint der PM-Prozess häufig nicht als eigenständiger Prozess definiert zu sein. Nur so ist erklärbar, dass er nur in 10% der Fälle sauber von den allgemeinen Geschäftsprozessen getrennt ist. Hier wird ein bedeutendes Optimierungspotenzial verschenkt.

4. Projektautonomie

Obwohl für die meisten nach eigener Einschätzung die Etablierung von Projekten als eigenständige Organisationseinheiten deutliche Vorteile bietet (90%), werden diese oft nicht entsprechend eingerichtet (63%).

In nur 48% der Fälle sind die Projektrollen immer in den Dimensionen Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse verbindlich vorgegeben. Auf eine nicht saubere Rollentrennung deutet die Tatsache hin, dass Projektleiter nach Meinung von fast

20 % der Befragten den Projektnutzen verantworten sollen.

Besonders bedenklich ist, dass offenbar immer noch versucht wird, über Repräsentanten der Linieneinheiten in die Projekte „hineinzuregieren“, anstatt divergierende Bereichsinteressen im Lenkungsausschuss zu thematisieren und zu entscheiden. Das senkt gefährlich den Wirkungsgrad der Projektarbeit.

5. Hilfsmittel-Einsatz

Der Einsatz von Hilfsmitteln wird überwiegend positiv beurteilt.

Projektmanagement-Handbuch, Vorlagen, Checklisten und Informationssysteme werden von 97 % der Befragten als hilfreich eingeschätzt. In der Praxis jedoch wird diese positive Grundhaltung nicht immer umgesetzt. Immerhin geben fast 20 % der Befragten an, dass sie nur „manchmal“ derartige Regelungen und Hilfsmittel nutzen.

Bei der Anwendung von Standards werden unternehmenseigene denen der Verbände vorgezogen. Hier scheint sich die Erkenntnis durchzusetzen, dass reine Nachahmung nicht zu echten Wettbewerbsvorteilen führt.

Es erstaunt, dass die relativ einfache Maßnahme, das Einsetzen von Hilfsmitteln, nicht durchgängig vorzufinden ist.

6. Anreizsysteme / Karrierepfad

97 % der Befragten stimmen der Aussage zu, dass es für das Managen von Projekten eines speziellen Talents bedarf. Obwohl dieses „Talent“ als Erfolgsfaktor unstrittig ist, wird es kaum systematisch identifiziert und gefördert, denn nur 19 % der Unternehmen haben ein spezielles Verfahren zur Identifizierung von PM-Talenten, 59% nur ansatzweise und 22 % haben gar kein Verfahren.

Nach wie vor wird dieser Aspekt der Personalqualifikation nicht ausreichend

Zusammenfassung und Bewertung (3/3)

in den Entwicklungskonzepten berücksichtigt, so dass immer noch eher Fachexperten und nicht Projektmanagementexperten mit der Leitung von Projekten betraut werden. Nur knapp ein Drittel der Befragten wählen den PM-Experten.

Die Rolle des Projektleiters wird von vielen als attraktiv angesehen. Über 80 % der Befragten antworteten auf diese Frage positiv, keiner negativ. Anreize für Projektarbeit oder gar ein eigener Karrierepfad „Projektmanagement“ sind dagegen kaum verbreitet.

Nur 30 % der Befragten nehmen für sich in Anspruch, dass in ihren Unternehmen derartige Anreizsysteme geschaffen wurden. Zudem verlassen sich die Hälfte dieser Unternehmen auf den alleinigen Anreiz „interessanter Aufgabenstellungen“.

Hier muss sowohl im Top- Management als auch in den Personal-bereichen noch Aufklärungsarbeit geleistet werden, um die Akzeptanz des professionellen Projektmanage-

ments für das flexible Agieren in dynamischen Märkten zu schaffen.

7. Qualifizierung

Qualifizierungsmaßnahmen zum Projektmanagement werden durchgeführt. Bei den Maßnahmen dominieren allerdings die eher traditionellen, Seminar-orientierten.

Moderne Methoden, wie Mentoring oder Meister-Schüler-Konzeptionen, die gerade bei diesem erfahrungsgetriebenen Weiterbildungsthema wirksame Erfolge zeigen, sind kaum vertreten. Hier verkennen viele Unternehmen offenbar, dass für Projektarbeit neben methodischem Wissen heute insbesondere der Umgang mit dynamischem Umfeld, Überraschungspotentialen, Widerständen und Konflikten erfolgsentscheidend ist.

8. Nutznerschließung

Der Nutzen von Projektarbeit wird vor allem bei der Lösung komplexer Auf-

gaben und bei der Ausrichtung von Teams auf Ziele gesehen. Das Potential der temporären Organisationseinheit „Projekt“ hinsichtlich seiner organisatorischen Flexibilität und seiner Reaktionsfähigkeit in dynamischen Märkten ist noch nicht ausreichend erkannt.

„Talentierte“ Projektmanager, die zielgerichtet diesen Nutzen realisieren, werden zukünftig zum Erfolgsfaktor für Unternehmen.

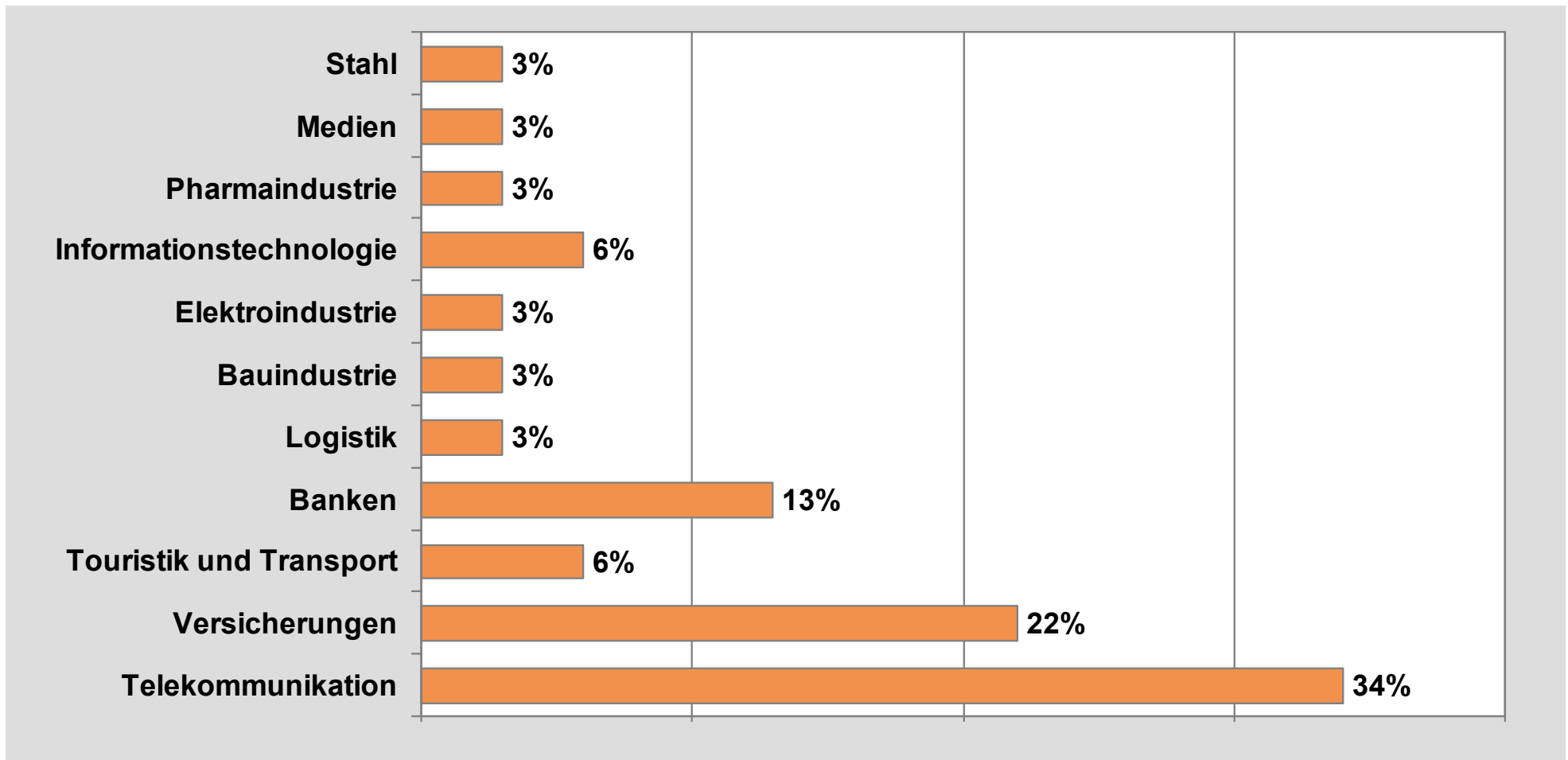
9. Wissenssicherung

Die in vielen Bereichen noch vorzufindende Verwechslung von Dokumenten- und Wissensmanagement ist bei den Befragten offenbar nicht mehr gegeben. Vielmehr werden Netzwerke als Instrumente des Wissensmanagements hoch geschätzt, aber bei weitem nicht immer genutzt.

1. Warm Up

Unternehmen fast aller Industrien und Dienstleister haben an der Umfrage teilgenommen.

1.1 Zu welcher Branche gehört ihr Unternehmen/Bereich?

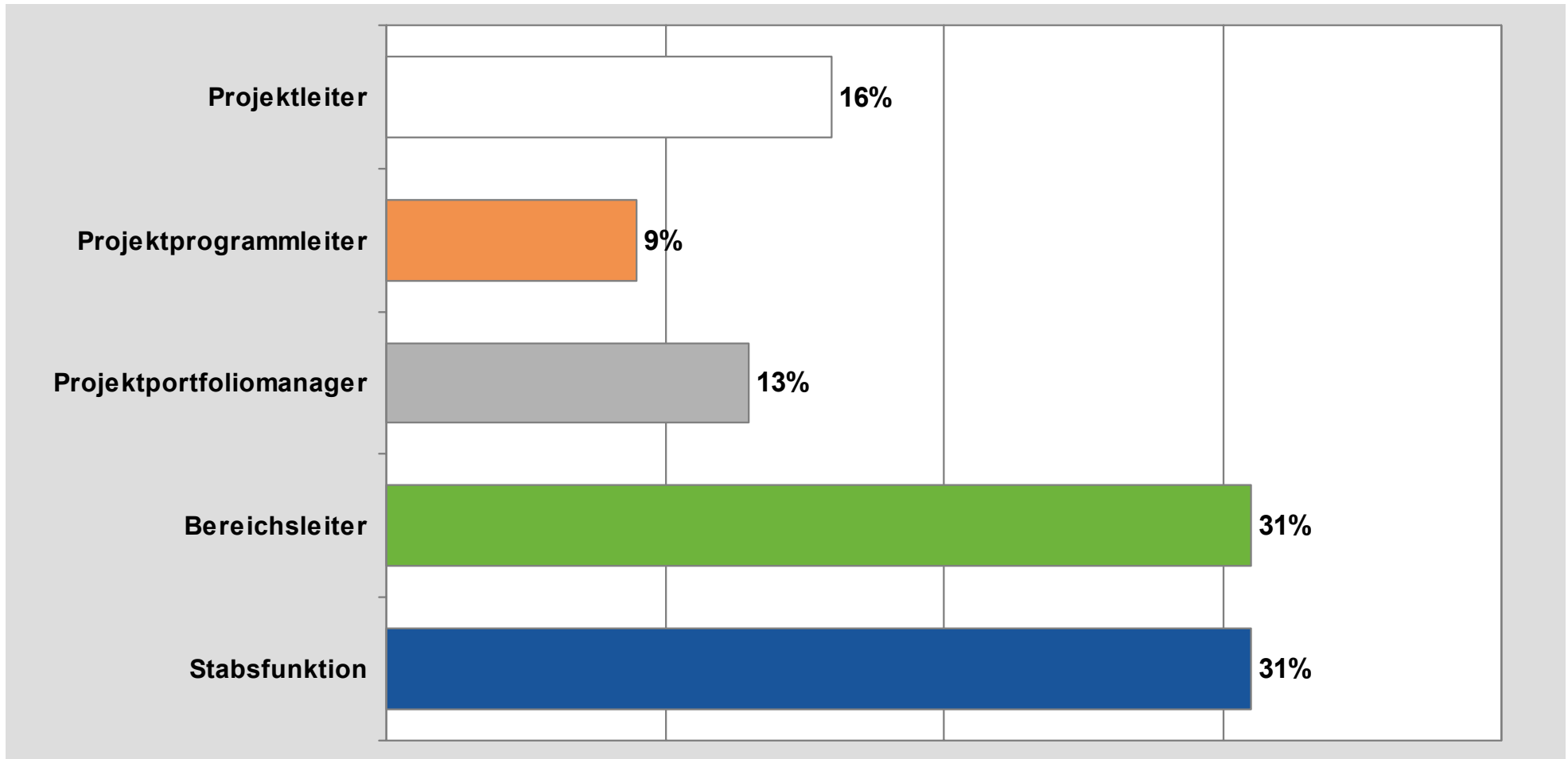


Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

1. Warm Up

Überwiegend Bereichsleiter und Führungskräfte in Stabsfunktionen haben an der Umfrage teilgenommen.

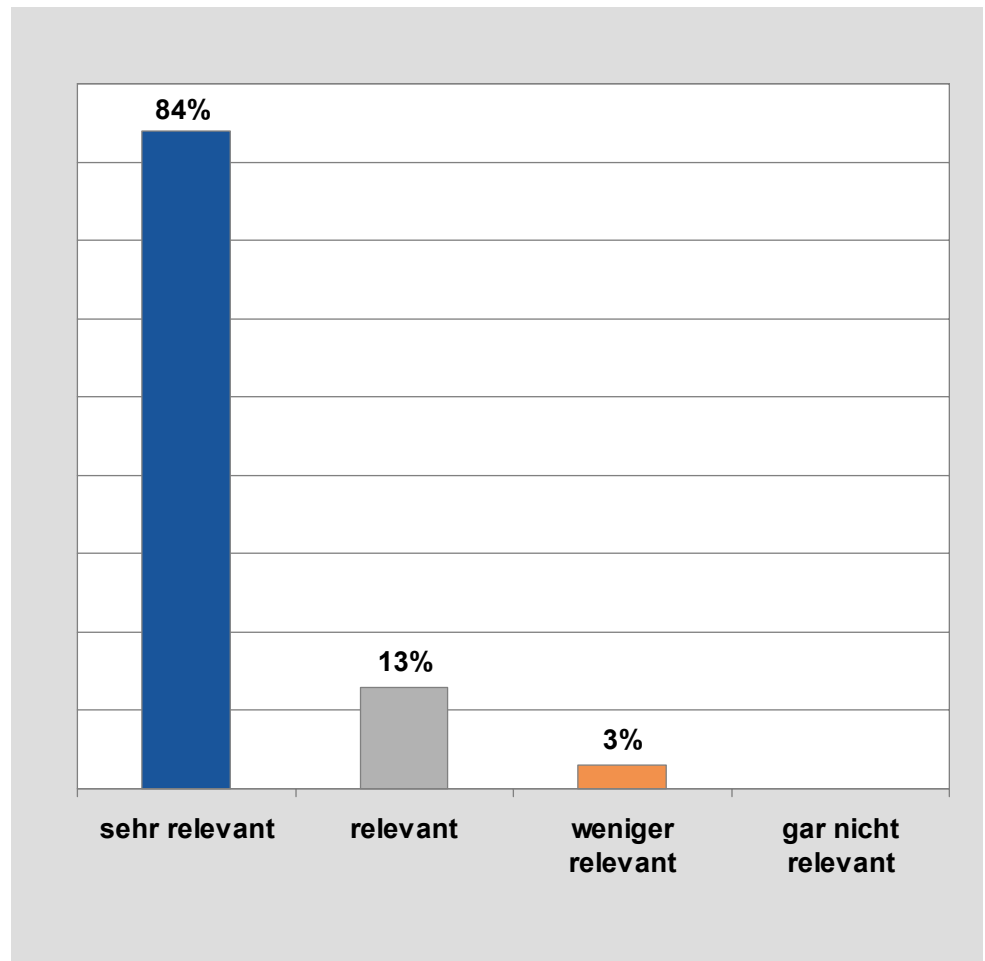
1.3 Ihre Rolle: Wie würden Sie sich einordnen?



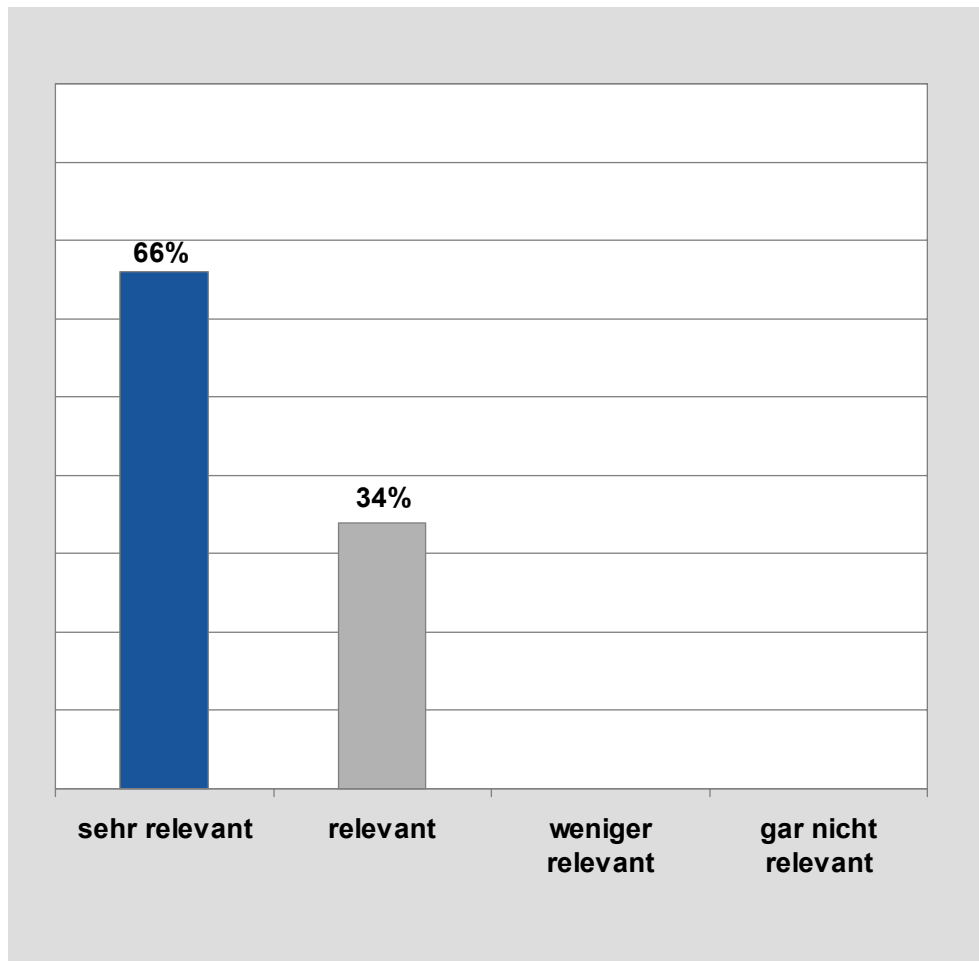
1. Warm Up

Für die meisten Befragten haben sich Projekte als Organisationsform etabliert und sind aus dem Unternehmensalltag nicht mehr wegzudenken.

