

## Studie von GPM und PA Consulting: Fünf Erfolgsfaktoren für Projekte

von Claus Engel und Nils Quadejacob

Selbst nach vorsichtigen Schätzungen scheitern mehr als 30% aller Projekte. Die Unternehmen setzten in den letzten Jahren deshalb zahlreiche Programme auf, um Projektmanagement-Prozesse zu definieren, Handbücher zu erstellen und Mitarbeiter zu schulen. Immer häufiger beschäftigt sich auch das Top-Management mit Maßnahmen zur Verbesserung der Projekterfolge. Warum scheitern dann immer noch viele Projekte und was kann man wirklich dagegen machen?



**Claus Engel**

Dipl.-Kfm., Mitglied der Geschäftsleitung der PA Consulting Group, Schwerpunkte: Business Transformation, Prozessoptimierung

Kontakt:

[Claus.Engel@paconsulting.com](mailto:Claus.Engel@paconsulting.com)

Mehr Informationen unter:

[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

### Jährliche Studie der GPM und PA Consulting seit 2004

Seit 2004 führt die PA Consulting Group GmbH gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) regelmäßig Untersuchungen durch, um die wesentlichen Ursachen für die Effizienz von Programm- und Projektmanagement in Unternehmen zu ermitteln.



**Nils Quadejacob**

Berater der PA Consulting Group, Schwerpunkte: Programm-/Projektmanagement, Restrukturierung und Effizienzsteigerung

Kontakt:

[Nils.Quadejacob@paconsulting.com](mailto:Nils.Quadejacob@paconsulting.com)

Mehr Informationen unter:

[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

Die Studien analysierten die Erfolgsfaktoren für Projekte und den Einsatz von Projektmanagement-Methoden sowie für die Beachtung von Soft Skills in der Projektarbeit. Es hat sich gezeigt, dass die befragten Unternehmen in Projektmanagement generell investieren, aber der Erfolg damit nicht unbedingt korre-

