

Projekte erfolgreich durchführen

Ergebnisse einer Studie von PA Consulting Group in Kooperation mit GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

“Das Beherrschen eines umfangreichen Portfolios von Instrumenten für Projektmanagement ist erfolgskritisch. Unternehmen, die verschiedene Methoden einsetzen, sind bei Projekten erfolgreicher.“

Christian Holm
PA Consulting Group

Nahezu alle Unternehmen nutzen heute einen standardisierten Projektleitfaden. Dennoch geraten Projekte weiterhin in Schieflage. Die aktuelle Studie der PA Consulting Group in Kooperation mit der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. gibt Aufschluss sowohl über Gründe für das Scheitern von Projekten und Verbesserungsmaßnahmen als auch über Merkmale, wie Unternehmen das Projektmanagement tatsächlich „leben“. Ein wesentliches Ergebnis der Studie ist, dass die „weichen“ Faktoren häufigste Ursache für das Nicht-Erreichen von Projektzielen bleiben. Insbesondere unklare Anforderungen und Ziele gelten als Hauptgrund für Misserfolg.

Die Untersuchung mit Teilnehmern großer Konzerne und mittelständischer Unternehmen vergleicht den Einsatz verschiedener Methoden im Projektmanagement mit einer Erfolgsziffer, die die Befragten selbst angeben. Als Gruppen wurden die 15 erfolgreichsten Unternehmen („Top15“) – über 85 % positive Projekte – mit den 15 am wenigsten erfolgreichen Firmen („Low15“) verglichen, die ihre Projekterfolge selbst mit weniger als 35 % beziffern.

Insgesamt nahmen an der Studie Projektleiter, Geschäftsführer und Vorstände aus 98 Unternehmen in Deutschland teil. Die Verteilung nach Branche, Umsatz und Größe gibt einen repräsentativen Querschnitt.

Die Studie gliedert in sich in drei wesentliche Teile:

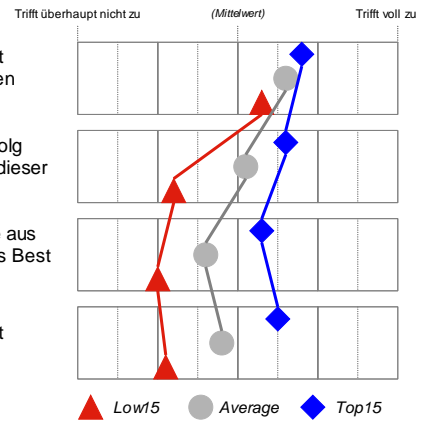
- A. Aussagen zu verschiedenen Bereichen des Projektmanagements
- B. Ursachen für das Scheitern von Projekten
- C. Maßnahmen der Unternehmen zur Verbesserung von Projekterfolgen.

A1. „Projektentwicklungsprozess“

Obwohl die meisten Unternehmen einen standardisierten Projektmanagement-Leitfaden nutzen, verbessern nur die Top15 Unternehmen ihre Projekte durch Erfolgsmessung sowie Sammeln und Weitergeben von Erfahrungen. Die Top15 lernen von Fehlern und verbessern sich so stetig in den neuen Projekten.

Aussagen zur Überprüfung

- 1.1 Wir nutzen einen standardisierten Projektleitfaden mit Pflichtergebnissen, Autorisierung je Meilenstein und klaren Projektrollen in allen Projekten.
- 1.2 Es ist klar, mit welchen Messgrößen unser Projekterfolg gemessen wird, alle Projekte werden einheitlich anhand dieser Kriterien verglichen.
- 1.3 Wir werten alle Projekte systematisch auf Lernpunkte aus und stellen die Informationen künftigen Projekten aktiv als Best Practice-Empfehlung zur Verfügung.
- 1.4 Neue Projekte greifen aktiv auf Erfahrungen und Best Practices zurück.