1.4 Wie relevant ist die Arbeitsform "Projekt" für Sie persönlich?



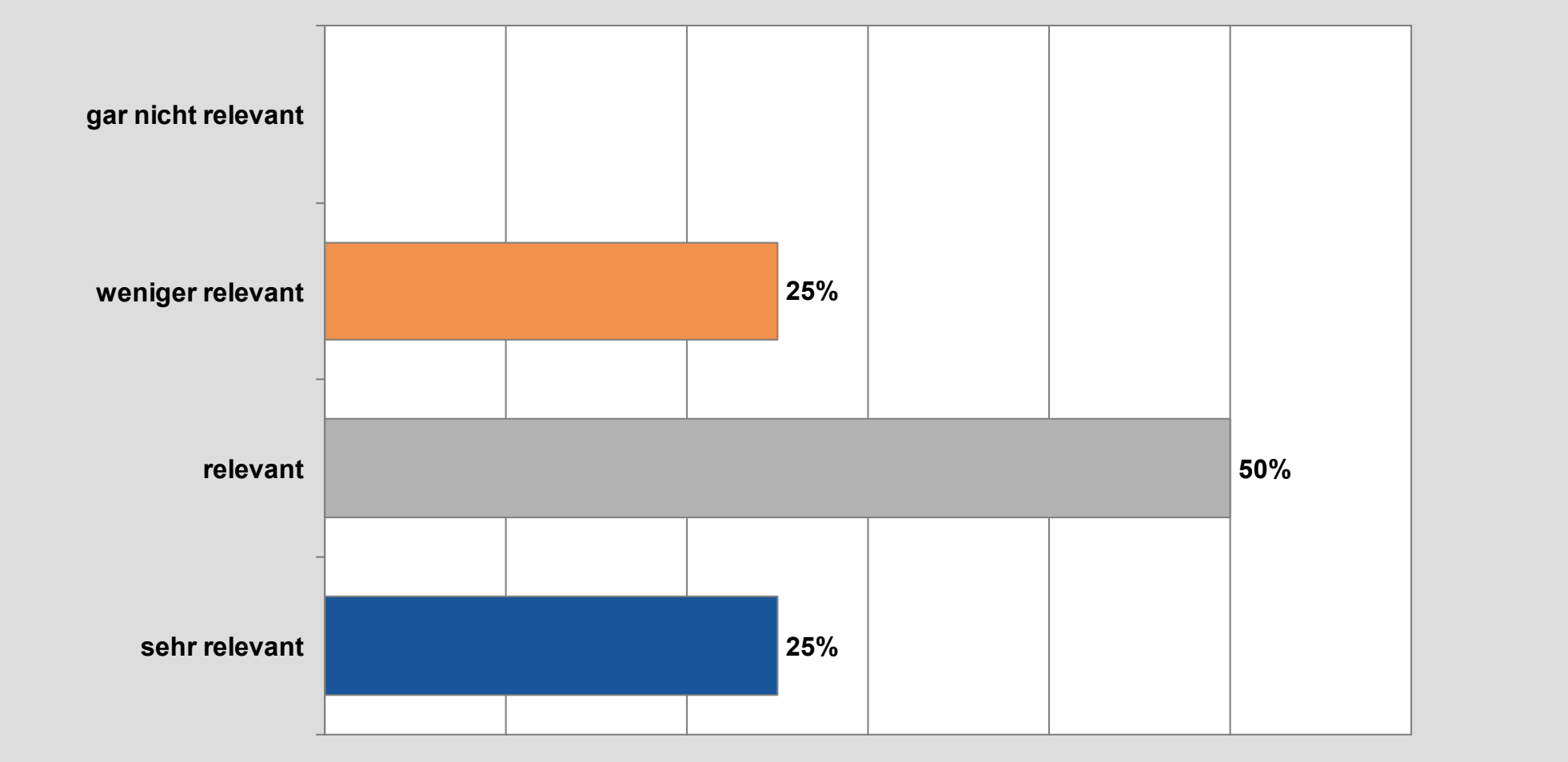
1.5 Wie relevant ist die Arbeitsform "Projekt" für Ihr(en) Unternehmen/Bereich?



1. Warm Up

Auch für die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen hat die Arbeitsform „Projekt“ große Bedeutung.

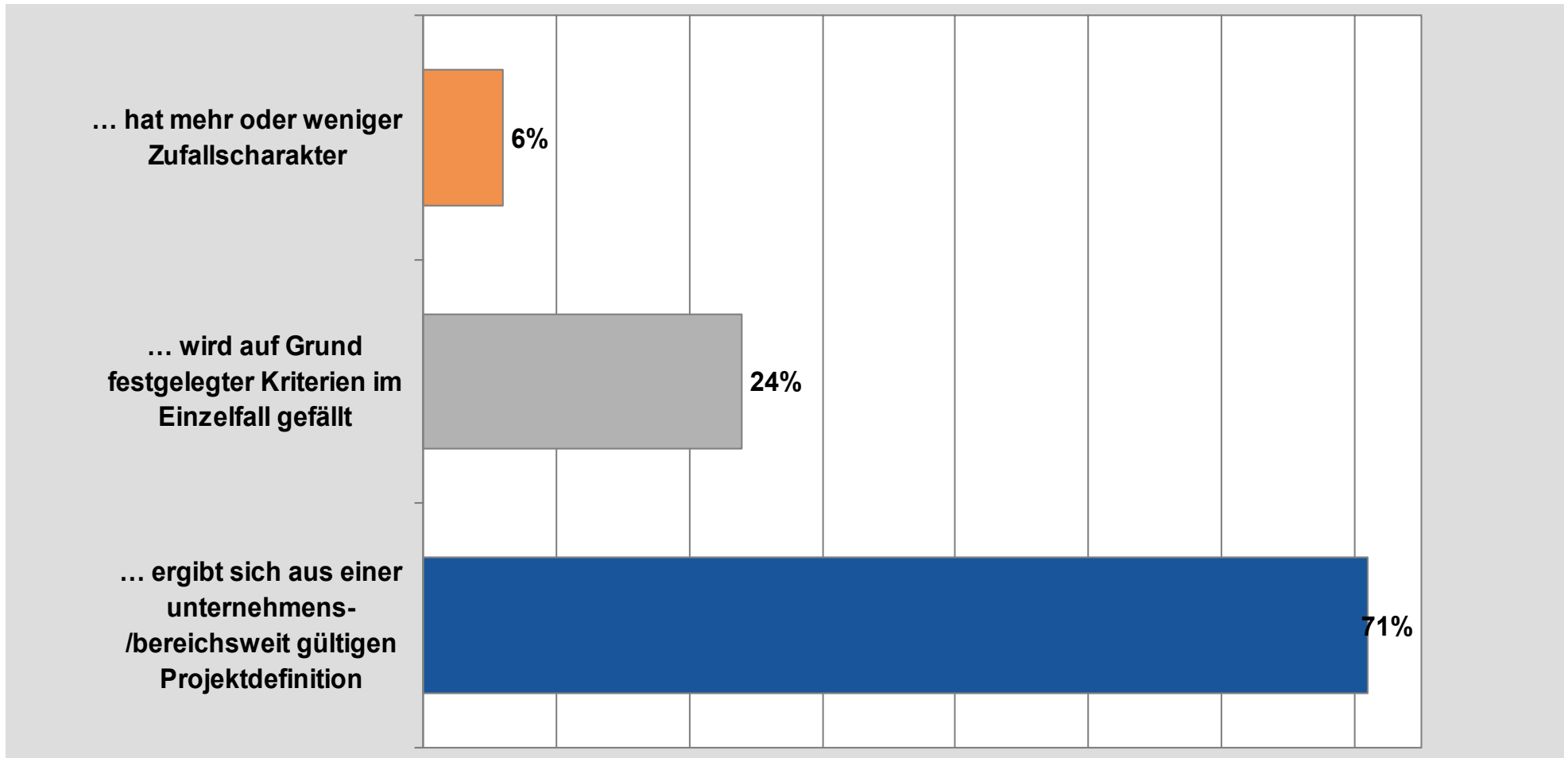
1.6 Wie relevant ist die Arbeitsform "Projekt" für Ihre Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen?



1. Warm Up

Projekte werden zielgerichtet auf Basis fester Kriterien oder Projektdefinitionen aufgesetzt.

1.7 Ist in Ihrem Unternehmen/Bereich definiert bei welchen Gegebenheiten eine Aufgabe in Projektform zu erledigen ist? Die Entscheidung für die Arbeitsform Projekt ...

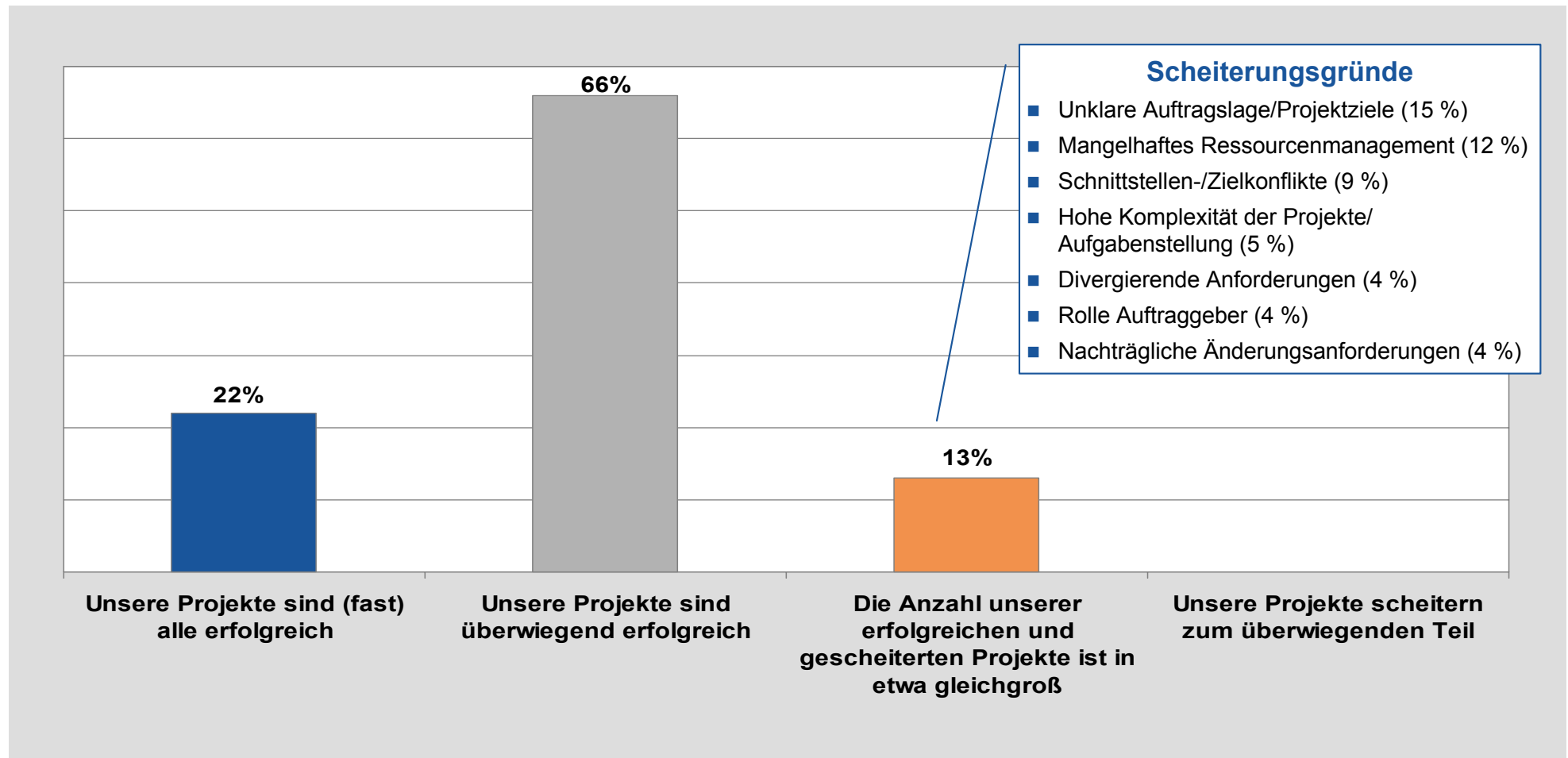


Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

1. Warm Up

Die Mehrzahl der Befragten hält die Projekte des eigenen Unternehmens für erfolgreich. Diese Einschätzung widerspricht der Detecon-Beratungserfahrung.

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

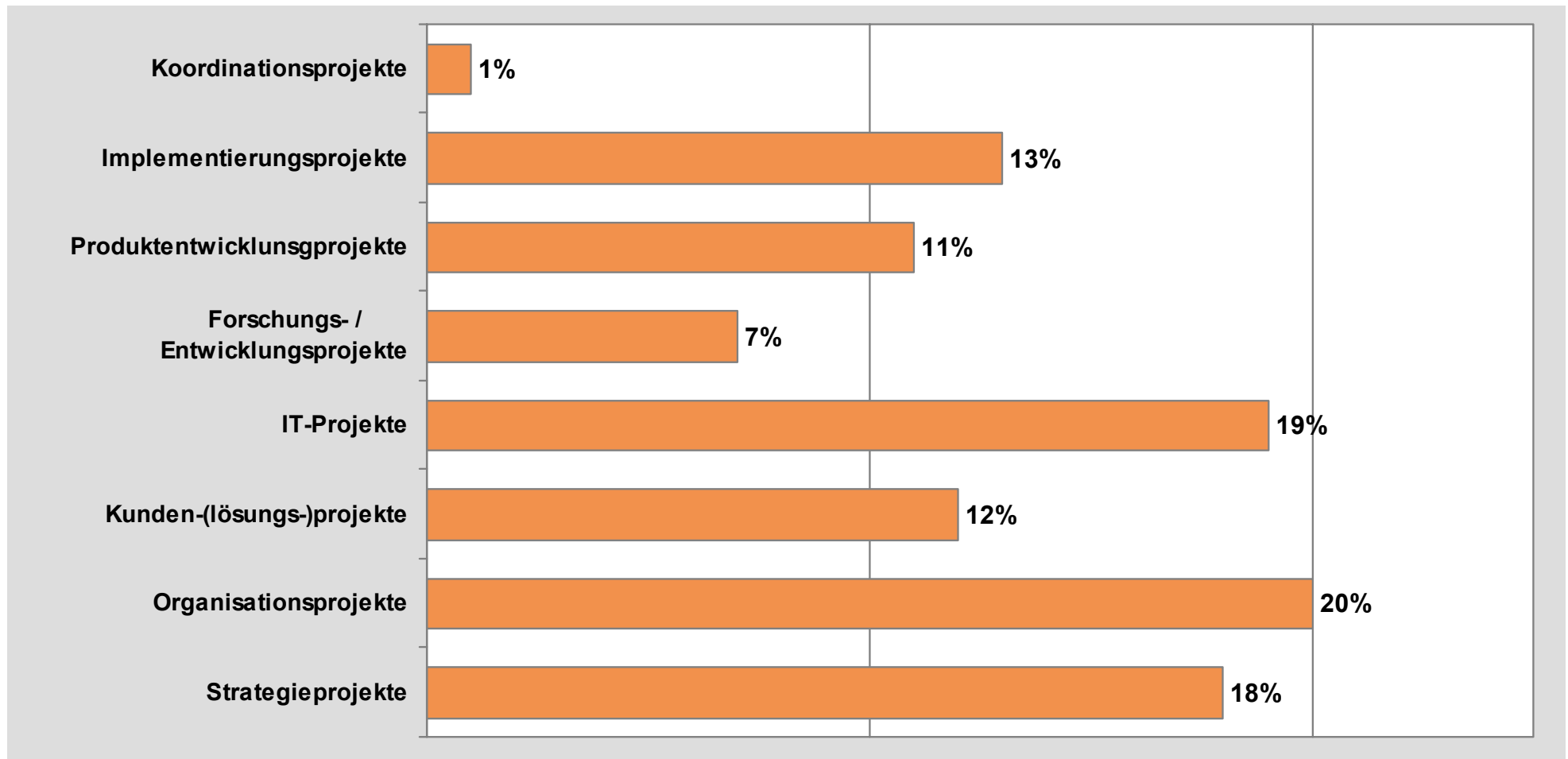


Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

2. Projektportfolio - Management

Alle wesentlichen Projektarten sind bei den Befragten vertreten.

2.1 Welche Projektarten gibt es in Ihrem Unternehmen/Bereich?

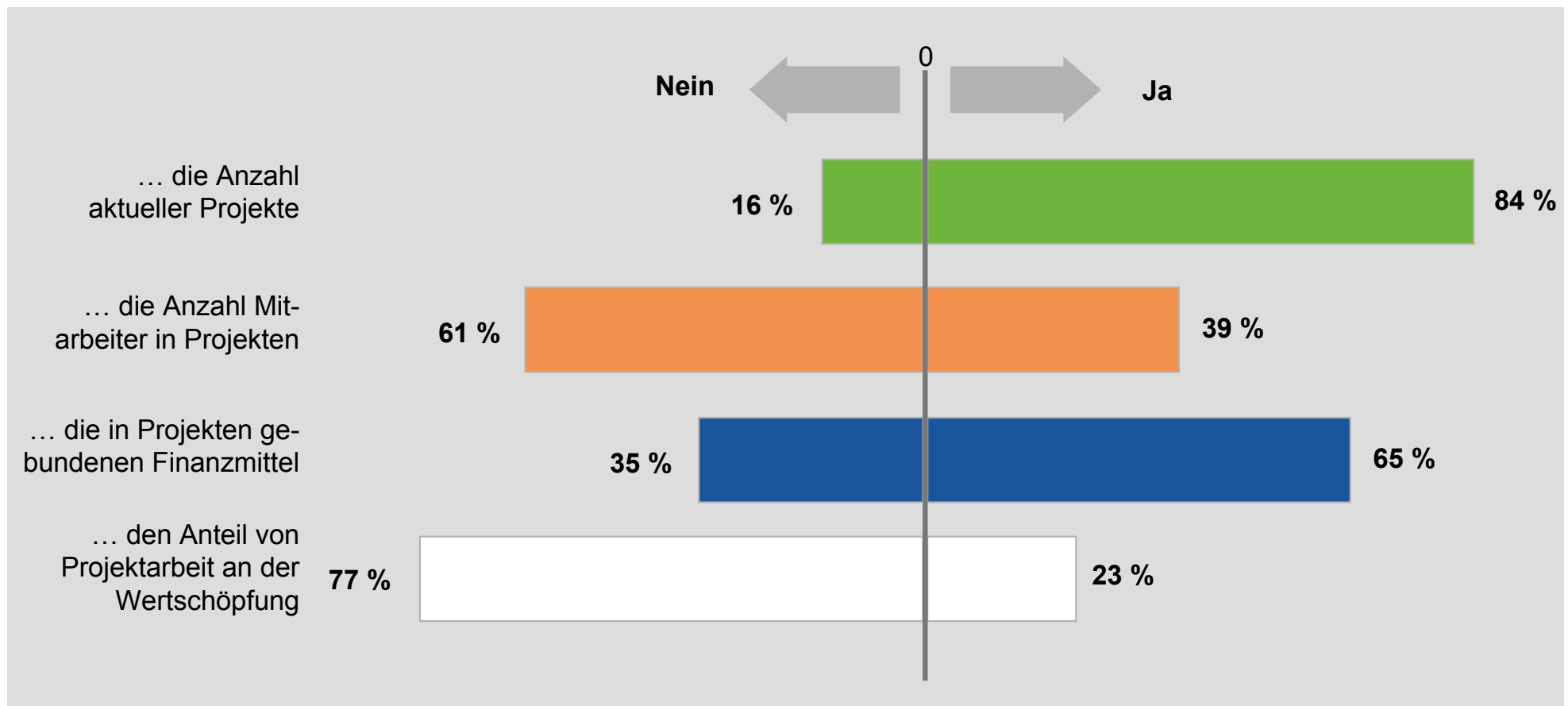


Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

2. Projektportfolio - Management

Die traditionelle Sicht, “Anzahl” und “Finanzmittel”, ist weit verbreitet. Eine große Anzahl kennt weder die Anzahl der Mitarbeiter in Projekten noch den Wertschöpfungsanteil.