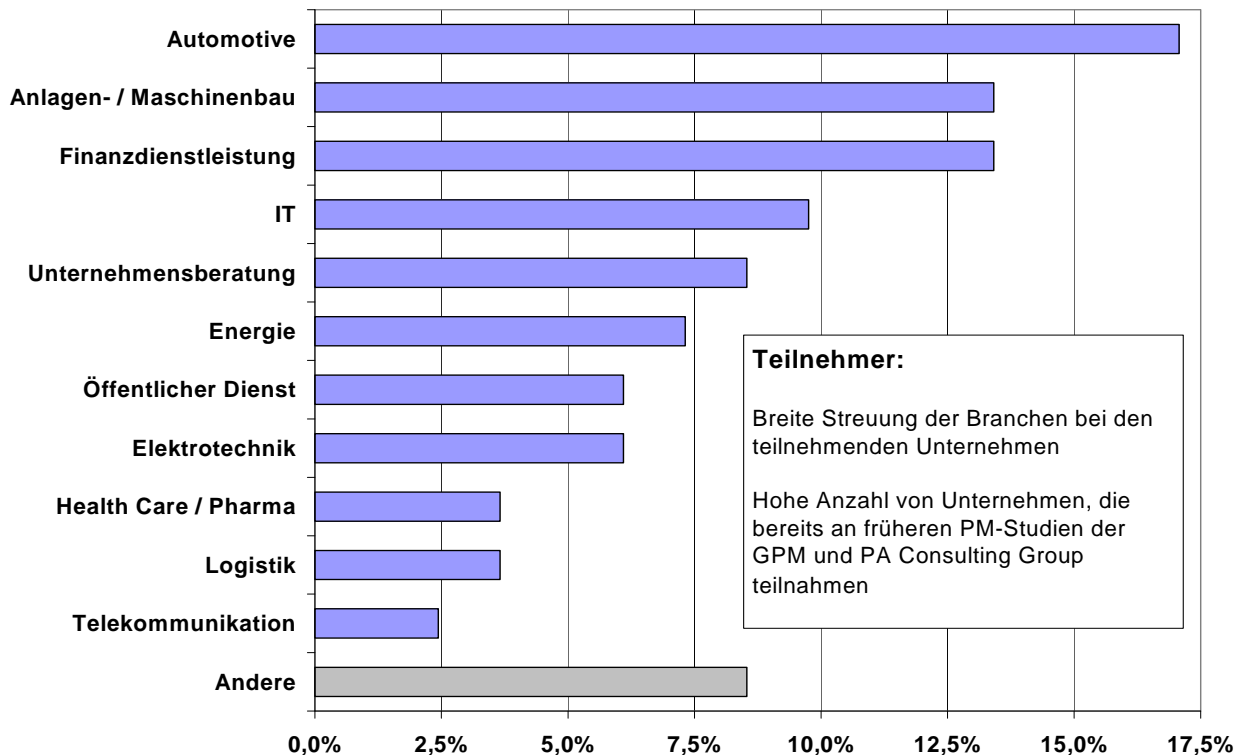


Bild 1: An der Studie nahmen 82 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen teil.

liert. Daher ging die im Jahr 2007 durchgeführte Studie der Frage nach, welche Investitionen helfen, Projektarbeit erfolgreicher zu gestalten. Insgesamt haben 82 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen an der Studie teilgenommen, über die Hälfte bereits zum wiederholten Mal.

### Schwerpunkt "Kosten und Nutzen"

Offensichtlich sind Verbesserungen der Leistungsfähigkeit von Projekten nur schwer zu realisieren. So zeigen z.B. vorangegangene Studien von PA und GPM, dass Methodik-Schulungen für Projektleiter und Mitarbeiter zwar die mit deutlichem Abstand häufigste Vorgehensweise zur Verbesserung des Projektmanagements sind. Jedoch ist fehlende PM-Methodik in nur 20% aller Fälle Ursache für das Scheitern eines Projekts. Dieses Verhalten zeigt, dass die Maßnahmen oft nicht auf die eigentlichen Ursachen zielen.

Fragen der letzten Studie fokussieren sich daher auf die Relation von Kosten und Nutzen: Wo investieren Unternehmen, die erfolgreicher als andere in den Projekten sind, was machen sie besser als die anderen, um den angestrebten Nutzen aus den Kosten zu ziehen? Welche Auswirkungen haben Investitionen, wie z. B. in Projektmanagement, in Kommunikation, in Projekt-Controlling und in Stakeholder Management auf den Projekterfolg und den Nutzen?

#### PA Consulting Group

Die Unternehmen der 1943 gegründeten PA Consulting Group beschäftigen heute weltweit 3.000 Mitarbeiter in Europa, Nord- / Lateinamerika, dem Mittleren Osten und Asia / Pacific. Die deutsche PA Consulting Group GmbH mit Sitz in Frankfurt hat die Beratungsschwerpunkte Performance Improvement, Geschäftsprozessoptimierung und Dynamische Simulation.

#### GPM

Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) ist der deutsche Fachverband für Projektmanagement und vertritt Deutschland in der International Project Management Association (IPMA).

## Ergebnisse: Warum scheitern Projekte?

Die Ergebnisse der Projektmanagement-Studien durch PA und GPM aus den Vorjahren zeigen stets die gleichen Ursachen für das Scheitern von Projekten: unklare Anforderungen und Ziele, fehlende Ressourcen bei Projektstart, Politik verbunden mit Kompetenzstreit und schließlich schlechte Kommunikation. Eine untergeordnete Rolle spielen die Ursachen PM-Methodik und technische Anforderungen.

Die Befragten maßen den einzelnen Ursachen für das Scheitern von Projekten in den bisher betrachteten Jahren jeweils uneinheitliche und nur leicht unterschiedliche Bedeutung bei. Diese Schwankungen sind statistisch gesehen größtenteils zufällig. Lediglich "Schlechte Kommunikation" ist in der Nennung von 40 auf 60% gestiegen. Aus der Erfahrung mit Kundenprojekten der letzten Jahre führt PA das auf die zunehmende Komplexität der Projekte zurück. Diese resultiert aus der starken Globalisierung von Unternehmen, mit der die zur Kommunikation erforderliche Vernetzung nicht Schritt halten konnte.