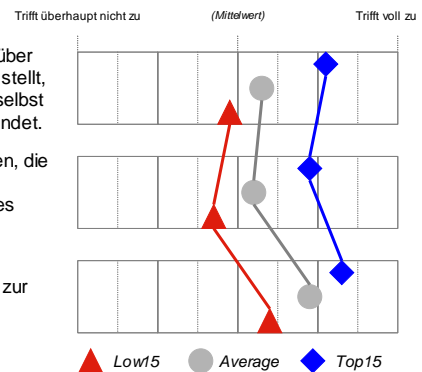


A2. „Vertragsmanagement & Change Control“

Für das Vertragsmanagement benennt nur knapp die Hälfte der Low15 Unternehmen Prozesse und Verantwortliche, die Top15 immerhin bei rund 70 Prozent aller Projekte. Die Top15 Unternehmen wenden den ‚Change Control‘ Prozess deutlich konsequenter an als die anderen Befragten – sie sind so kommerziell besser gestellt.

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.



A3. „Projekteinkauf“

Zwar sind die Top15 Unternehmen im Management ihrer Lieferantenverträge besser, aber Nachholbedarf haben auch sie. Nur knapp die Hälfte aller Unternehmen kann bei Lieferanten Vertragsstrafen geltend machen, wenn sich das Projekt aufgrund verspäteter Leistungserbringung verzögert. PA sieht vor allem Handlungsbedarf im wirksamen Vertragsmanagement, da die Komplexität in Projekten zunimmt und dies auch die vertraglichen Rahmenbedingungen erschwert.

A4. „Qualitätsmanagement“

Mehr als die Hälfte der Unternehmen hat die Funktion „Qualitätsmanagement“ in ihren Projekten etabliert. Die Top15 integrieren sehr häufig eine zusätzliche Person mit starken Befugnissen in den Projekten zur Sicherung der Qualität, während die Low15 dies nur in jedem zweiten Projekt tun. Erfolgreiche Unternehmen erkennen und behandeln Mängel früher und konsequenter.

A5. „Projektmanagement, Tools und Techniken“

Fast alle Befragten geben an, grundlegende Techniken im Projektmanagement zu beherrschen und weitgehend einzusetzen. Die Varianz der Ergebnisse ist daher nicht durch unterschiedliche Projektmanagement-Technik zu erklären, sondern resultiert aus der konsequenten Umsetzung durch die Unternehmen.

A6. „Projektverhalten“

Obwohl sich drei Viertel der Befragten als projektorientierte Unternehmen sehen, etablieren nur wenige die wesentlichen Prozesse wie Wechsel von Personal zwischen Projekt- und Linienorganisation oder einheitliches Verständnis für Projektmanagement-Verfahren. Über 75 % der Top15 Unternehmen praktizieren „Frühe und offene Kommunikation von Problemen“, weniger als die Hälfte der Low15 beansprucht dieses Merkmal für sich.

A7. „Personalmanagement“

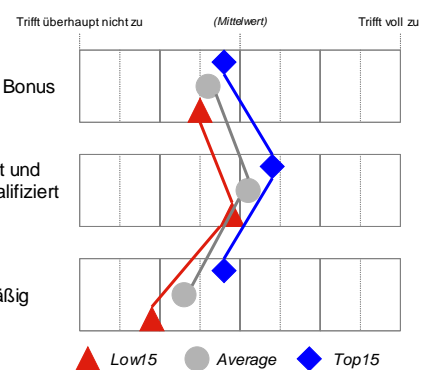
Beim Thema Bonuszahlungen engagieren sich nur wenige Unternehmen. Die Low15 Unternehmen zahlen nur in knapp einem Viertel der Fälle einen Bonus, die Top15 immerhin in fast jedem zweiten Projekt. Trotz geringer Unterschiede im Personalmanagement hat nicht einmal die Hälfte aller Befragten definierte Karrierepfade mit Schulungen und Beförderungsoptionen für Projektleiter.

Aussagen zur Überprüfung

7.1 Wir haben einen definierten Karrierepfad für unsere Projektleiter aufgesetzt, der Grundsätze für Schulungen, Bonus und Beförderungen enthält.

7.2 Wir haben unsere Projekte systematisch kategorisiert und benennen einen Projektleiter, der für diese Kategorie qualifiziert ist.

7.3 Wir zahlen als Anerkennung für die besonderen Anforderungen und Leistungen der Projektarbeit regelmäßig einen Bonus an die Projektleiter und -mitarbeiter aus.