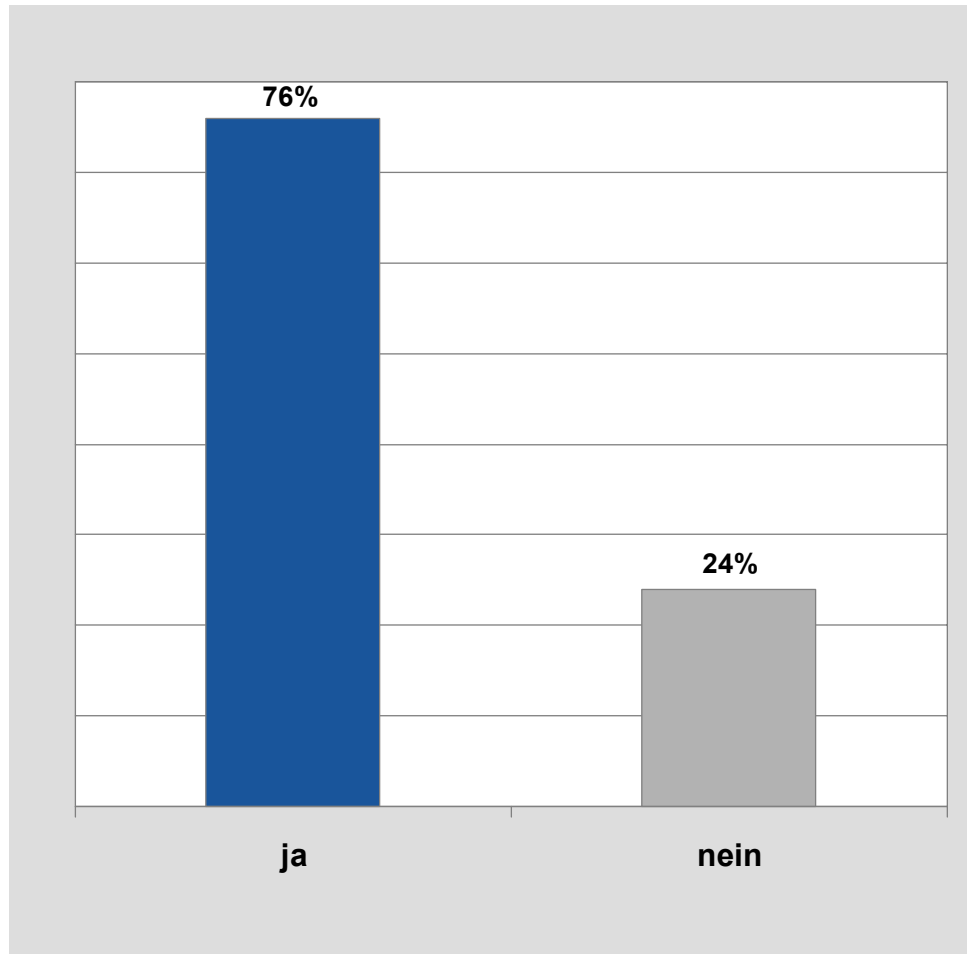
2.2 Können Sie auf Anhieb eine Aussage treffen über ...?



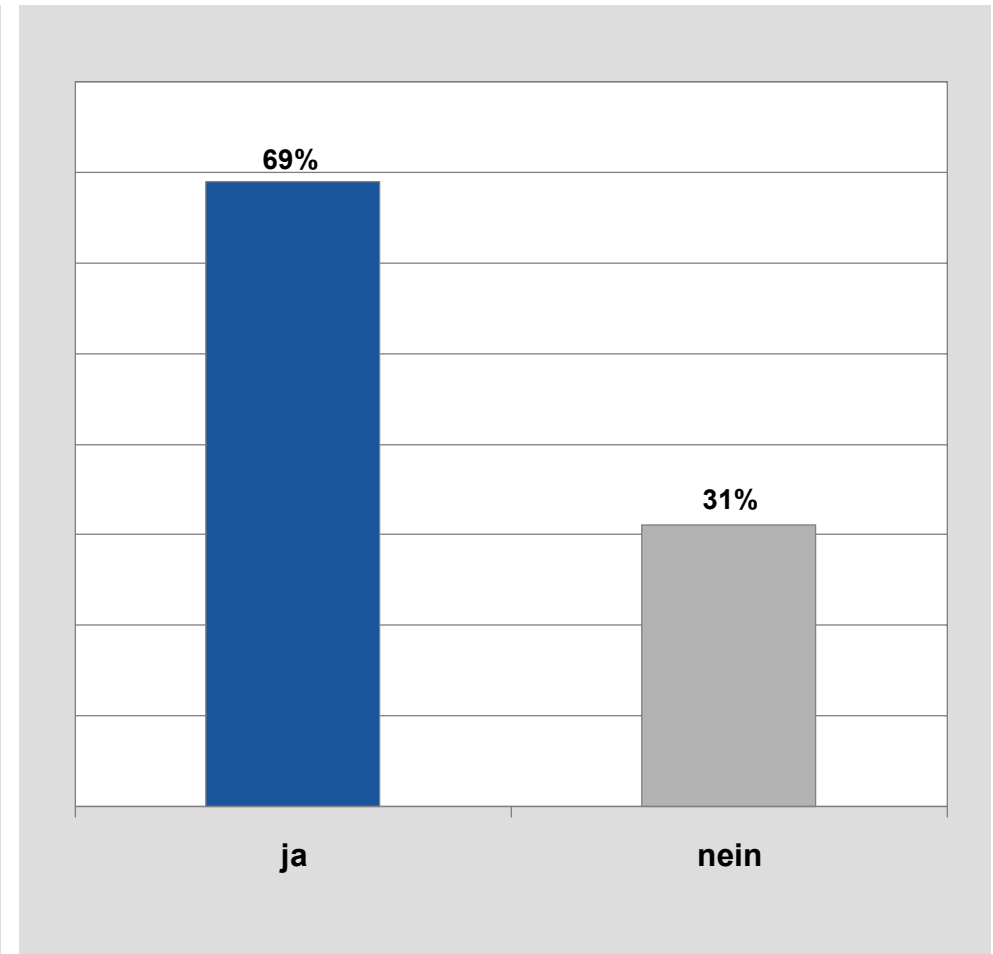
2. Projektportfolio - Management

In fast 80 % der befragten Unternehmen ist ein Gremium zur Steuerung des Projekt-portfolios etabliert.

2.3 Gibt es in Ihrem Unternehmen/Bereich ein Gremium (Projektsteuerkreis, Projekt-Management-Board), das alle Entscheidungen zum Projektportfolio fällt?



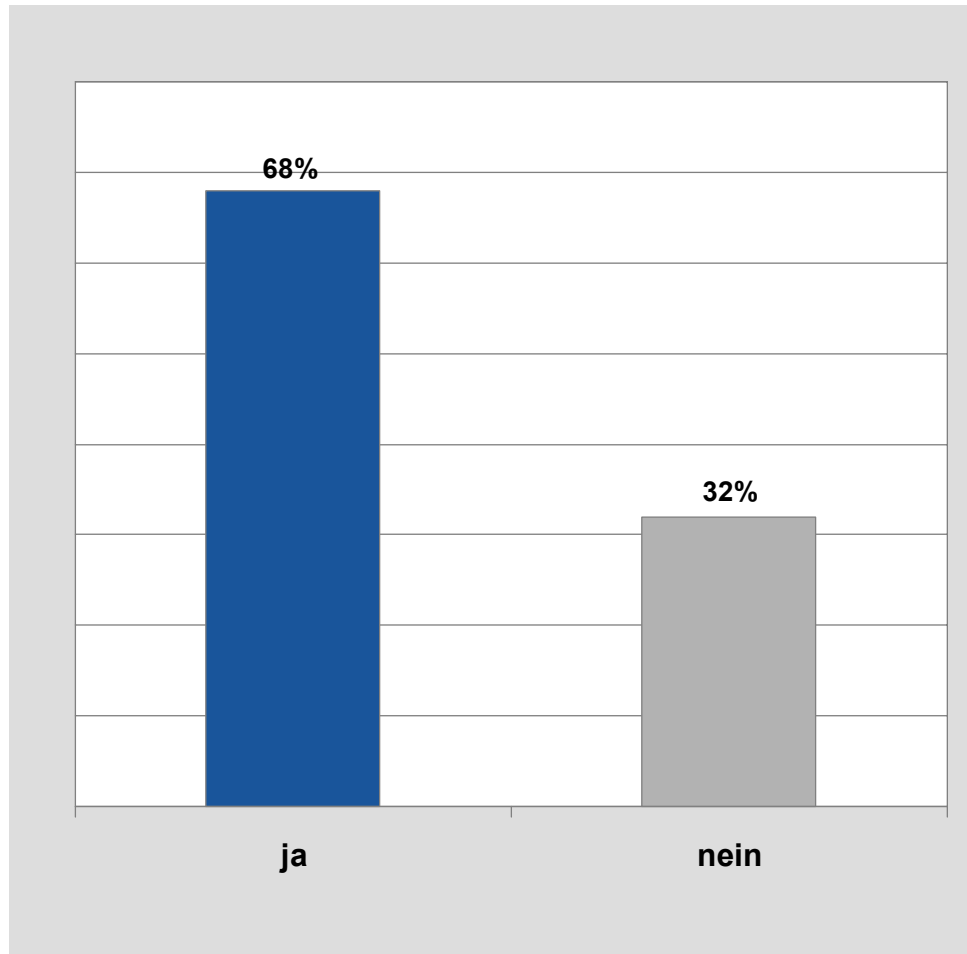
2.4 Wird dieses Gremium -sofern vorhanden- durch eine operative Einheit (Projektservice, Project Management Office) beim Managen des Projektportfolios unterstützt?



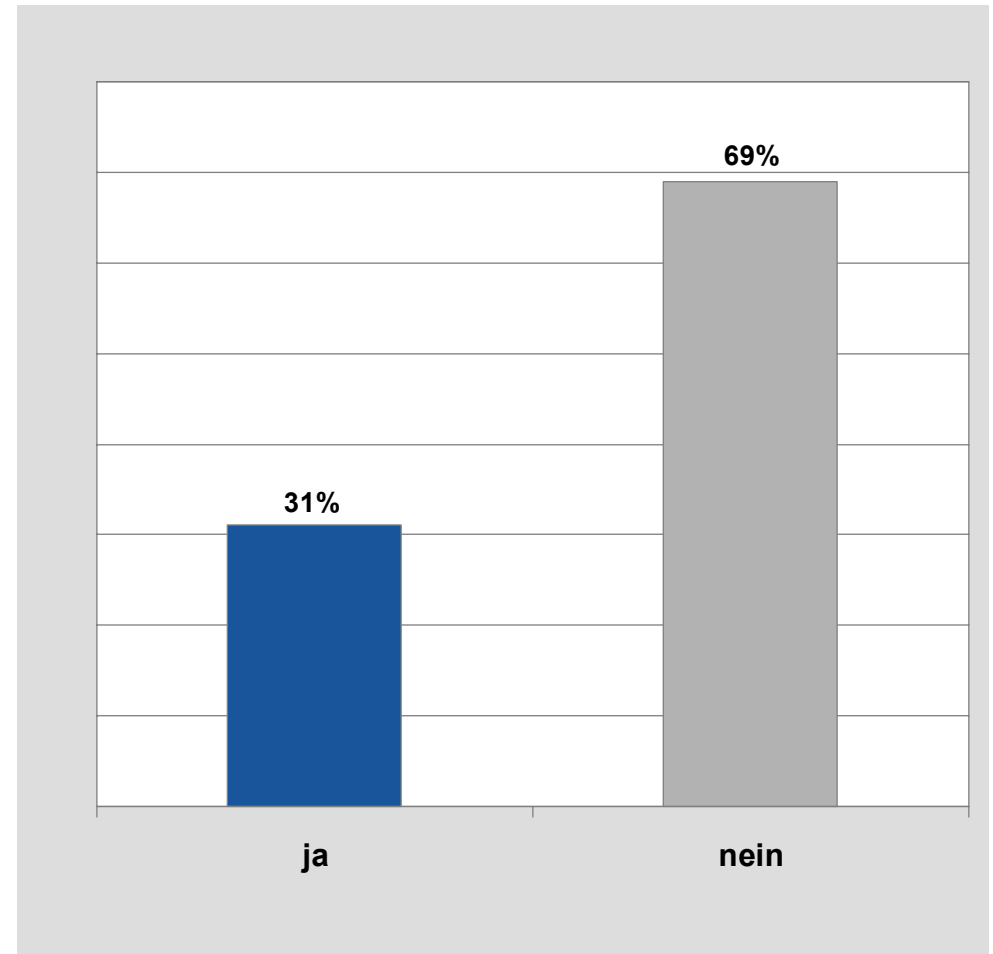
2. Projektportfolio - Management

Methoden zur Priorisierung von Projekten sind weit verbreitet, nicht aber Methoden zur Bestimmung des Schwierigkeitsgrads.

2.6 Verwenden Sie in Ihrem Unternehmen / Bereich eine Methode zur Bestimmung der Bedeutung eines Projektes für Ihren Unternehmens- / Bereichserfolg?



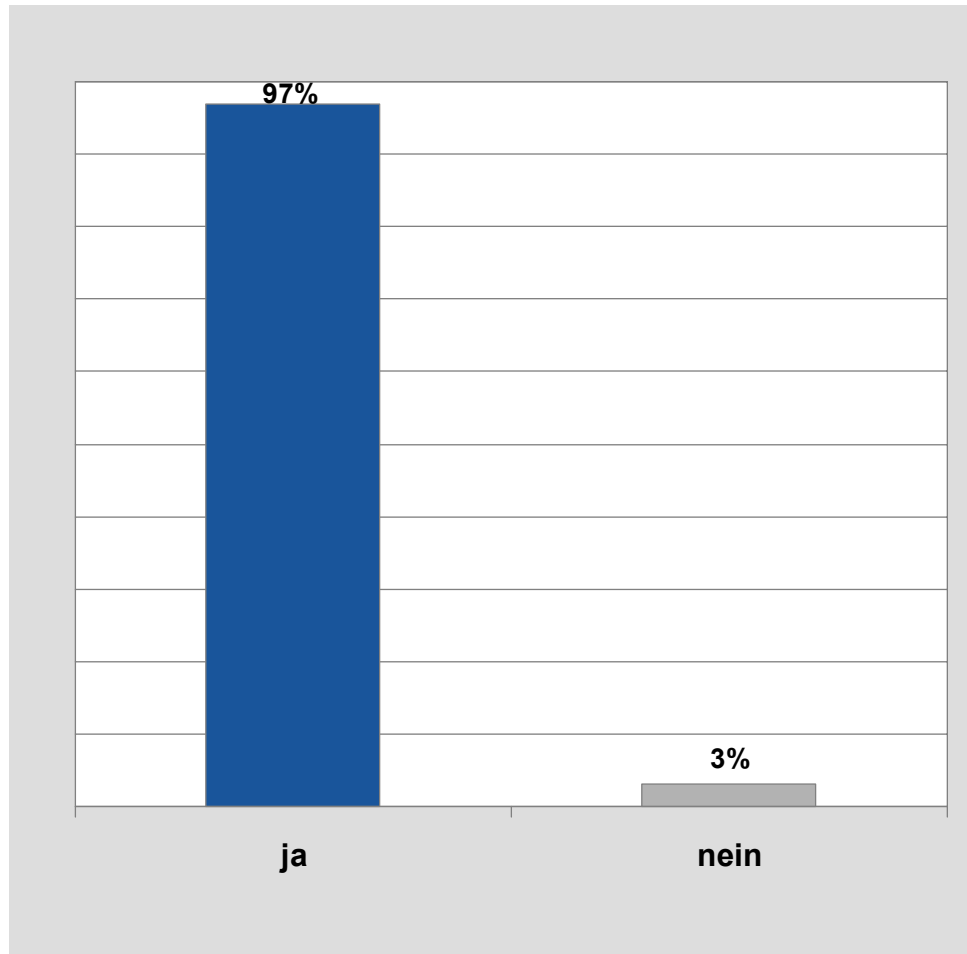
2.5 Verwenden Sie in Ihrem Unternehmen/Bereich eine Methode zur Bestimmung des Schwierigkeitsgrades von Projekten?



2. Projektportfolio - Management

Ein Projektmanagement-Prozess ist Standard in den Unternehmen.

3.01 Gibt es in Ihrem Unternehmen einen verbindlich vorgegebenen Projektmanagement-Prozess (z.B. Projektinitiierung, -planung, -beauftragung, -start, -controlling, -abschluss)?



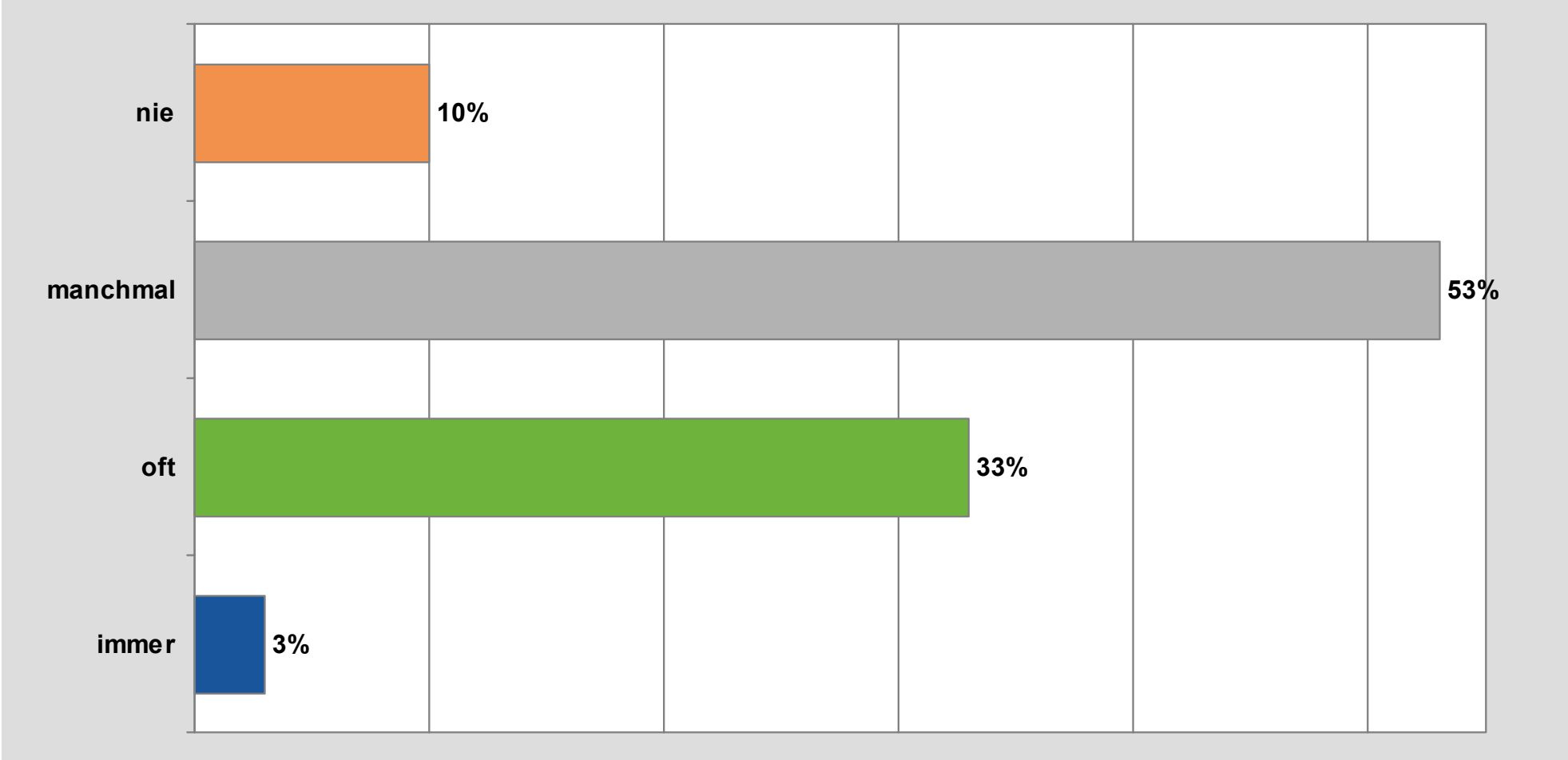
3.02 Ist der Projektmanagementprozess- sofern vorhanden- klar vom jeweils projektspezifischen Leistungserstellungsprozess (Projektgegenstand) abgegrenzt und damit projektartenneutral?