## Top- und Low-Performer

Die bisherigen Studien verdeutlichten, dass mit den Investitionen in das Projektmanagement der Erfolg nicht unbedingt korreliert. Daher ging die Studie im Jahr 2007 der Frage nach, welche Investitionen geeignet sind, um Projekte erfolgreicher zu gestalten.

Da die Hypothese nahe liegt, dass die Unternehmen, die mehrheitlich ihre Projekte erfolgreich abschließen, die wesentlichen Erfolgsfaktoren besser beherrschen, werden zunächst drei Gruppen unterschieden:

- "Top"-Unternehmen, die mehr als 85% der Projekte erfolgreich durchführen
- "Low"-Unternehmen, die weniger als 40% der Projekte erfolgreich durchführen
- "Average": der Durchschnitt der übrigen Teilnehmer

Bei der Auswertung der Ergebnisse gelten dann die "Top"-Unternehmen als Benchmark – starke Abweichungen zwischen der "Top"-Gruppe und "Low"-Organisationen verweisen auf erfolgskritische Handlungsbereiche. In den Auswertungen wird unterstellt, dass alle Befragten ein vergleichbares Antwortverhalten zeigten und somit die Ergebnisse insgesamt für Vergleiche zwischen den Gruppen aussagefähig sind.

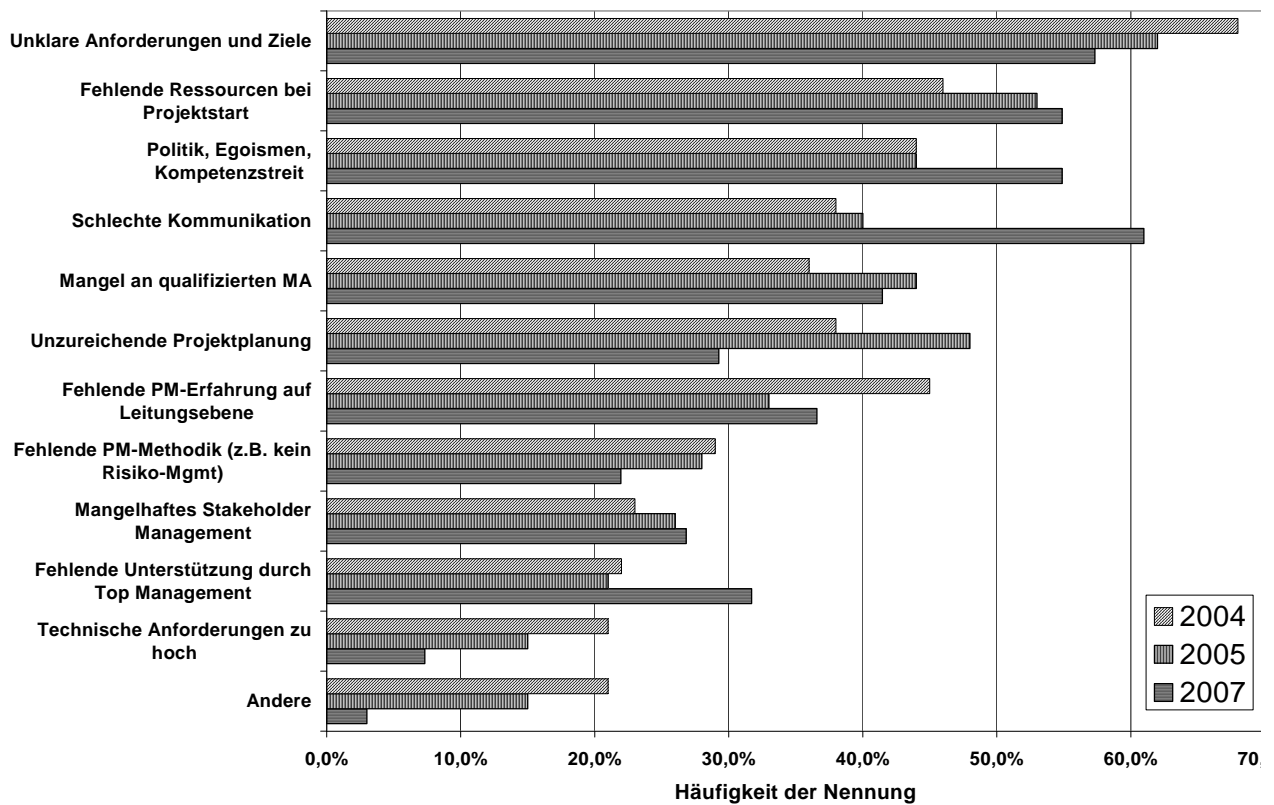


Bild 2: Genannte Ursachen für das Scheitern von Projekten.

## Was macht Unternehmen erfolgreich? Fünf Best Practices

In früheren Studien haben PA und GPM bereits die hohe Bedeutung von "weichen" Erfolgsfaktoren untersucht. Unternehmen müssen jedoch in jedem Projekt auch entscheiden, welchen Nutzen sie innerhalb

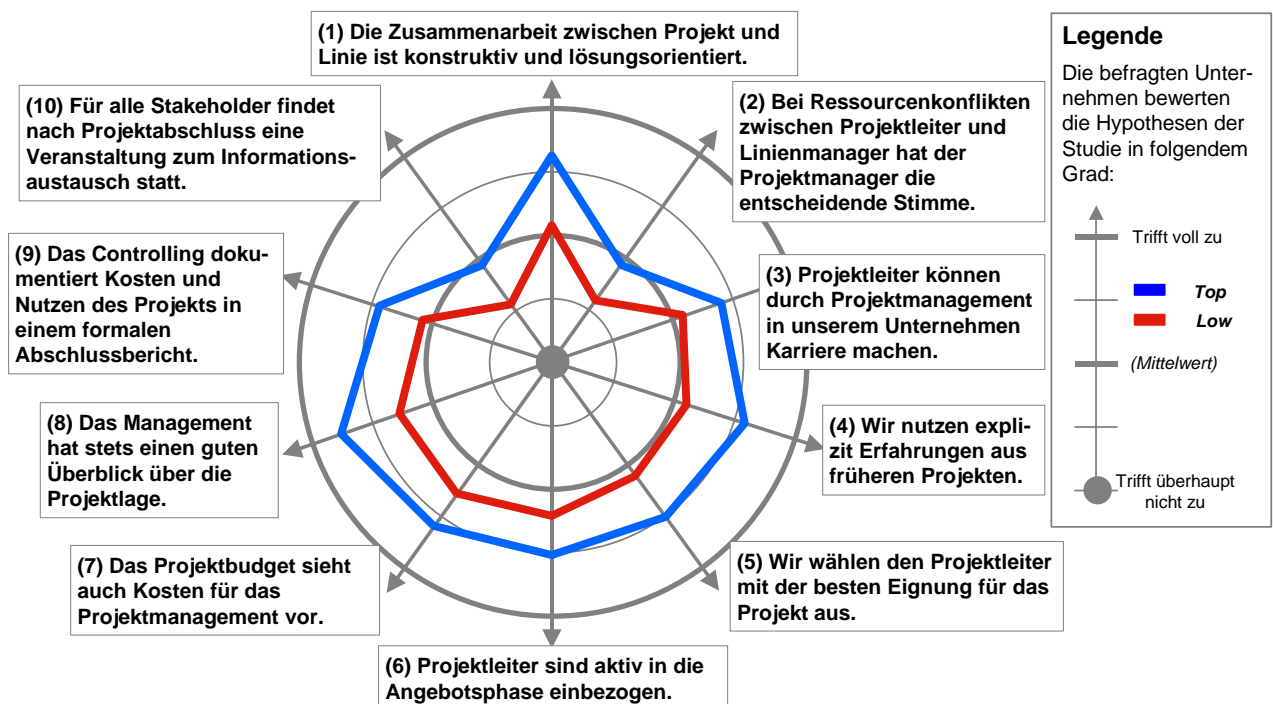


Bild 3: Signifikante Unterschiede zwischen Top- und Low-Performern.

welchen Zeitraums erwarten und wie sie Investitionen tätigen, um diese Vorteile zu erreichen. Auch die so genannten "weichen" Faktoren müssen sich letztlich im betriebswirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bemerkbar machen. Dies kann jedoch nicht in Form eines direkten Kausalzusammenhangs ermittelt oder quantifiziert werden. Die Studie 2007 versucht daher, als Lösungsansatz empirische Zusammenhänge zwischen Aspekten des Projektmanagements und wirtschaftlichem Erfolg herzustellen.