A8. „Projektreviews“

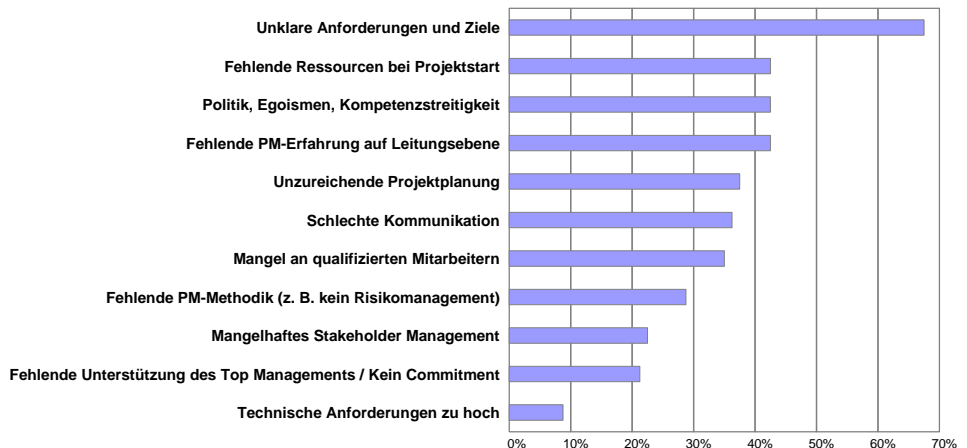
Die meisten Unternehmen haben die Bedeutung von Projektreviews erkannt und entsprechende Prozesse aufgesetzt. Aufgrund stark unterschiedlicher Ergebnisse und Auswirkungen auf den Erfolg variieren offensichtlich Akzeptanz und Umsetzungsempfehlungen bei den Unternehmen.

“Viele Projekte sind überstürzt aufgesetzt und nicht ausreichend unterstützt. ‚Unklare Anforderungen und Ziele‘ sind häufige Ursache für das Scheitern.“

Claus Engel
PA Consulting Group

B. Ursachen für das Scheitern von Projekten

Vor allem „weiche“ Faktoren bestimmen das Scheitern von Projekten. ‚Unklare Ziele und Anforderungen‘ nennen fast 70 Prozent der Studienteilnehmer als häufigste Ursache. Gleichzeitig sind ‚zu hohe technische Anforderungen‘ in weniger als 10 Prozent der Projekte Grund für den Misserfolg.



Ursachen für das Scheitern von Projekten (Mehrfachnennung möglich)

C. Maßnahmen der Unternehmen zur Verbesserung der Projekte

Um auf die Probleme bei der Durchführung von Projekten zu reagieren, geben knapp zwei Drittel aller befragten Unternehmen an, Mitarbeiter und Projektleiter verstärkt zu schulen sowie die Projektmanagementhandbücher und -prozesse zu verbessern. Die Top15 verbessern dagegen die Prozess-Handbücher und führen regelmäßige Audits durch, um das Projektmanagement zu optimieren. Dies adressiert jedoch nicht die wesentlichen Gründe für das Scheitern von Projekten und insbesondere nicht die Verbesserung der „weichen“ Faktoren.

Die Studie ist erhältlich bei PA Consulting Group, www.paconsulting.com.

Corporate Headquarters

123 Buckingham Palace Road
London SW1W 9SR
United Kingdom
Tel: +44 20 7730 9000
Fax: +44 20 7333 5050
E-mail: info@paconsulting.com

Deutschland

Fürstenbergerstraße 3-9
60322 Frankfurt am Main
Kontakt: Claus Engel, Christian Holm
Tel: +49 (0)69 71702 289
Fax: +49 (0)69 71702 216
E-Mail: christian.holm@paconsulting.com

www.paconsulting.com

PA Consulting Group ist eine international führende und unabhängige Management-, System- und Technologieberatung. 1943 gegründet, ist das Unternehmen weltweit mit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 35 Ländern aktiv.

Mehr Informationen über PA in Deutschland unter www.paconsulting.com/deutsch

Vertreten in den Ländern

Argentinien, Australien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Indonesien, Irland, Japan, Malaysia, Neuseeland, Niederlande, Norwegen, Russland, Schweden, Tschechische Republik, Vereinigte Staaten, Volksrepublik China (Büros in Peking und Hong Kong)

© PA Knowledge Limited 2005. All rights reserved.