3. Projektmanagement-Prozesse

Geschäfts- und Projektmanagement-Prozesse sind nur selten sauber getrennt.

3.03 Enthalten Ihre allgemeinen Geschäftsprozesse Projektmanagementanteile?

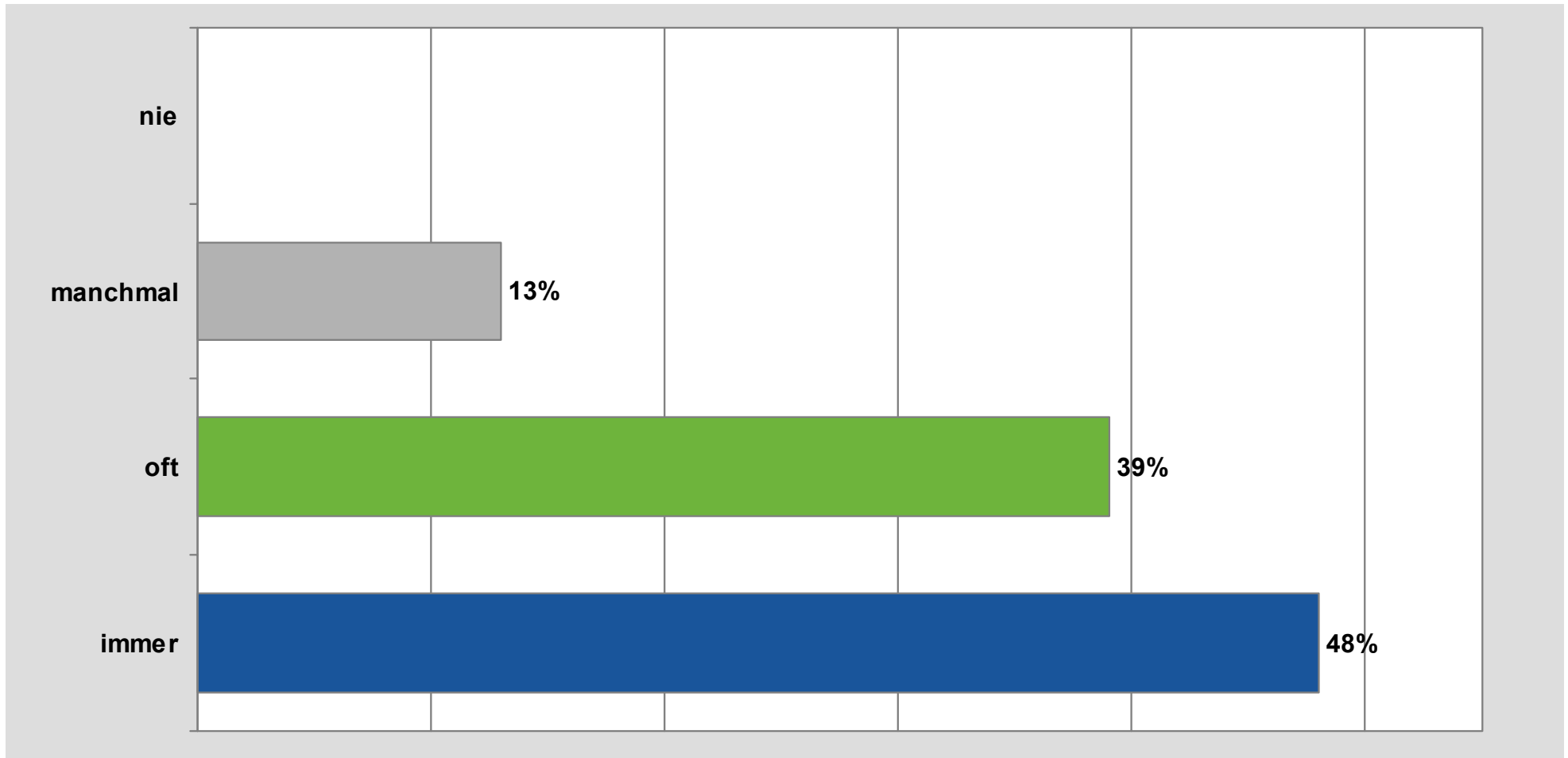


Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

3. Projektmanagement-Prozesse

Nur knapp die Hälfte der Projekte geht immer mit einem validen Projektauftrag und gesicherter Ressourcenzuweisung „ins Rennen“.

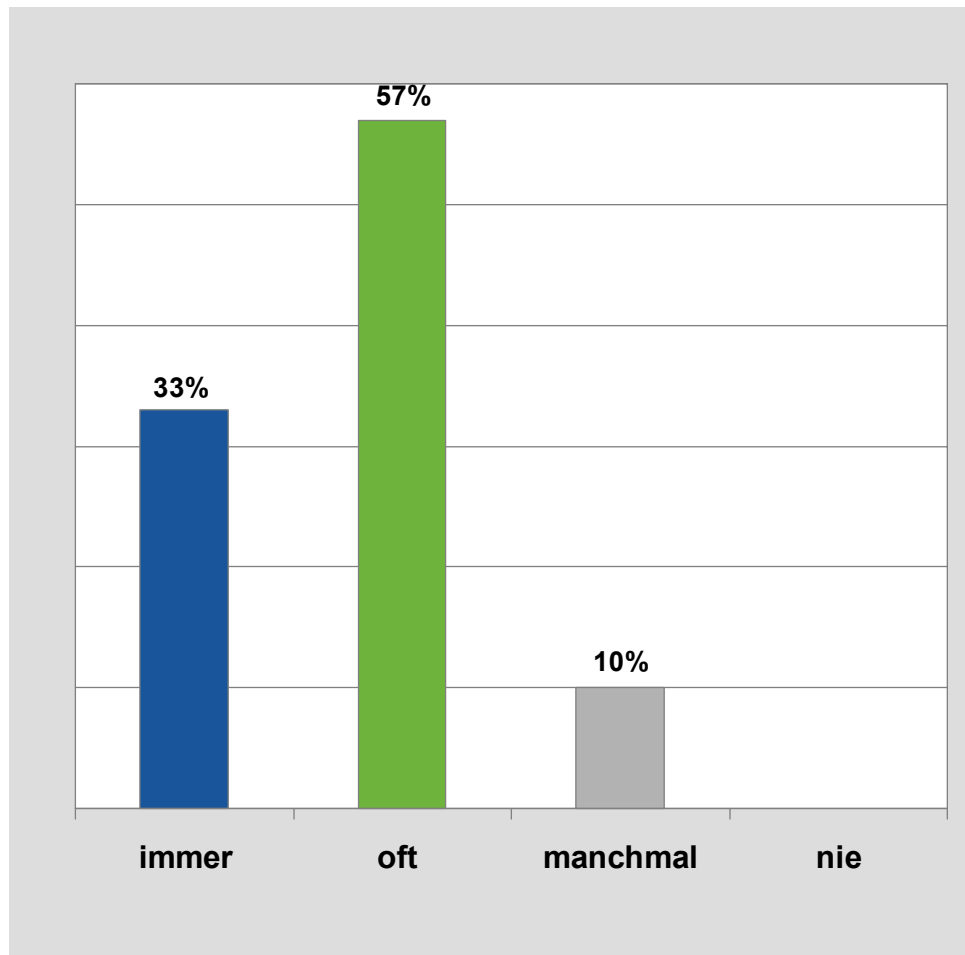
3.04 Gibt es in Ihrem Unternehmen/Bereich für jedes Projekt einen formalen Projektauftrag mit Angabe der Sachziele, Terminziele, Budgetziele und werden die erforderlichen Ressourcen bei der Beauftragung verbindlich zugewiesen?



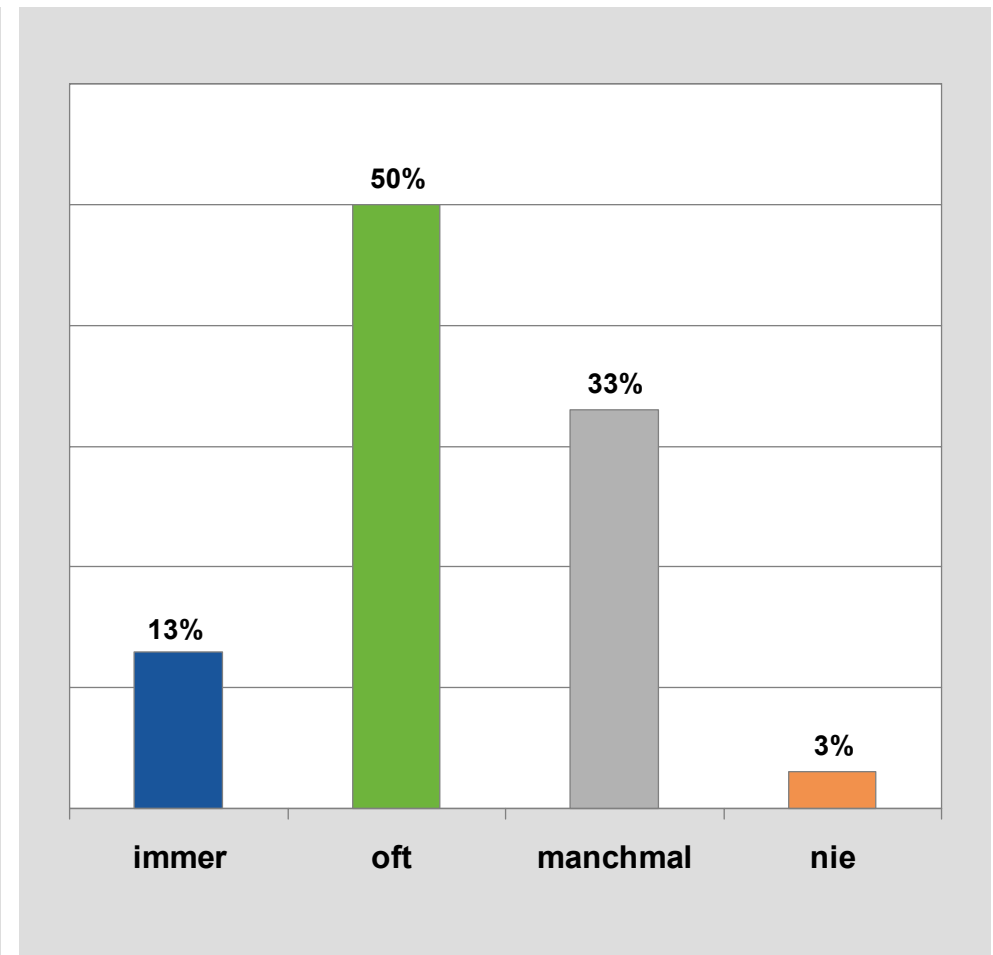
4. Projektautonomie

Trotz erkannter Vorteile werden Projekte bei weitem nicht immer als eigenständige Organisationseinheiten eingesetzt.

3.05 Hat die Einrichtung eines Projekts als eigenständige, temporäre Organisationseinheit aus Ihrer Sicht Vorteile?



3.06 Werden in Ihrem Unternehmen/Bereich Projekte als eigenständige, temporäre Organisationseinheiten eingerichtet?

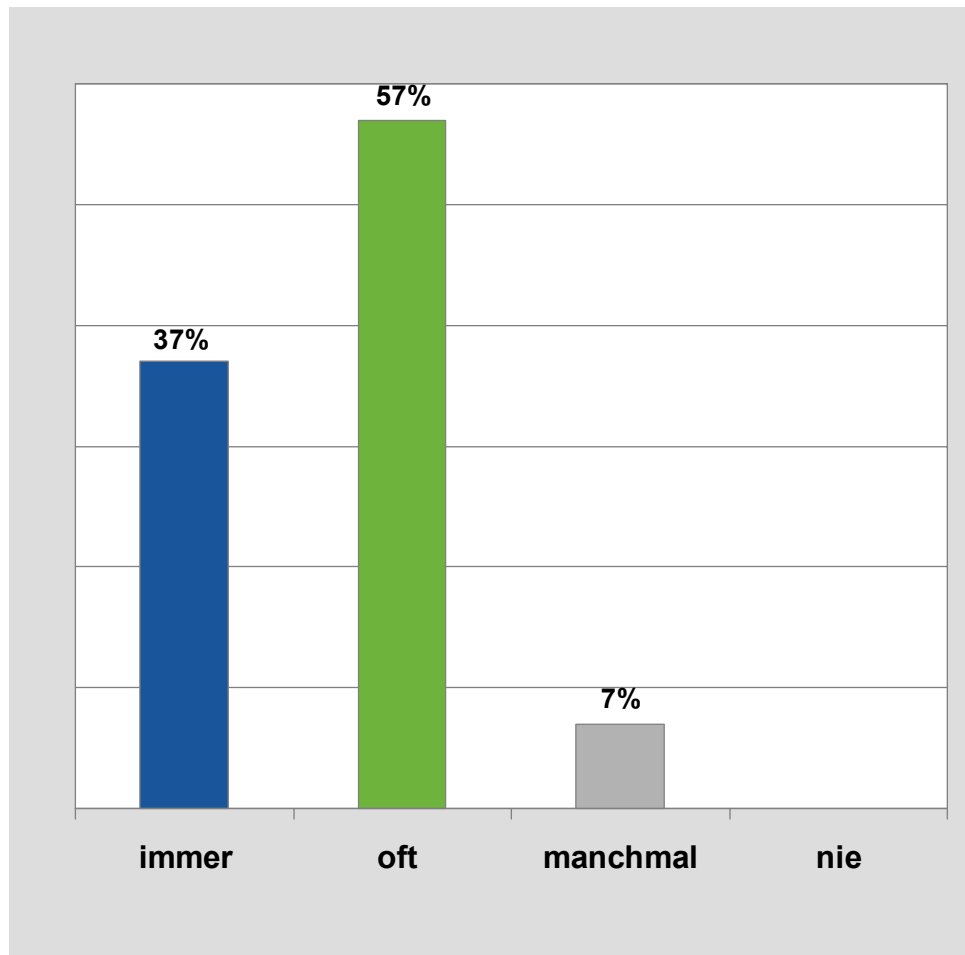


Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

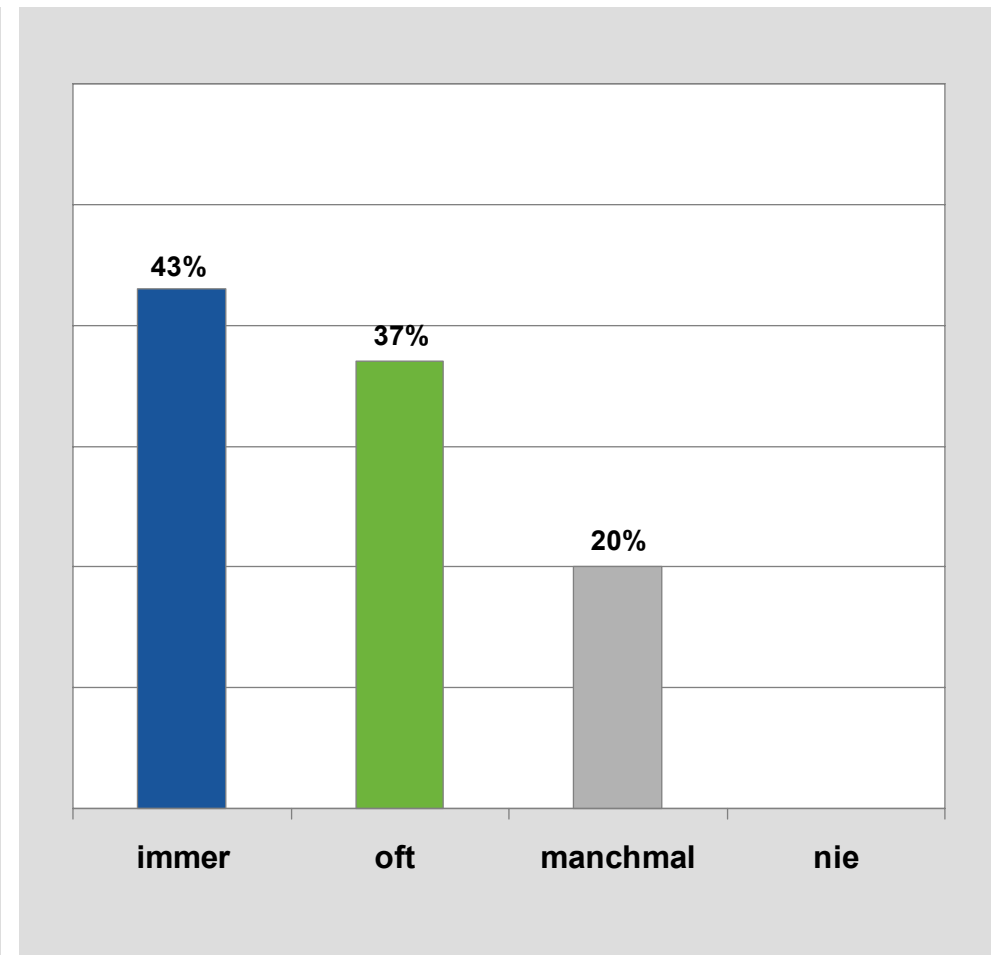
4. Projektautonomie

In vielen Fällen versuchen Linieneinheiten über Repräsentanten unmittelbar in die Projekte hineinzuregieren.

3.07.1 Werden bei der Projektarbeit die Anforderungen von betroffenen Linieneinheiten durch Repräsentanten von Linieneinheiten im Projektteam berücksichtigt?



3.07.2 Werden bei der Projektarbeit die Anforderungen von betroffenen Linieneinheiten durch einen Projektleitungsausschuss berücksichtigt?

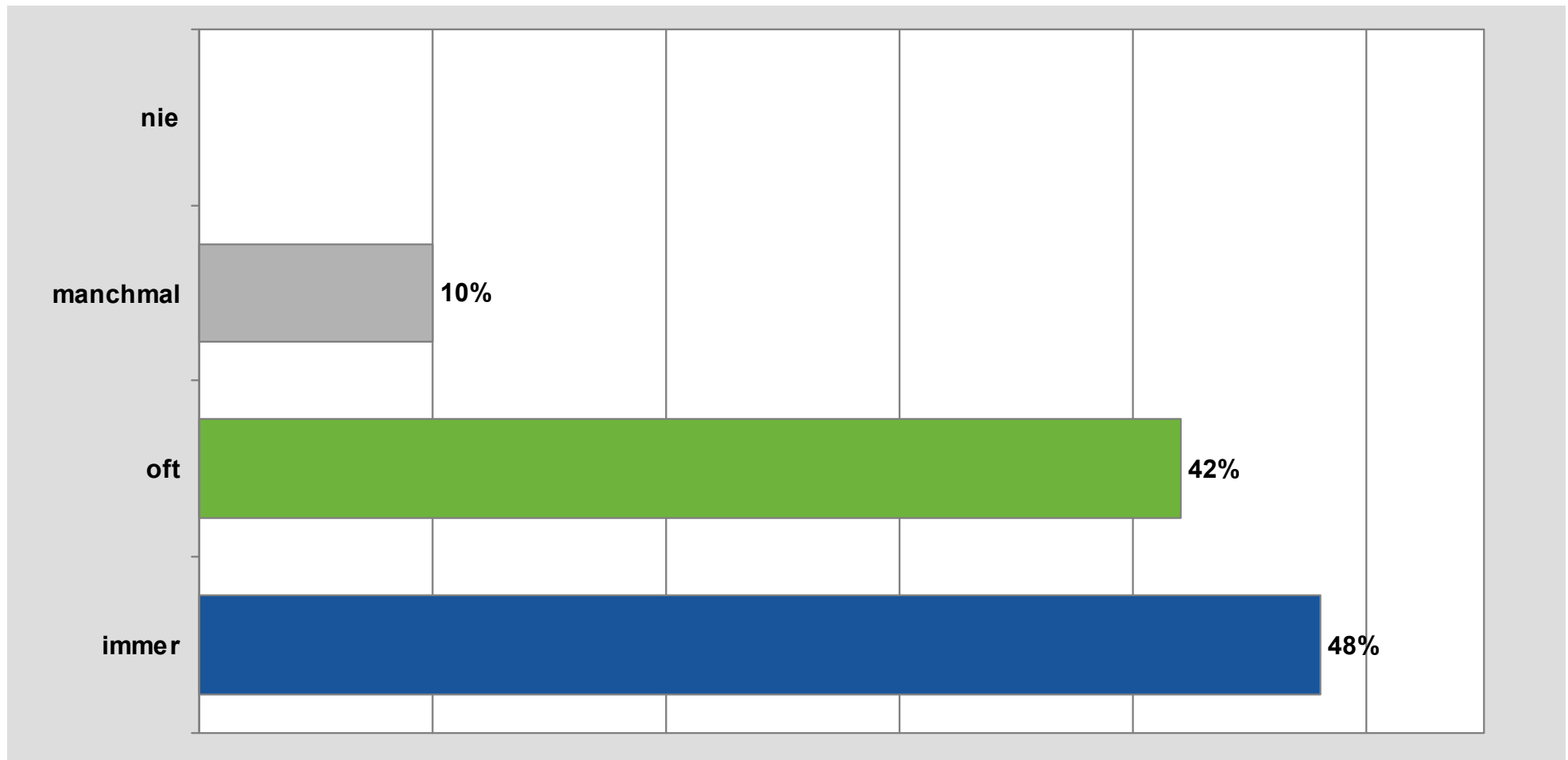


Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

4. Projektautonomie

In nur der Hälfte der Fälle ist eine klare Rollenzuweisung garantiert.