Die Studie 2007 ermittelt durch Vergleiche von im Projektmanagement erfolgreichen mit wenig erfolgreichen Unternehmen die wesentlichen Faktoren und verdichtet diese im Gesamtkontext der Antworten zu Empfehlungen. Der Fragenkatalog der Studie beinhaltete ca. je zehn Fragen zu den Bereichen Projektmanagement-Kultur, Projektvorbereitung, Projektstart, laufende Projekte und Projektabschluss. Aus allen Antworten wurden die zehn Fragen mit den signifikantesten Unterschieden zwischen den erfolgreichen Unternehmen und den weniger erfolgreichen Unternehmen in Bild 3 dargestellt.

Aus diesen zehn signifikantesten Unterschieden ergeben sich fünf Handlungsfelder, denen Unternehmen mit dem Wunsch nach erfolgreicherem Projektmanagement besondere Beachtung schenken sollten.

## Die Position des Projektleiters im Unternehmen stärken

Es ist äußerst wichtig, den für das jeweilige Projekt am besten geeigneten Projektleiter auszuwählen sowie seine Position in der Unternehmensorganisation mit Maßnahmen zu verankern, wie sie im nächsten Abschnitt dargestellt sind. Im Projektmanagement erfolgreiche Unternehmen messen der Auswahl und der Position des Projektleiters durch etablierte Prozesse einen deutlich höheren Stellenwert bei als weniger erfolgreiche Unternehmen (vgl. Bild 3, Punkte 3, 5 und 6).

Die Person mit der besten Eignung zu finden, ist allerdings für alle Unternehmen eine echte Herausforderung – fast immer sind die besten Mitarbeiter entweder schon anderweitig ausgelastet oder es gibt für sie interessante Alternativen in anderen Projekten oder in einer Linienfunktion. Gerade für Linienmanager, die man überzeugen möchte, in die Rolle eines Projektmanagers zu wechseln, sind zwei Argumente ausschlaggebend: Reputation und Entlohnung. Beides muss über Karrieremöglichkeiten und -pfade sowie ein entsprechendes Organisationsumfeld attraktiv gestaltet sein. Die hierarchische Gleichstellung mit Managern in der Linienorganisation sowie die Möglichkeit des Aufstiegs nach "ganz oben" sind wichtig. Doch die Realität vieler Unternehmen sieht anders aus: Voraussetzungen für Karriere sind meist erfolgreiche Linienaufgaben und Auslandseinsätze, nur selten Projektleitung. Gerade in höheren Hierarchieebenen wird der Wechsel zwischen Linie und Projekt zunehmend schwierig.

Karrierperspektive nach Projektabschluss, angemessene Vergütung, Bonuszahlungen bei Projekterfolg und Personalverantwortung sind weitere wichtige Bausteine, die eine Projektaufgabe interessant machen. Dies sind auch Voraussetzungen dafür, dass ein Projektleiter den internen "War of talent" für die eigene Personalentwicklung gewinnen und seine beruflichen Ziele realisieren kann. Die Unternehmensführung ist dafür verantwortlich, entsprechende Karrierewege und Anreizsysteme für Projektleiter zu schaffen.

Zudem ist es wichtig, den Projektleiter zu einem sehr frühen Zeitpunkt – spätestens in der Angebotsphase – einzubeziehen. So kann sichergestellt werden, dass die Machbarkeit des Vorhabens auch durch den Projektleiter geprüft und bestätigt wird und bei Kundenprojekten nicht nur Vertriebsaspekte im Vordergrund stehen. Unternehmen müssen dem Projektleiter die Möglichkeit und ausreichend Gelegenheit geben, die Projektziele intensiv mit dem Management zu diskutieren. Bei Ressourcenkonflikten mit Linienmanagern benötigt der Projektleiter die entscheidende Stimme.

