

FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management  
Neuss

Berufsbegleitender Studiengang zum  
Dipl.-Wirtschaftsinformatiker (FH)  
6. Semester

Fallstudie zum Thema

**Ziele, Mängel, Egoismen**  
Auswirkungen von Managementfehlern  
in Projekten

**Betreuer:** Diplom-Informatiker (FH) Roman Bendisch

**Autoren:** Frank Engel (Matr.-Nr. 160431)

Tim Stettner (Matr.-Nr. 157686)

Martin Wieschollek (Matr.-Nr. 154287)

Neuss, im Juni 2008

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 Vorwort</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen Projektmanagement</b> .....	<b>3</b>
2.1    Projekte und die Anforderungen an den Projektmanager .....	3
2.2    Dimensionen und Aufgaben des Projektmanagements .....	4
2.2.1    Funktionelle Dimension .....	4
2.2.2    Institutionelle Dimension .....	7
2.2.3    Personelle Dimension.....	8
2.2.4    Instrumentelle Dimension .....	9
<b>3 Fehlerquellen im Management</b> .....	<b>10</b>
3.1    Soft Skills .....	10
3.2    Hard Skills .....	12
3.2.1    Fachwissen .....	12
3.2.2    Projektmanagementwissen .....	13
<b>4 Umfrage</b> .....	<b>18</b>
4.1    Ziel.....	18
4.2    Vorstellung Fragebogen .....	18
4.3    Art der Erhebung .....	19
4.4    Art der Auswertung .....	20
4.5    Teilnehmerstruktur .....	20
<b>5 Auswertung und Analyse</b> .....	<b>23</b>
5.1    Bewertung der Fehlerquellen anhand der Erhebung .....	23
5.2    Kostenrelevanz .....	27
5.2.1    Häufigkeit und Länge der Projektbesprechungen .....	28
5.2.2    Vor- und Nachbereitungszeiten für Projektbesprechungen .....	29
5.2.3    Weiche Faktoren .....	29
<b>6 Fazit</b> .....	<b>31</b>
<b>7 Literaturverzeichnis</b> .....	<b>33</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Bausteine des Risikomanagements.....	5
<b>Abbildung 2:</b>	Risikoprofil in der Darstellung in einem Koordinatensystem .....	7
<b>Abbildung 3:</b>	Abhängigkeit von Zielen, Zeit und Kosten.....	14
<b>Abbildung 4:</b>	Einfluss von Projektgröße auf notwendige PM-Kompetenz .....	16
<b>Abbildung 5:</b>	Position der Teilnehmer in der Projektarbeit.....	21
<b>Abbildung 6:</b>	Anteil der Projektarbeit an der wöchentlichen Arbeitszeit.....	22
<b>Abbildung 7:</b>	Erfolgsfaktoren der Projektarbeit - Einfluss und Ausprägung ..	24
<b>Abbildung 8:</b>	Verfügbarkeit von Projektvorgaben/Standards in den Unternehmen.....	25
<b>Abbildung 9:</b>	Ausprägung der Erfolgsfaktoren im Vergleich.....	27