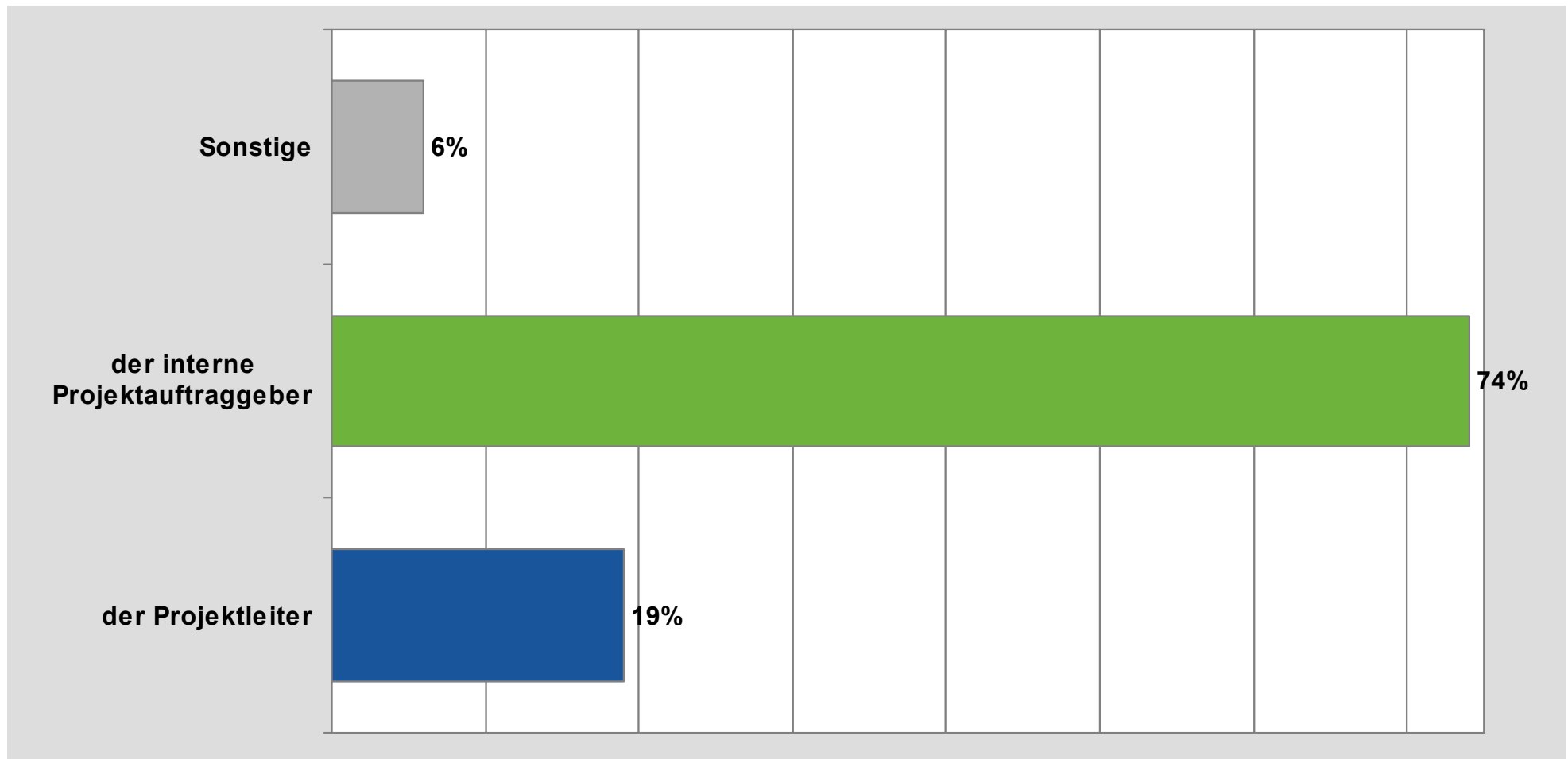
3.08 Sind in Ihrem Unternehmen/Bereich die Rollen Projektauftraggeber, Projektleiter, Projektmitarbeiter, Projektassistent mit Aufgaben, Verantwortung und Befugnissen beschrieben und verbindlich vorgegeben?



4. Projektautonomie

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?

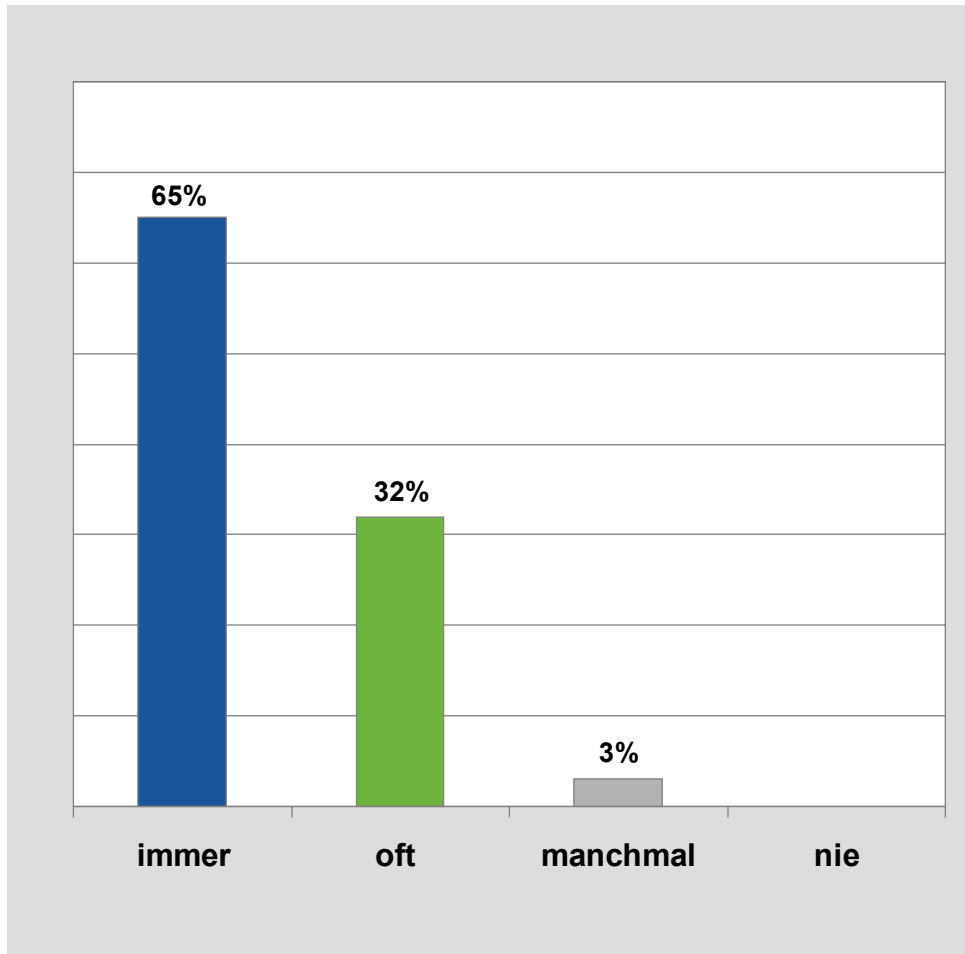


Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

5. Hilfsmittel-Einsatz

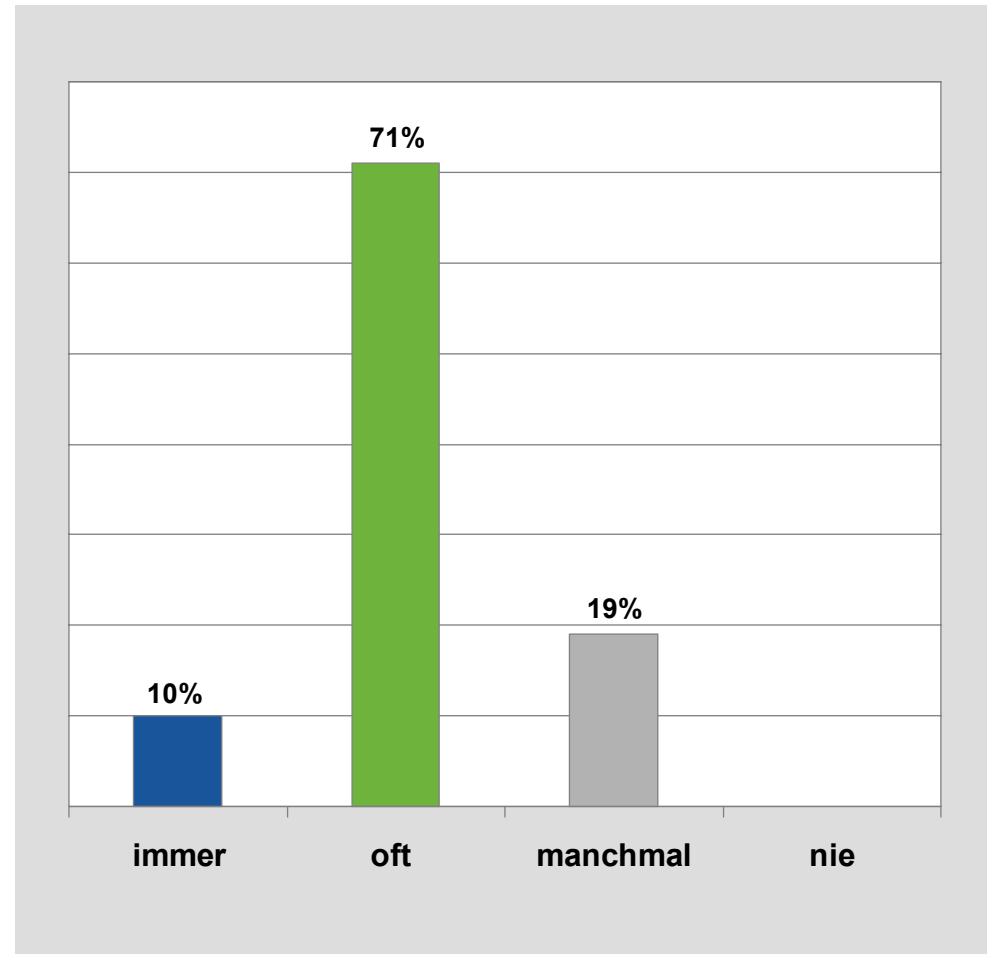
Obwohl die meisten Regelungen und Hilfsmittel für sinnvoll halten, werden diese bei weitem nicht immer eingesetzt.

3.10 Sind Sie der Meinung, dass dokumentierte Regelungen (z.B. ein Projektmanagement-Handbuch) und Hilfsmittel (Vorlagen, Checklisten, Informationssysteme etc.) für die Projektarbeit hilfreich sind?



Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

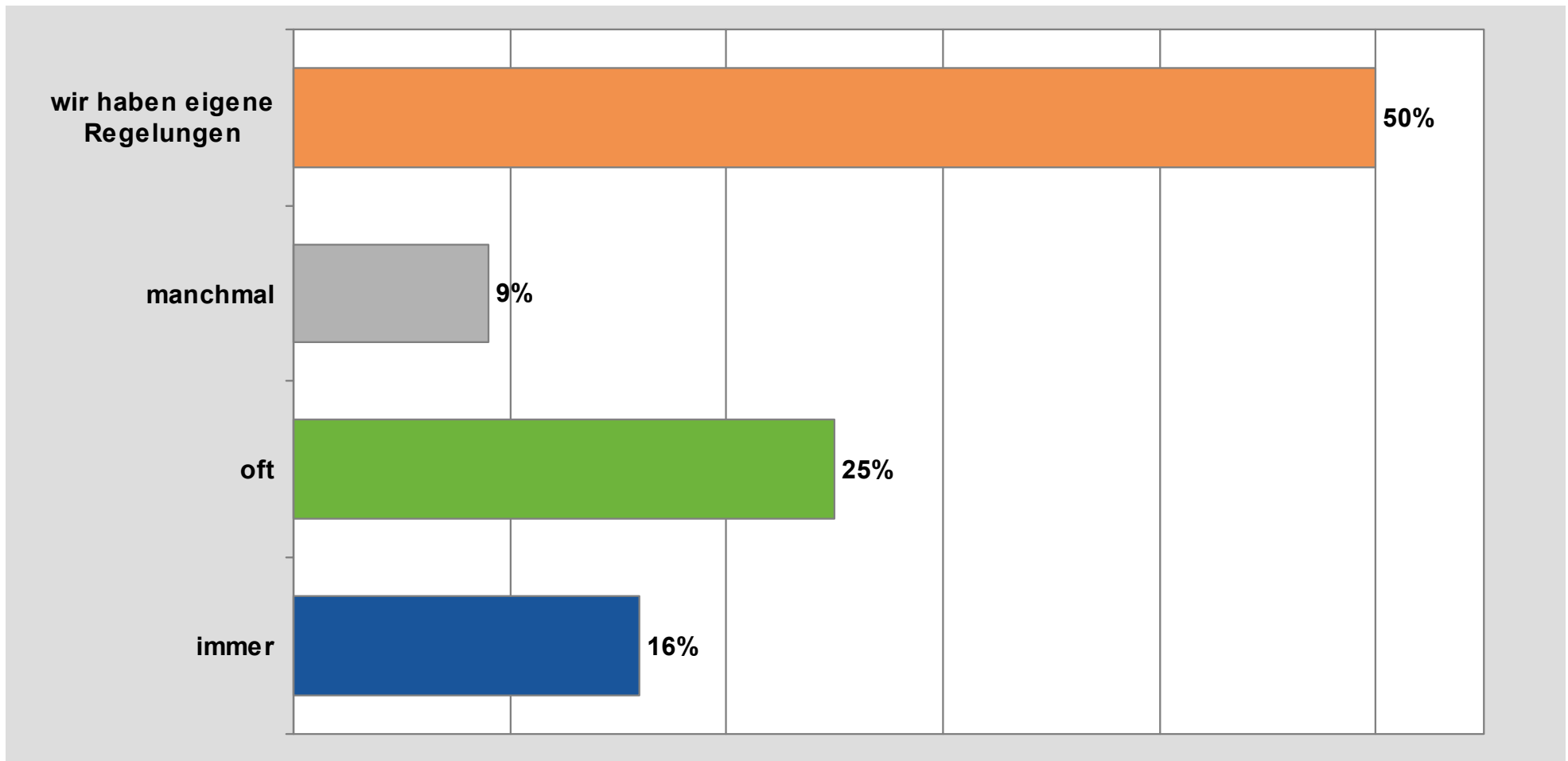
3.11 Werden in Ihrem Unternehmen/Bereich solche Regelungen und Hilfsmittel genutzt?



5. Hilfsmittel-Einsatz

Unternehmenseigene Standards werden denen der Verbände vorgezogen.

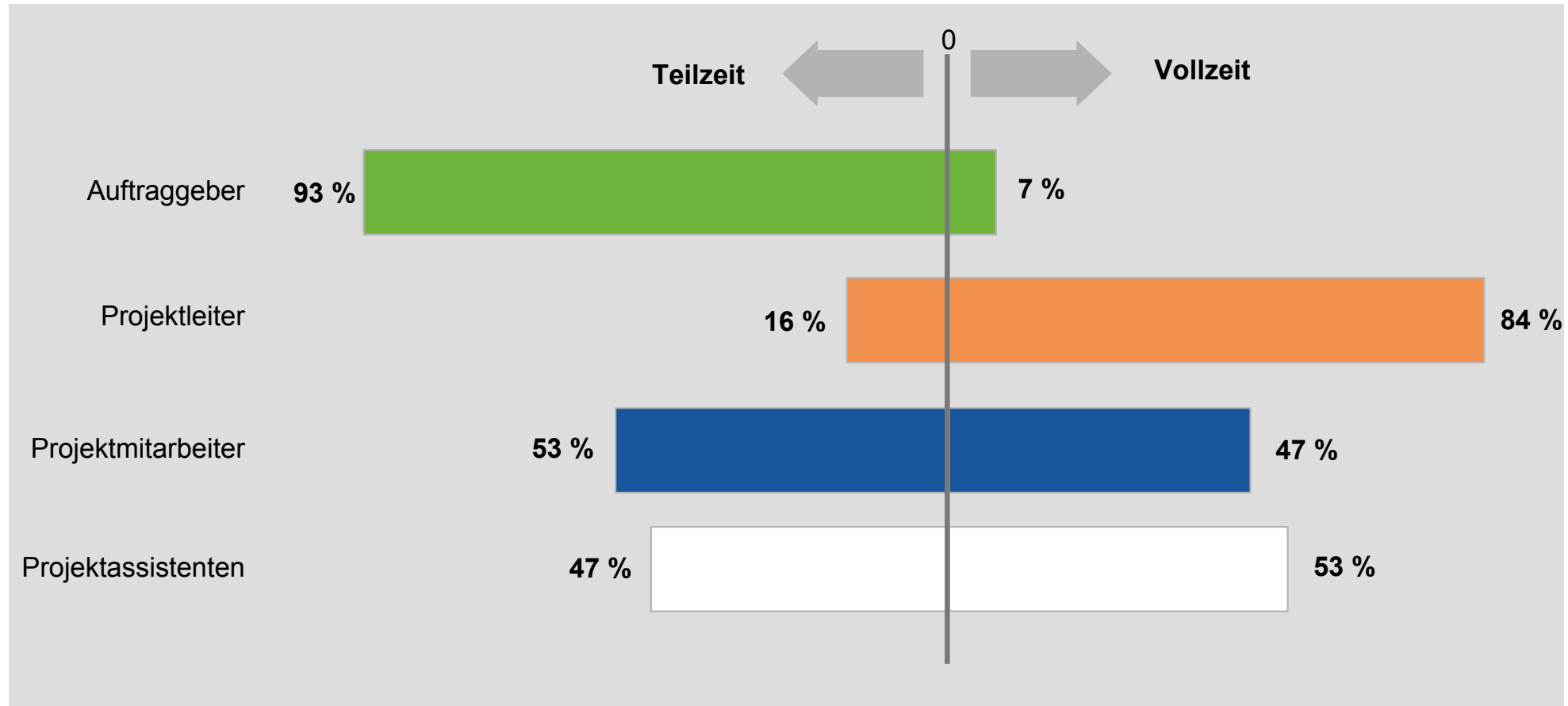
3.12 Arbeiten Sie nach Projektmanagement-Standards (wie z.B. PMI, IPMA oder andere)?