Die möglichen Konflikte zwischen Projekt- und Linienorganisation stehen im Fokus des nächsten Handlungsfeldes.

## Klare Spielregeln bei Konflikten zwischen Linie und Projekt aufstellen

Projektmanagement bedeutet im Normalfall eine zusätzliche Organisationsform im Unternehmen neben der traditionellen Linienorganisation. Der Konflikt scheint durch die unterschiedlichen Zielsetzungen vorprogrammiert: Auf der einen Seite das klar ziel- oder ergebnisorientierte Projekt, auf der anderen Seite die funktionsorientierte Linienorganisation. Die Fähigkeit, diese Konflikte anzugehen und lösungsorientiert zu bereinigen, zeichnet erfolgreiche Unternehmen aus (vgl. Bild 3, Punkt 1).

Es hilft, klare, allgemeine Spielregeln für die Zusammenarbeit zwischen den beiden Organisationsformen bereit zu stellen, die unabhängig vom spezifischen Projekt Geltung haben. Ein Beispiel für solche Spielregeln ist die

eindeutige Beschreibung von Eskalationsmechanismen und Entscheidungsinstanzen bei Konflikten. Ferner muss die Auswahl der Projektmitarbeiter klar geregelt sein: Projektmanager sollten ihr eigenes Team benennen können und Unterstützung von der Unternehmensleitung bei der Bereitstellung der Personen erhalten.

Auch für Zielvereinbarungen oder Beurteilungen der Projektmitarbeiter sollte es einen festgeschriebenen Prozess geben: Für die Dauer des Projekts führt der Projektmanager in festgelegten regelmäßigen Abständen die Leistungsbeurteilungen der Projektmitarbeiter durch, die somit die Grundlage für die Jahresbeurteilung durch deren Linienmanager darstellen.

Weitere Hilfsmittel, um Konflikten vorzubeugen oder sie zu beheben, sind Bestandteile des klassischen Projektmanagement-Rüstzeugs: Klare Definition der Projektziele, Erstellung eines Business Case sowie ausreichende und sinnvolle Kommunikation, die Gegenstand der nächsten Handlungsempfehlung ist.

## Kommunikation aktiv gestalten

Umfangreiche Informationen müssen im Projektalltag zwischen beteiligten Funktionsbereichen, Auftraggebern, Kunden, Lieferanten und Projektteam ausgetauscht werden. Hinzu kommen häufig erschwerte Bedingungen: Projektteams arbeiten räumlich getrennt, unter Termindruck und mit Kollegen aus anderen Sprach- oder Kulturbereichen (mit möglicherweise unterschiedlichem Fachvokabular), die Zusammensetzung des Teams ändert sich ständig. Deswegen muss der internen (im Projekt) und externen (mit dem Projektumfeld) Kommunikation besondere Beachtung geschenkt werden.

Neben dem herkömmlichen Reporting (zum Projektfortschritt) sollte zusätzlich eine Regelkommunikation installiert werden, die es ermöglicht, auch informell Informationen auszutauschen, wie z.B. über aktuelle Probleme oder drohende Risiken. Eine solche Regelkommunikation kann durch Jour Fixe Meetings, Meilenstein Reviews, Liste offener Punkte oder auch für alle Beteiligten offene Projektportale erfolgen.