6. Anreizsysteme / Karrierepfad

Die Einsatzschwerpunkte sind angemessen und richtig gesetzt.

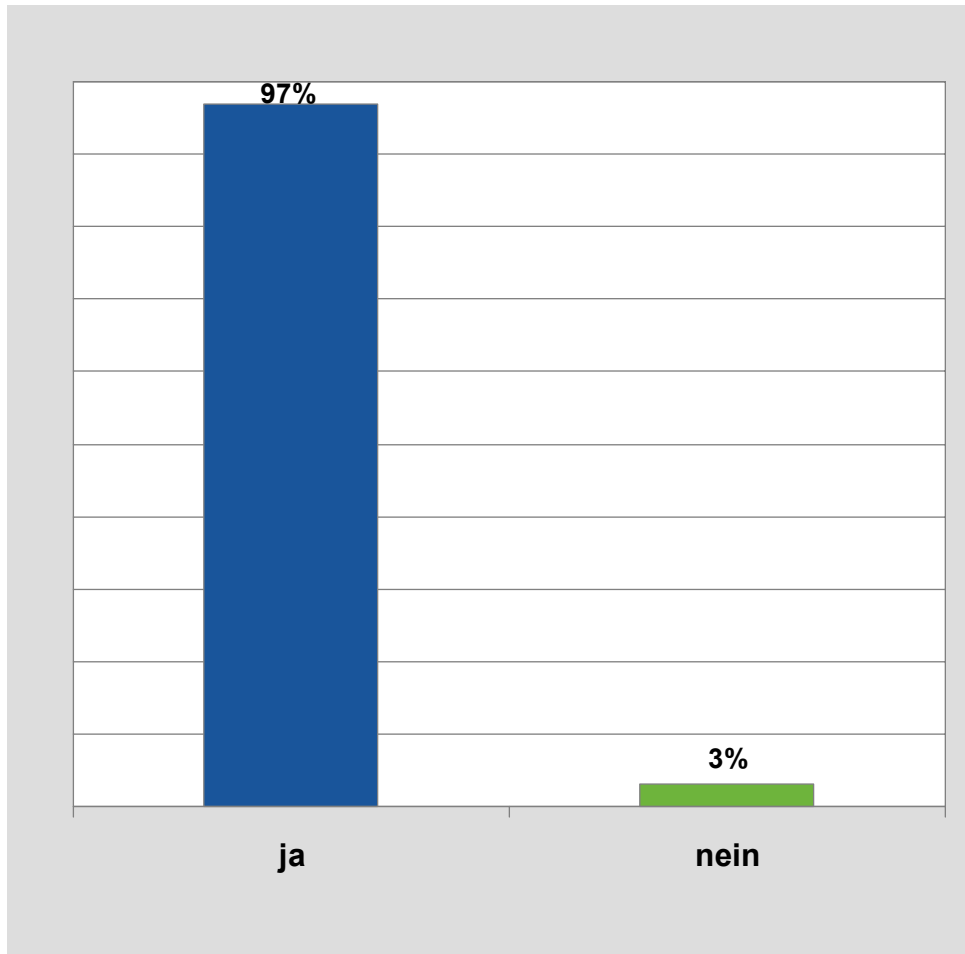
3.13 Ist die Projektarbeit in Ihrem Unternehmen/Bereich eher eine Vollzeit- oder eine Teilzeitaufgabe?



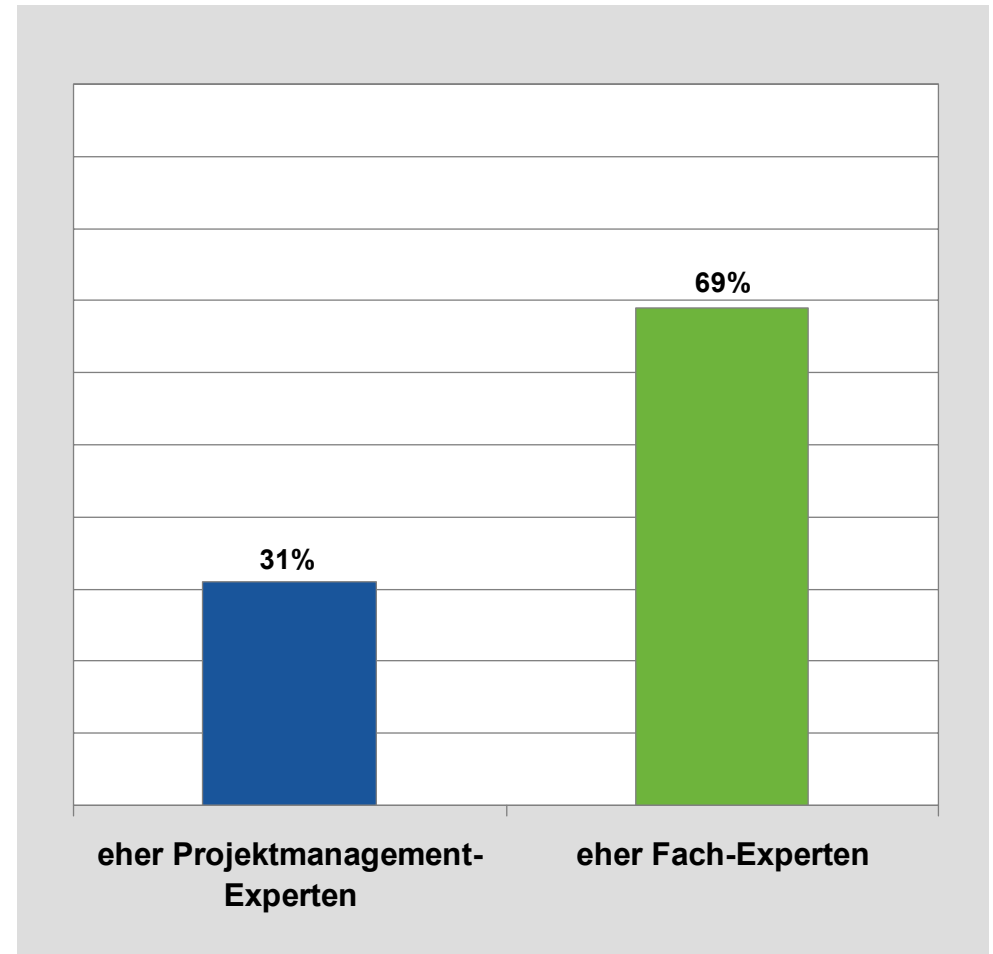
6. Anreizsysteme / Karrierepfad

Die Tradition, eher Fachexperten mit der Leitung von Projekten zu betrauen, ist ungebrochen.

3.15 Sind Sie der Meinung, dass es für das Managen von Projekten eines speziellen Talents bedarf?



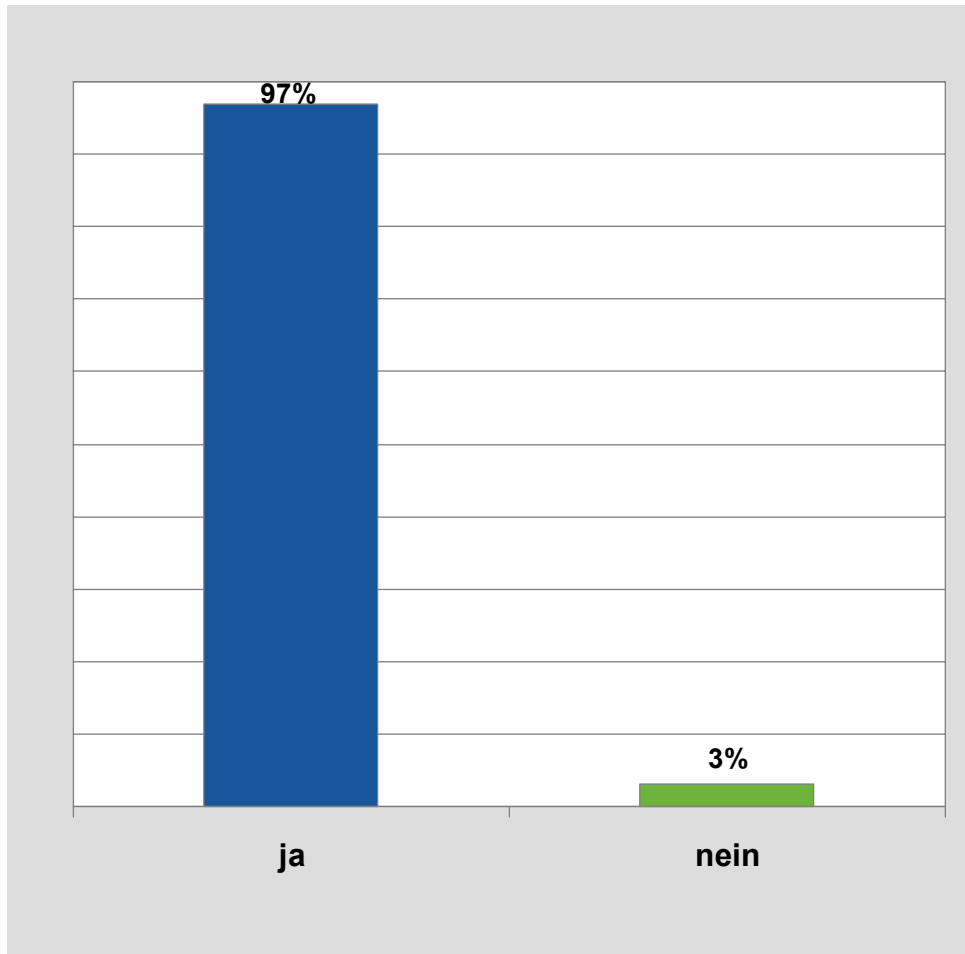
3.14 Setzen Sie in Projekten in Ihrem Unternehmen/Bereich eher Projektmanagementexperten oder eher Fachexperten als Projektleiter ein?



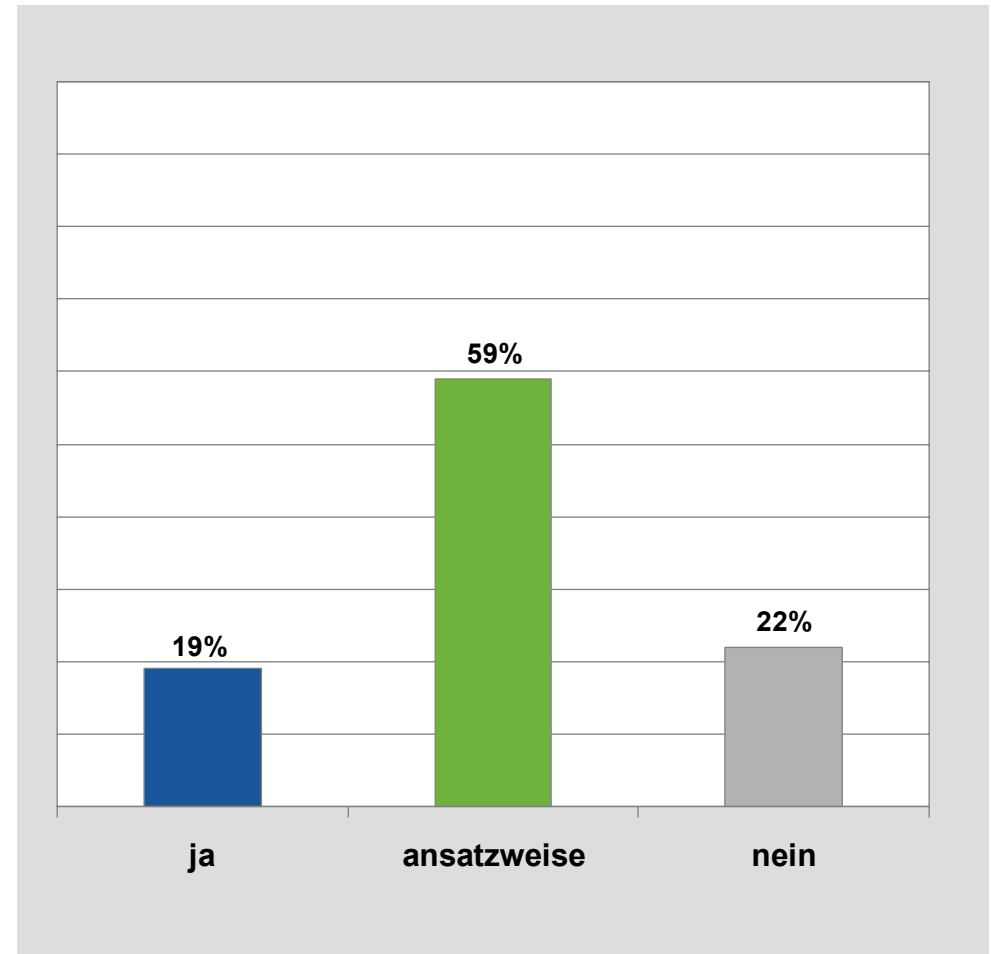
6. Anreizsysteme / Karrierepfad

Obwohl „Talent“ als Erfolgsfaktor unstrittig ist, wird es kaum systematisch identifiziert und gefördert.

3.15 Sind Sie der Meinung, dass es für das Managen von Projekten eines speziellen Talents bedarf?



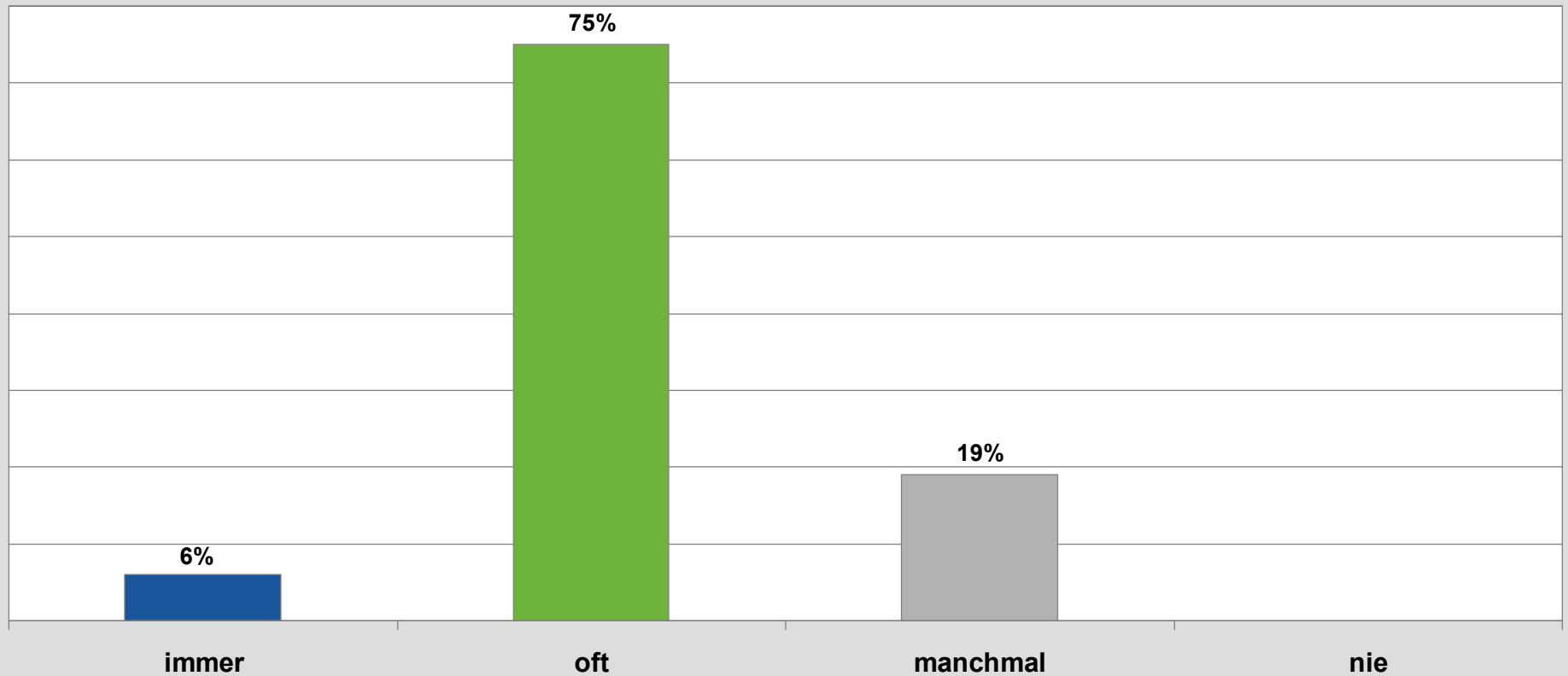
3.16 Gibt es in Ihrem Unternehmen/Bereich einen spezifischen Prozess zur Identifizierung von Projektmanagement-Talenten?



6. Anreizsysteme / Karrierepfad

Die Rolle des Projektleiters wird von vielen als attraktiv angesehen.

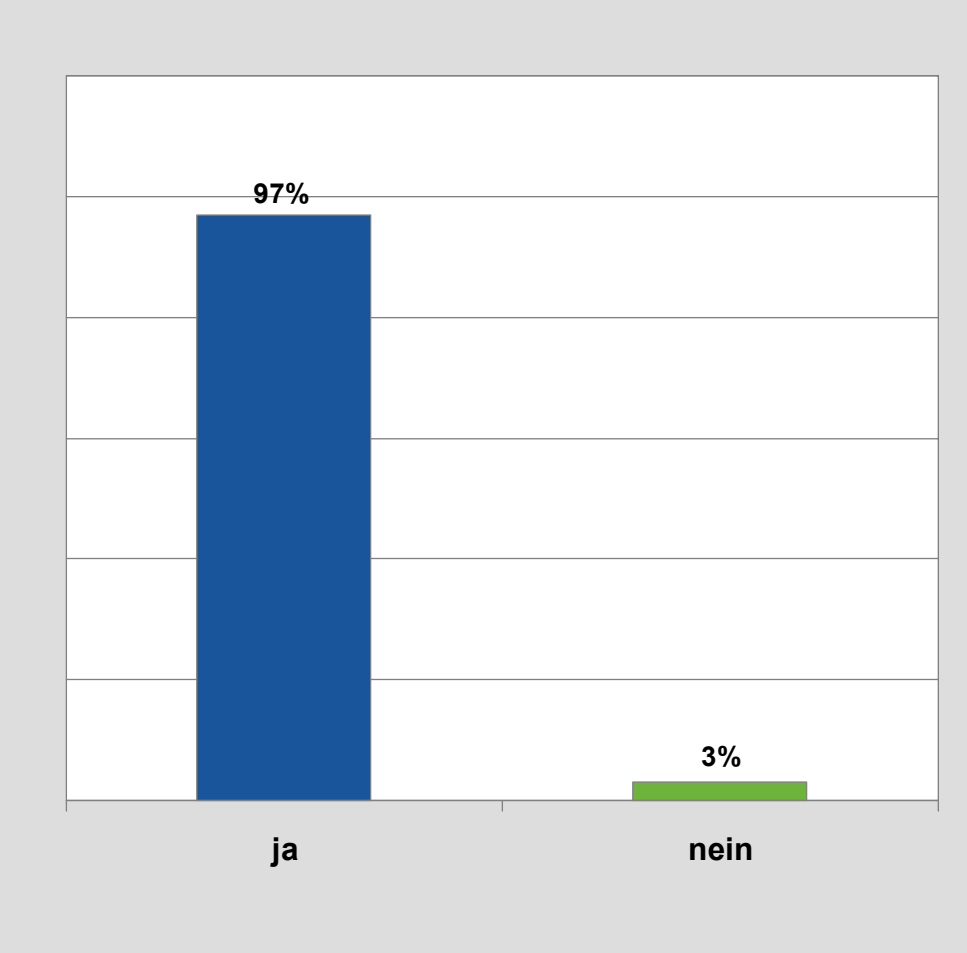
3.17 Wird die Berufung zum Projektleiter in Ihrem Unternehmen/Bereich als attraktiv empfunden?



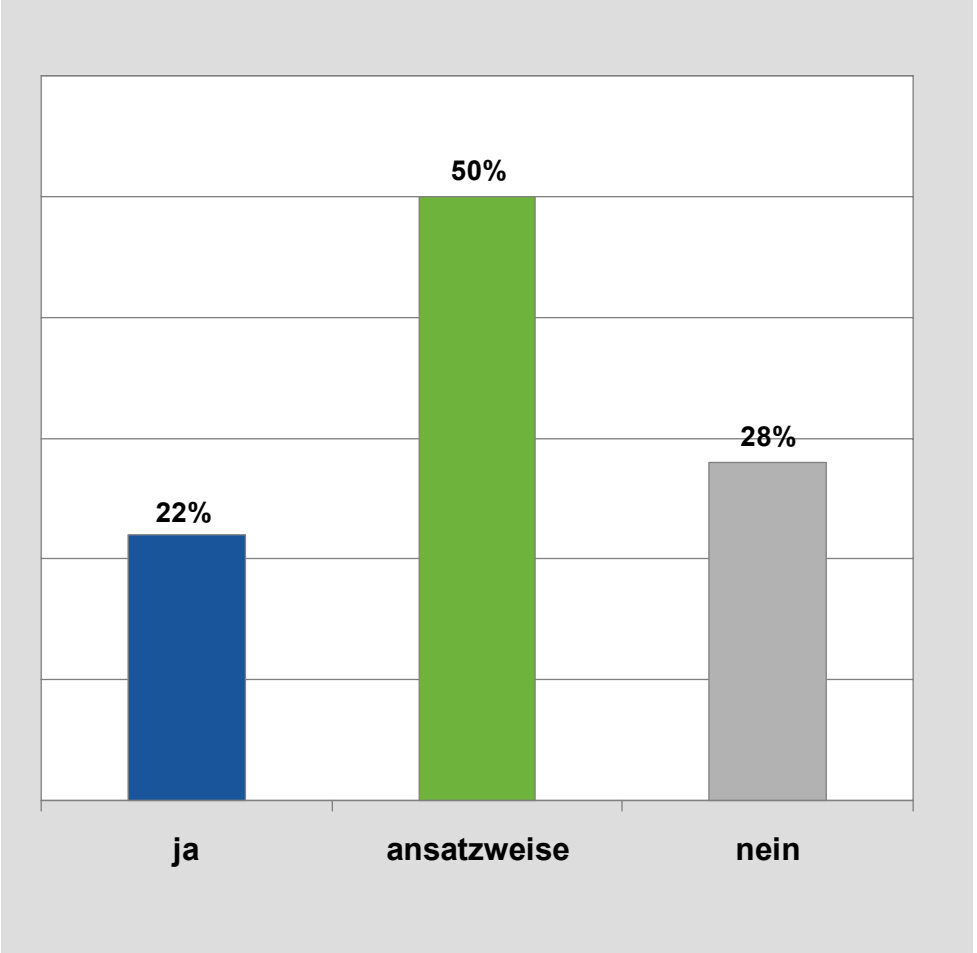
6. Anreizsysteme / Karrierepfad

Auffällig ist der Unterschied zwischen der hohen Wertschätzung des Karrierepfads „Projektmanagement“ und dessen geringer Verbreitung.

3.18 Sind Sie der Meinung, dass ein eigenständiger durchgängiger Karrierepfad „Projektmanagement“ Vorteile hat?



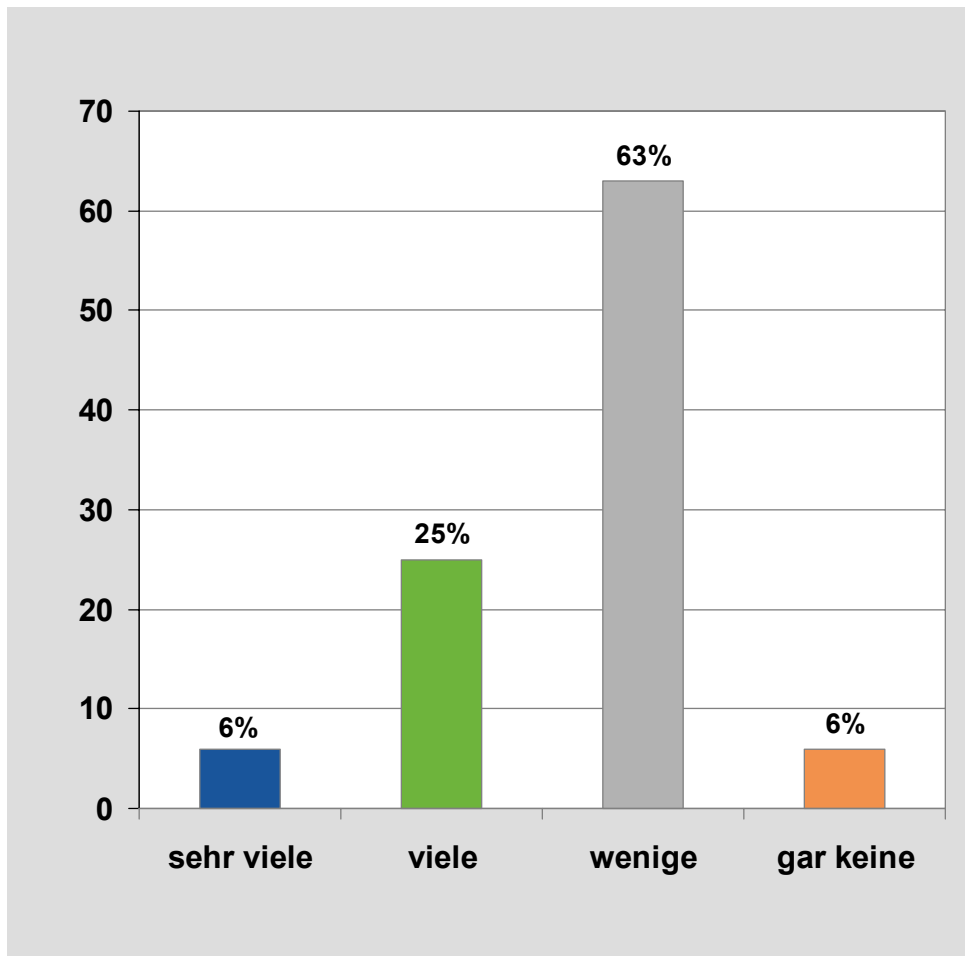
3.19 Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Karrierepfad „Projektmanagement“ neben der üblichen Linien- und Fachlaufbahn?



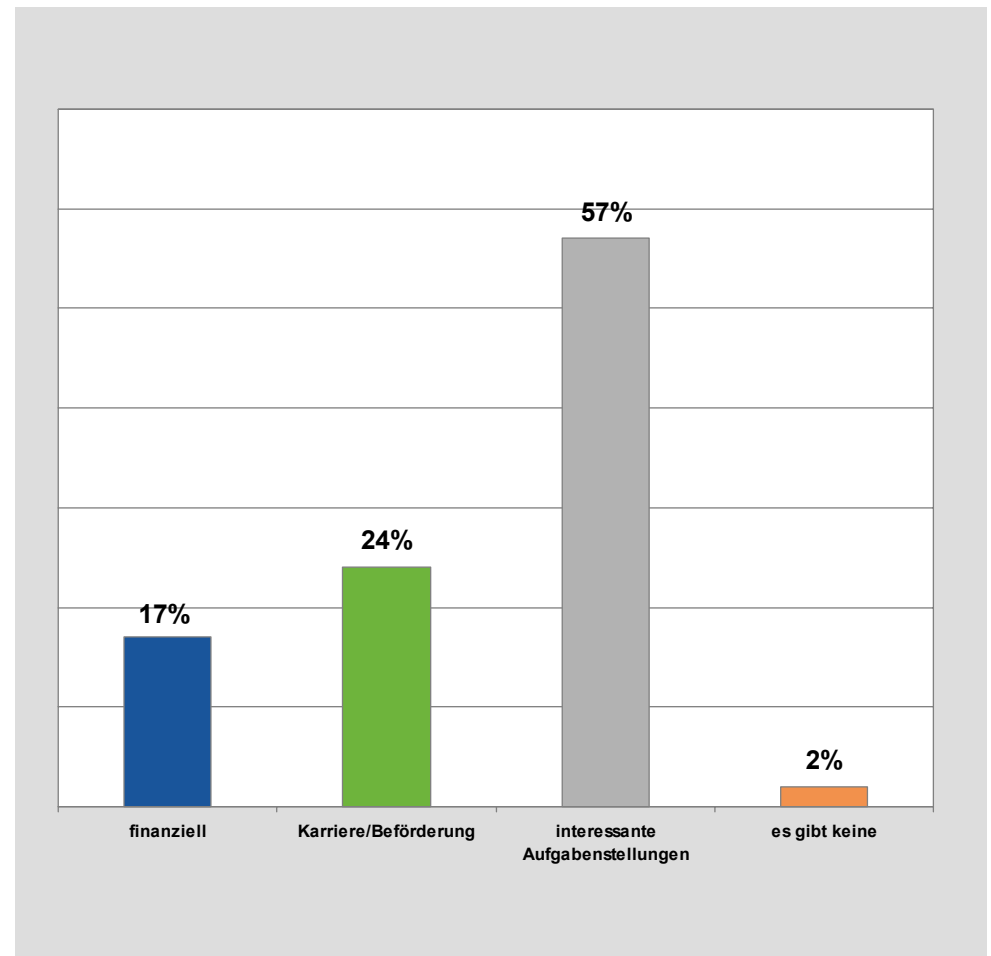
6. Anreizsysteme / Karrierepfad

Spezielle Anreizsysteme für Projektarbeit sind eher selten.

3.20 Sind in Ihrem Unternehmen/Bereich Anreize geschaffen worden, in Projekten zu arbeiten?



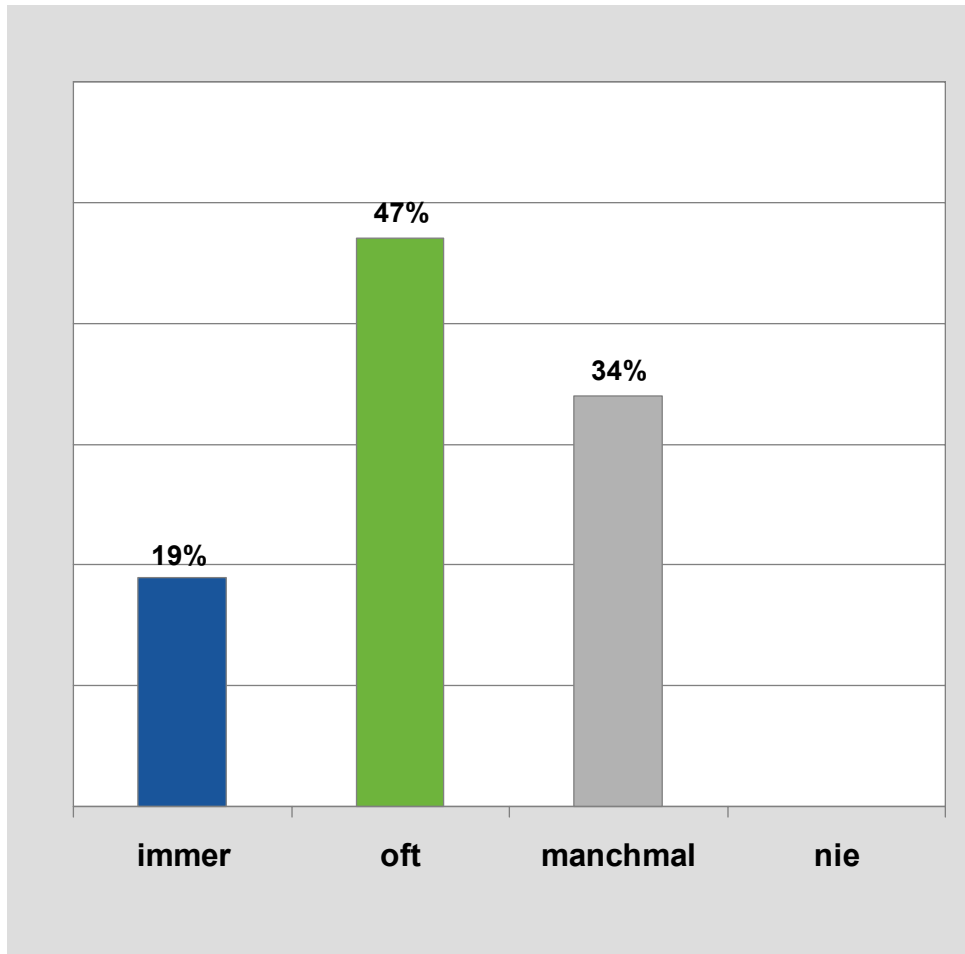
3.21 Falls Anreize für Projektarbeit geschaffen wurden, welcher Art sind die Anreize primär?



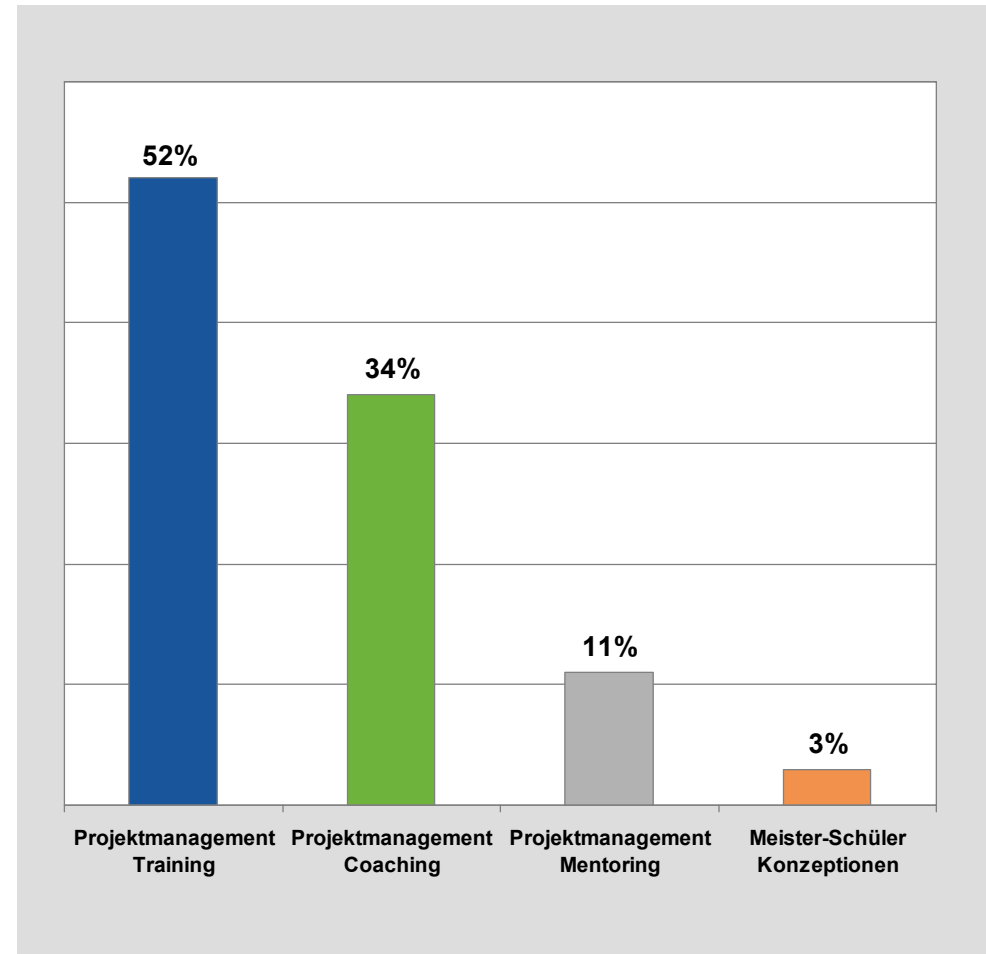
7. Qualifizierung

Qualifizierungsmaßnahmen werden vorwiegend in traditioneller Form durchgeführt.

3.22 Werden in Ihrem Unternehmen Qualifizierungsmaßnahmen zum Projektmanagement durchgeführt?



3.23 Qualifizierungsmaßnahmen -sofern sie durchgeführt werden- sind in in unserem Unternehmen angelegt als

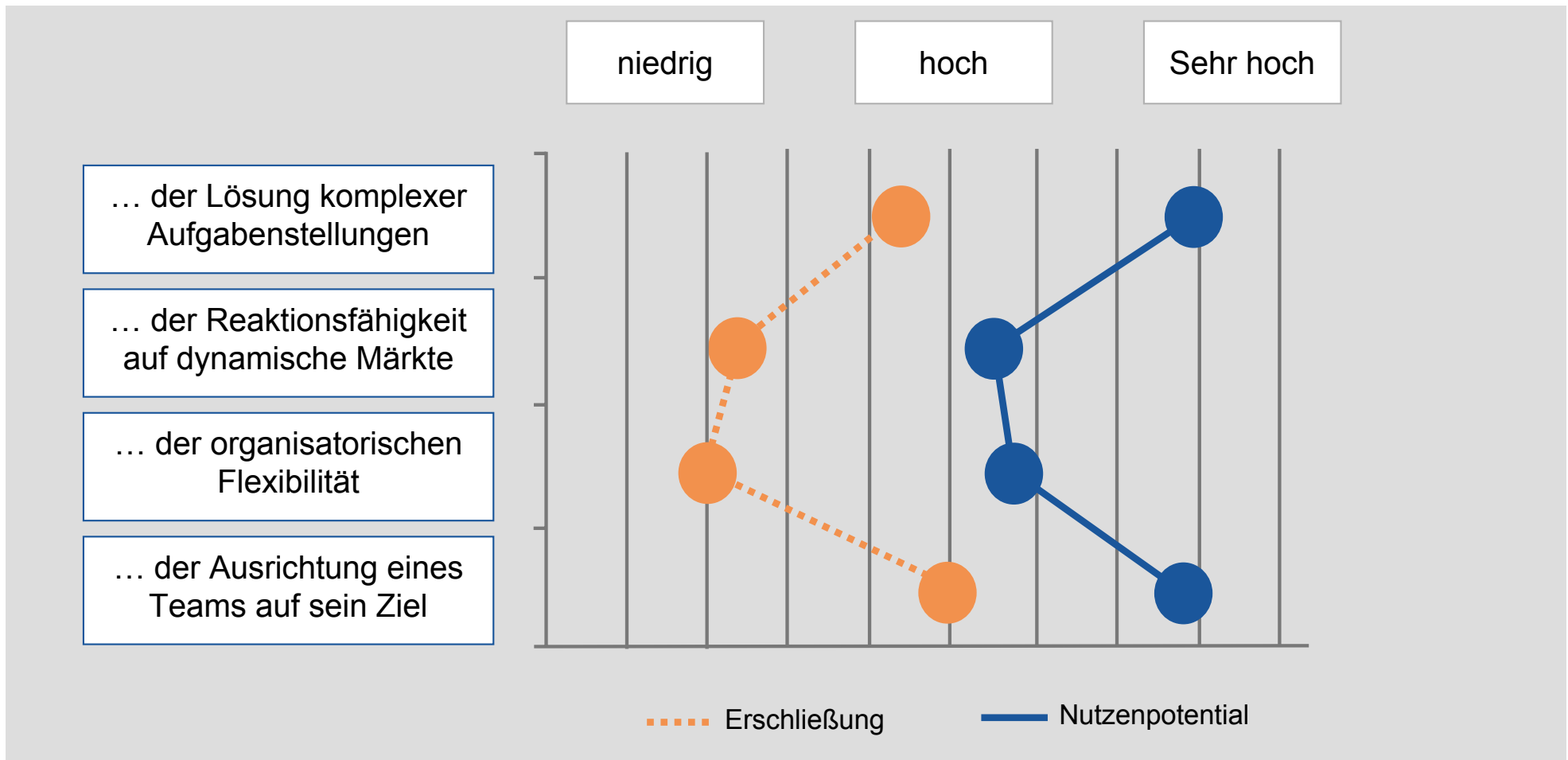


8. Qualifizierung

Qualifizierungsmaßnahmen werden vorwiegend in traditioneller Form durchgeführt.