Eine Analyse der beteiligten Stakeholder hilft, die Einstellung von bestimmten, für das Projekt wichtigen Personen oder Personengruppen zum Projekt herauszufinden. Hieraus wird zum einen klar, welche Überzeugungsarbeit noch geleistet werden muss – häufig auch dienlich für die Beseitigung von Konflikten zwischen Linie und Projekt. Zum anderen kann man auch einflussreiche Befürworter identifizieren, die das Projekt unterstützen können. Ein entsprechendes Projektmarketing zur Verbreitung und Wahrnehmung der Projektziele gehört zum Pflichtprogramm in Sachen Kommunikation. Um verschiedene Inhalte und Wege sowie Empfänger der Kommunikation besser steuern zu können, hat sich die Erstellung eines Kommunikationsplanes als sinnvoll erwiesen. Dieser dokumentiert Zeitpunkte, Zielgruppen, Ziele, Inhalte, Botschaften, Kanäle / Medien und Verantwortliche für Kommunikation im und über das Projekt und liefert so den Gesamtüberblick aller Kommunikationsmaßnahmen.

Die Studie von PA und GPM belegt, dass das Management erfolgreicher Unternehmen besser informiert ist. Zudem erhalten in diesen Unternehmen Stakeholder bei Projektabschluss – und auch danach – eine Möglichkeit zum Informationsaustausch (vgl. Bild 3, Punkte 8 und 10). Dies kann in einer gemeinsamen Projektabschlussveranstaltung und vor allem durch eine für alle zugängliche Dokumentation der Projektergebnisse erfolgen. Dieser Informationsaustausch erscheint auch insbesondere vor dem Hintergrund der nächsten Handlungsempfehlung wichtig.

## Erfahrungen aus früheren Projekten vor Projektstart nutzen

Jedes Unternehmen sollte kontinuierliche Verbesserungen zum Ziel haben. Deswegen ist es wichtig, Erfahrungen bereitzustellen und somit Fehler in der Zukunft zu vermeiden. Die Erfahrungen aus Projekten zu erfassen, ist die Aufgabe von Lessons Learned Workshops, die bei Projektabschluss sowohl bei erfolgreichen als auch weniger erfolgreichen Unternehmen an der Tagesordnung sind.

Die Workshops nur zum Projektabschluss durchzuführen, birgt gewisse Risiken: Wichtige Erfahrungen, die schon etwas zurückliegen, werden dadurch oft vergessen. Ein Teil der Erfahrungsträger kann aufgrund neuer Aufgaben nicht teilnehmen. Und es herrscht die Einstellung, diesen letzten administrativen Punkt einfach nur zu erledigen, ohne wirklich alle entscheidenden Punkte aufzunehmen. Lessons Learned Workshops sollten deswegen regelmäßig stattfinden und in der Projektplanung bereits Berücksichtigung finden, z.B. durch Kopplung an das Erreichen bestimmter Meilensteine. Lessons Learned Workshops müssen als eine Investition angesehen werden, die langfristig auch tatsächlich Nutzen bringt.

Entscheidend ist dabei, wie die Lessons Learned Workshops – für Projektbeteiligte oder auch zwischen Projektleitern – durchgeführt werden. Hierfür sollten unabhängig vom Projekt allgemeine Regeln für das Zusammentragen von Erfahrungswerten gelten. Dazu zählen die bekannten, aber dennoch schwer zu realisierenden Punkte wie: offen und ehrlich sein, sich nicht in Rechtfertigungen ergehen, kritische Fragen stellen dürfen und nichts schön reden. Ferner ist es erfolgskritisch, die gesammelten Ergebnisse in geeigneter Weise aufzuarbeiten und zu dokumentieren. Ohne sinnvolle und bedienerfreundliche Dokumentation (z. B. in einer Lessons Learned Datenbank) mit entsprechender Kennzeichnung und Verschlagwortung von Informationen können nachfolgende Projekte hiervon nicht profitieren.

Die beste Dokumentation von Erfahrungswerten bleibt jedoch wertlos, wenn die Lerneffekte in der Folge nicht angewandt werden. Die Studie von PA und GPM zeigt, dass im Projektmanagement erfolgreiche Unternehmen vor Projektstart explizit Erfahrungen aus früheren Projekten nutzen (vgl. Bild 3, Punkt 4).