4.1 Wie schätzen Sie das Nutzenpotential von Projektarbeit ein hinsichtlich ...?

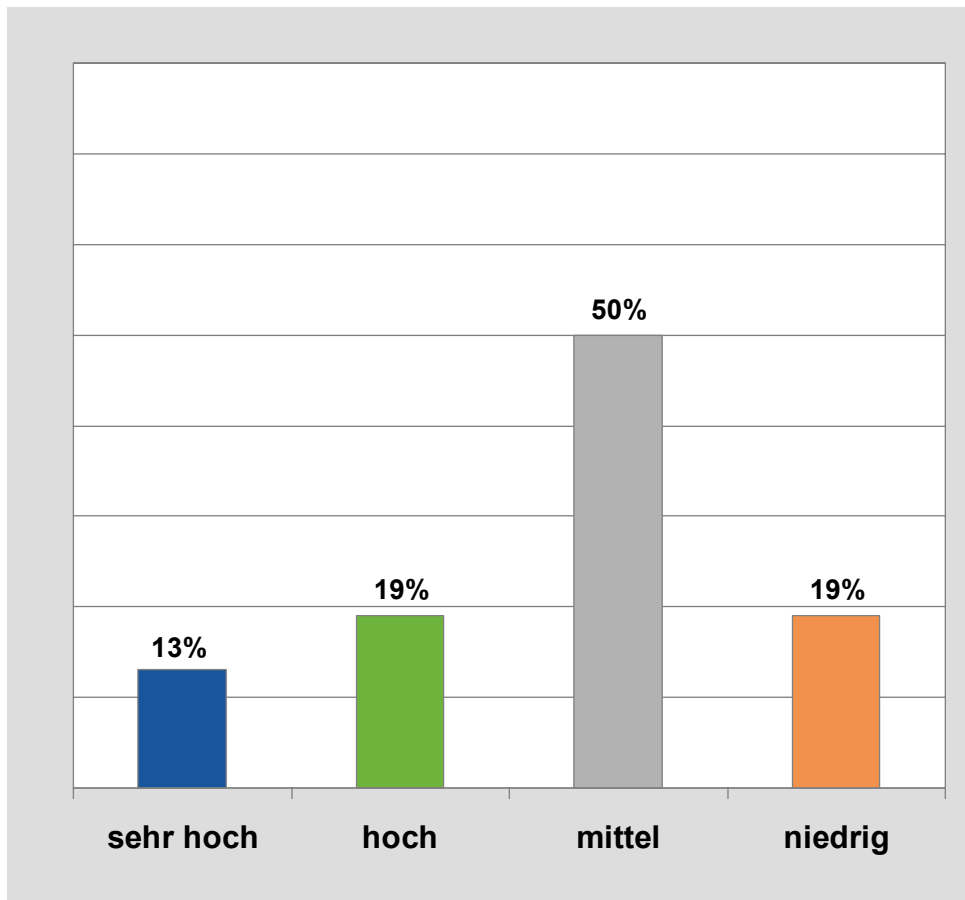
4.2 In wieweit ist das Nutzenpotential in Ihrem Unternehmen/Bereich derzeit bereits erschlossen?



8. Nutzerschließung

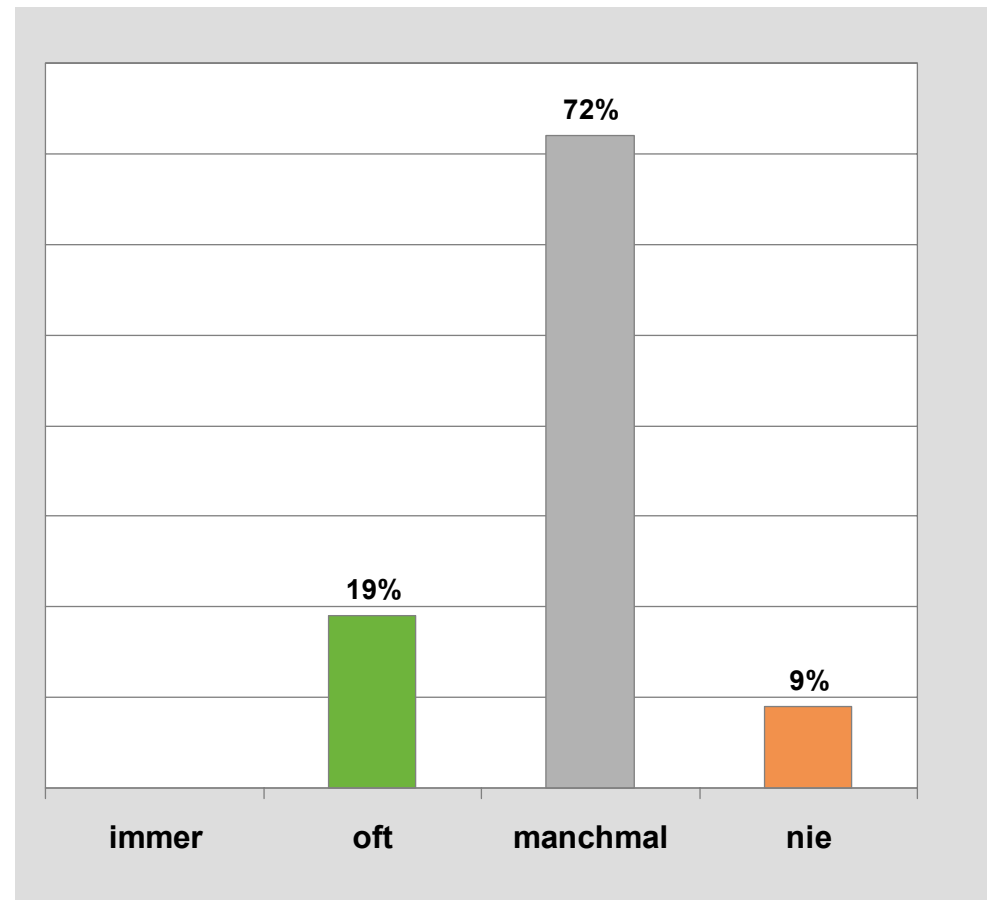
Knapp ein Drittel der Befragten sieht ein hohes Nutzenpotenzial beim Einsatz externer Dienstleister, doch bei der Auswahl dieser ist offenbar Sorgfalt angebracht.

4.3 Wie schätzen Sie das Nutzenpotenzial des Einsatzes externer Dienstleister für Projektmanagement-Aufgaben ein?



Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

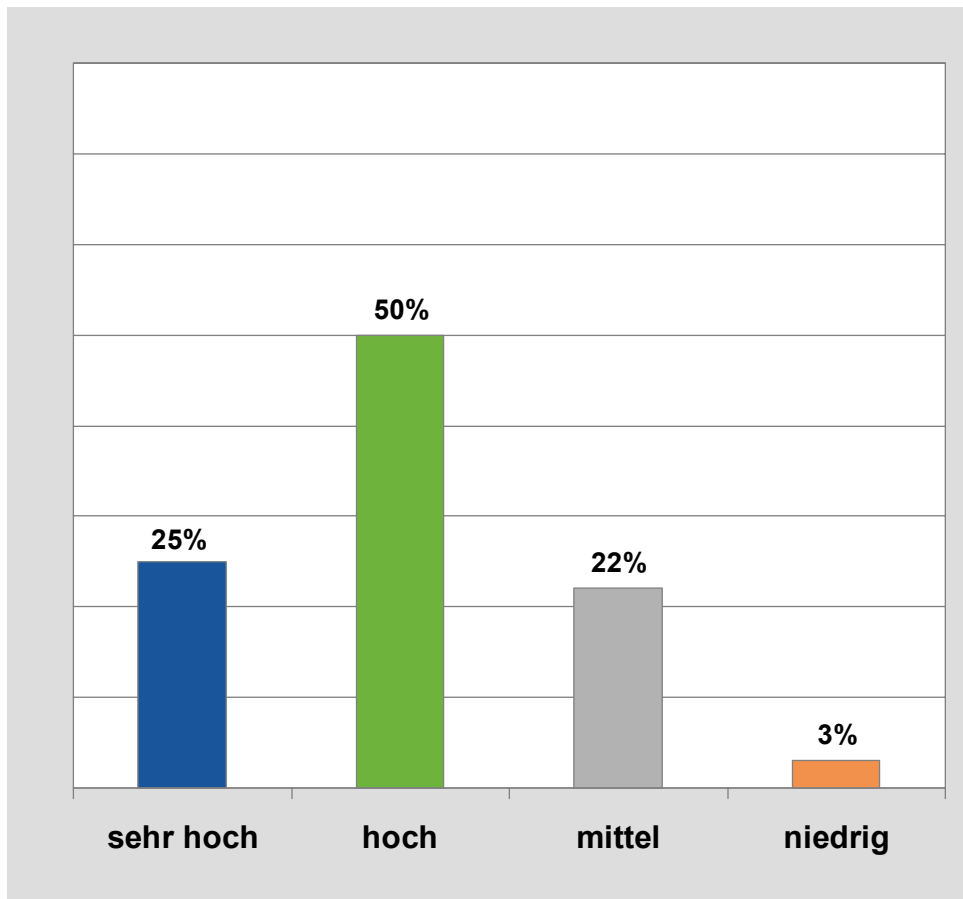
4.4 Werden in Ihrem Unternehmen/Bereich Projektmanagement-Aufgaben an externe Dienstleister vergeben?



8. Nutzerschließung

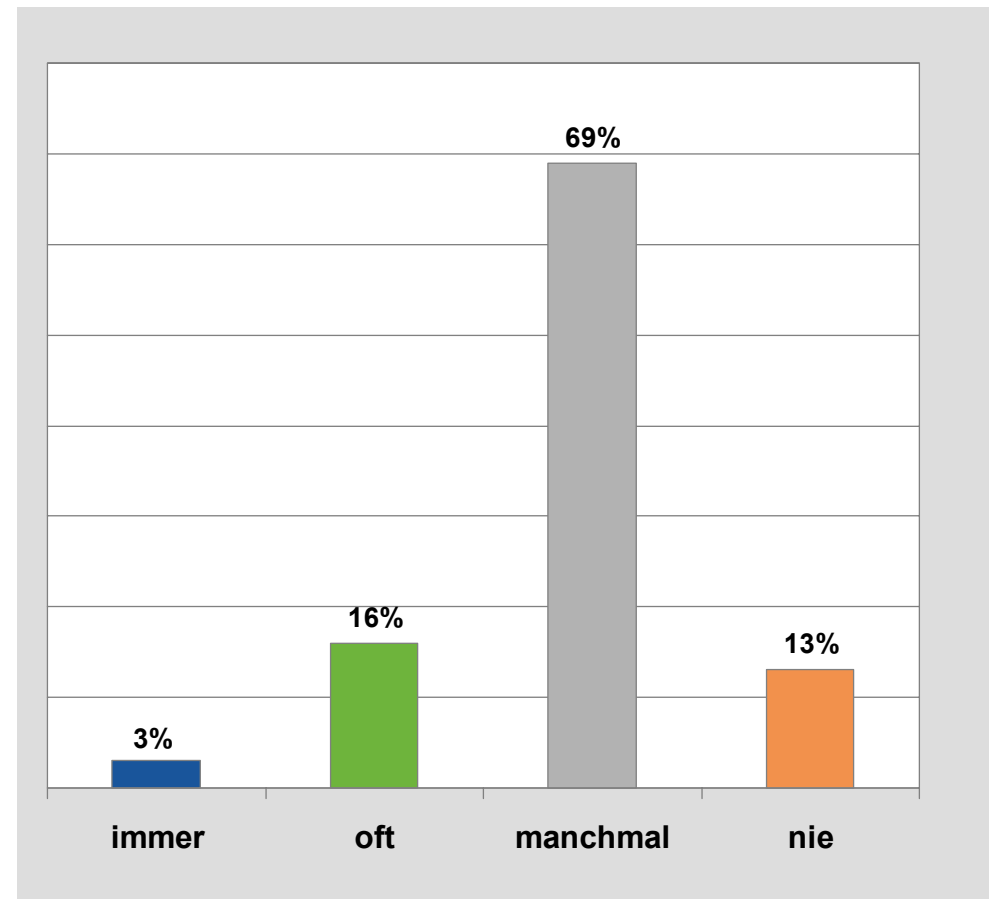
Obwohl hochgeschätzt, wird das Potenzial durch Projektassistenz nicht ausreichend genutzt. Damit werden Einspar-Potenziale nicht erschlossen.

4.6 Wie schätzen Sie das Nutzenpotenzial des Einsatzes professioneller Projektassistenz in Projekten ein?



Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

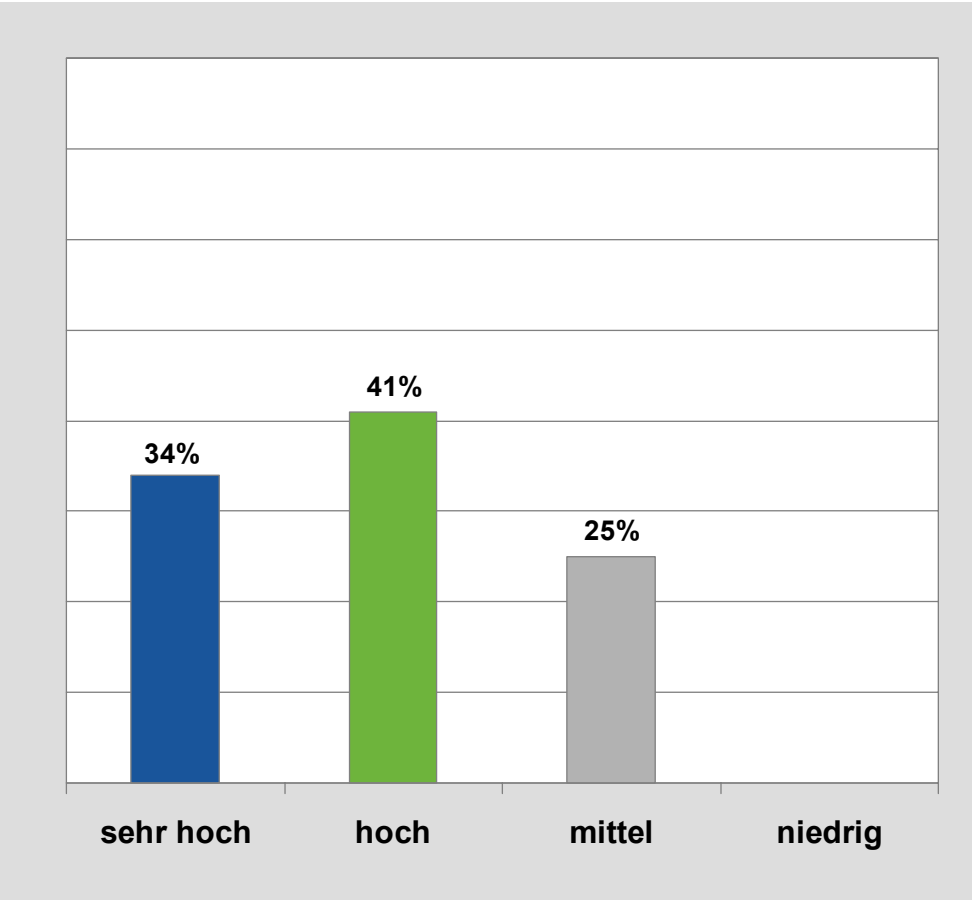
4.7 Setzen Sie professionelle Projektassistenz in Ihren Projekten ein?



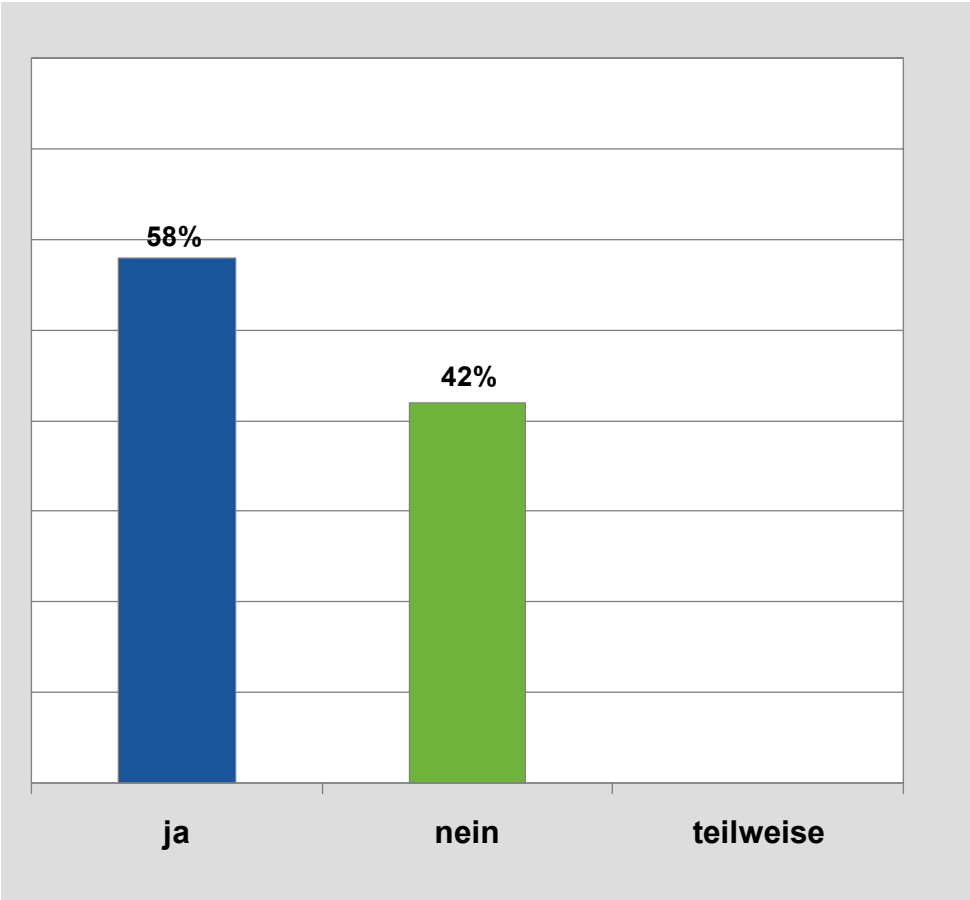
9. Wissenssicherung

Netzwerke werden als Instrumente des Wissensmanagement hoch geschätzt, aber bei weitem nicht immer genutzt.

4.8 Wie schätzen Sie das Nutzenpotenzial von Projektmanagement-Netzwerken für den Wissensaustausch ein?



4.9 Gibt es in Ihrem Unternehmen/Bereich Projektmanagement-Netzwerke zum Austausch von Projektmanagement-Wissen?



Anmerkung: Ergebnisse wurden gerundet

Kontakt

DETECON

Detecon&Diebold
Consultants

Detlef Mergelmeyer

Competence Practice
Operations & Performance

Detecon International GmbH
Frankfurter Str. 27
D - 65670 Eschborn (Germany)

Tel.: +49 (0)6196 903 - 186
Cellular: +49 (0)170 7980259
E-Mail: Detlef.Mergelmeyer@detecon.com
Internet: www.detecon.com

DETECON

Detecon&Diebold
Consultants

Beate Hofferbert-Junge

Head of Group Program Management
and Transformation

Detecon International GmbH
Frankfurter Str. 27
D – 65670 Eschborn (Germany)

Tel.: +49 (0)6196 903 156
Cellular: +49 (0)160 70 66 543
E-Mail: Beate.Hofferbert@detecon.com
Internet: www.detecon.com

DETECON

Detecon&Diebold
Consultants

Günther Schleper

Competence Practice
Operations & Performance

Detecon International GmbH
Frankfurter Str. 27
D 65670 Eschborn (Germany)

Tel.: +49 (0)6196 903 - 0
Cellular : +49 (0)160 97233272
E- Mail: Günther.Schleper@detecon.com
Internet: www.detecon.com