## Kosten und Nutzen des Projekts stets verfolgen

In den meisten Projekten muss eine definierte Leistung mit einem beschränkten Budget erbracht werden. Im Projektverlauf spielt deswegen das Kostenmanagement eine bedeutende Rolle. Zunächst geht es bei Projektstart darum, dem Projekt einen angemessenen Kostenrahmen (Budget) zu geben. Dieses Budget sollte auch die Kosten für das Projektmanagement berücksichtigen, was in der Projektpraxis häufig vergessen wird. Gleichzeitig wird in einem Business Case der voraussichtliche Nutzen des Projekts den Kosten gegenübergestellt. In der Projektdurchführungsphase sind dann die geplanten Kosten kontinuierlich mit den tatsächlich anfallenden zu vergleichen (Projektcontrolling). Wenn es auf den Projektabschluss zugeht, gewinnt das Kostenmanagement weiter an Bedeutung, da es nun kaum noch die Möglichkeit gibt, Kostenabweichungen im weiteren Projektverlauf auszugleichen. Zusätzlich gibt es zu Ende des Projekts deutlich häufiger unvorhergesehene Nacharbeiten, die eine Einhaltung des Budgets erschweren.

Für nachfolgende Projekte ist es wichtig, alle Abweichungen vom Plan zu analysieren und entsprechend zu dokumentieren. Ein formaler Abschlussbericht, der Kosten und Nutzen gegenüberstellt, spiegelt nicht nur die Professionalität der Projektarbeit wider, sondern dient zugleich zur internen und externen Kommunikation sowie der Information wichtiger Stakeholder. Zu jeder Phase des Projektverlaufs hat die Verfolgung der Kosten und ihr Abgleich mit dem erwarteten Nutzen auch eine nicht zu unterschätzende psychologische Komponente: Es steigert schlichtweg die Motivation, wenn gemessen wird. Zusätzlich behält auch das Management stets einen guten Überblick über die Projektlage. Dies gelingt erfolgreichen Unternehmen laut der Studie von PA und GPM deutlich häufiger als weniger erfolgreichen Unternehmen (vgl. Bild 3, Punkte 7, 8 und 9).

## Fazit: Projekterfolg ist weder Zufall noch Zauberei

Obwohl dies eine Minimalanforderung für die Durchführung von Projekten ist, haben nicht alle Unternehmen die Kosten für Projektmanagement ins Budget eingestellt oder bei Projektabschluss die angefallenen Kosten im Vergleich zum erreichten Nutzen betrachtet. Darüber hinaus akzeptieren erfolgreiche Unternehmen deutlich seltener allzu lange Projektlaufzeiten von mehr als drei Jahren. Gute Informationen an Management und Stakeholder sind bei erfolgreichen Unternehmen wesentlich häufiger anzutreffen. Es wird durchaus deutlich, dass Unternehmen mit erfolgreicher Projektarbeit sich von denjenigen differenzieren, die häufiger vor gescheiterten Projekten stehen. Es ist aber nicht überraschend, dass sie lediglich generelle Management-Prinzipien auf die Projektarbeit übertragen und dort konsequent umsetzen.

Sie suchen sich eine starke und hoch qualifizierte Persönlichkeit als Projektleiter über die richtigen Anreize wie Karriere, Reputation und Vergütung. Dieser ist in der Lage, erfolgsentscheidende Konflikte zwischen Linie und Projekt zu meistern, Gegner und Befürworter des Projektes durch sensibles Stakeholder Management zu erkennen und zu führen, das Top-Management des Unternehmens ziel- und erfolgsorientiert über das Projekt zu informieren und ein Projektcontrolling zu verlangen, das zu jedem Zeitpunkt Ergebnisse und Kosten im Griff hat.

Ein weiteres Merkmal für Erfolg, das generell für gute Unternehmensführung spricht, ist die Möglichkeit des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Nichts anderes stellen die Lessons Learned dar. Unternehmen, die Projektarbeit in der Bedeutung für den Unternehmenserfolg erkannt haben, setzen gerade hier hoch qualifiziertes Management ein und statten es mit weitreichender Entscheidungskompetenz aus. Diese Erkenntnis beruht sicher auch auf schmerzlichen Erfahrungen aus gescheiterten Projekten – der Unterschied zwischen Top- und Low-Performern ist jedoch, dass für die erfolgreichen Unternehmen gilt: Lessons Learned!