## Tabellenverzeichnis

**Tabelle 1:** Top 3 Branchen der Online-Umfrage..... 21

**Tabelle 2:** Berufserfahrung der Teilnehmer ..... 21

# 1 Vorwort

Der Druck auf das Projektmanagement steigt stetig. Mit immer knapper werdenden Ressourcen soll immer effektiver gearbeitet werden. Die Zeit ist hierbei ein wesentlicher Faktor. Wenn immer anspruchsvollere Ziele in einer noch kürzeren Zeit erreicht werden sollen, ist es wichtig, die Ressourcen Zeit und Arbeit sinnvoll einzusetzen.<sup>1</sup> Zusätzlich werden Projekte immer interdisziplinärer, sind von Internationalität geprägt und Stakeholder werden selbstbewusster. Viele Projekte scheitern an dieser Komplexität und dies gilt es zu verhindern. Der Projektmanager als höchste Instanz in einem Projektteam trägt hier nicht unwesentlich zum Erfolg oder Misserfolg bei.<sup>2</sup> Durch den Einsatz bestimmter Führungstechniken, Verwendung der richtigen Projektmethoden und Wahrnehmung seiner Führungsaufgaben kann der Projektmanager Einfluss auf das Projekt nehmen.<sup>3</sup> Doch auch ein Projektmanager ist ein Mensch. Wie kann er mit dem Druck umgehen, welche persönlichen Ziele werden verfolgt und wie stark werden dadurch seine Entscheidungen im Projekt beeinflusst? Ein gesunder Egoismus hilft, Erfolg anzustreben. Doch wenn die eigenen Ziele vor alles Andere gestellt werden, kann ein Projektmanager nicht mehr mit der benötigten Objektivität und Effektivität handeln.<sup>4</sup> Viele trauen sich nicht ehrlich zu sein und legen eine „Grüne Ampel Mentalität“ an den Tag, um eigene Fehler und Mängel im Projektmanagement zu verbergen. Doch gerade im Projektmanagement kann dies schwerwiegende Folgen haben. Hier muss der Projektmanager Vorbild sein. Auch das ist nicht immer einfach.<sup>5</sup>

In dieser wissenschaftlichen Arbeit sollen speziell die möglichen Fehler der Projektmanager aufgezeigt und analysiert werden. Denn unter dem Druck im Projektmanagement werden neben den fachlichen Kompetenzen, den sogenannten Hard Skills, auch Soft Skills benötigt. Hierzu zählen z.B. Kommunikations-, Konflikt- und Motivationsfähigkeit, um nur ein paar der Kompetenzen zu nennen, auf die in Kapitel 3 näher eingegangen wird. Um die Fehler besser bewerten zu

---

<sup>1</sup> Vgl. DeMarco, T. (2001), S. 10.

<sup>2</sup> Vgl. Kuster J. et. al. (2006), S. VII.

<sup>3</sup> Vgl. DIN 69901 Projektmanagement.

<sup>4</sup> Vgl. Luizzi, J. (2006), o.S.

<sup>5</sup> Vgl. Rimbach, S. (2005), o.S.

können, wurde eine Online-Umfrage im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt. Die Umfrage und die daraus gewonnenen Kenntnisse werden in Kapitel 4 und 5 näher erläutert. Mit dem Fazit in dem darauf folgenden 6. Kapitel schließt diese Arbeit ab.

## 2 Grundlagen Projektmanagement

Der Sinn und Zweck von wirtschaftlich agierenden Unternehmen liegt in der Erstellung und Verwertung von Leistungen. Dabei haben sich mit der zunehmenden Technisierung in den letzten Jahrzehnten die Veränderungsgeschwindigkeit und die Komplexität der Anforderungen stark erhöht. Häufig passen die bestehenden Organisationsformen und die etablierten Abläufe nicht mehr zu den neuen ökonomischen und sozialen Bedingungen. In den vorgenannten Gründen finden sich die Ursachen für die Notwendigkeit neuer Managementmethoden.<sup>6</sup>

Das Projektmanagement wurde als Führungskonzept für die Lösung temporärer und interdisziplinärer Aufgaben entwickelt. Die Verbreitung des Begriffes „Projektmanagement“ darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es oftmals nur als Schlagwort dient, ohne dass wirklich Projektmanagementmethoden eingesetzt werden.

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Grundlagen zu Projekten und Projektmanagement erläutert, die zum besseren Verständnis der vorliegenden Fallstudie beitragen sollen

### 2.1 Projekte und die Anforderungen an den Projektmanager

Eine allgemeingültige Definition des Projektbegriffs existiert nicht. Jedoch gibt es wesentliche Übereinstimmungen in den verschiedenen Begriffserklärungen. Der betriebswirtschaftliche Projektbegriff ist in der DIN Norm 69901 beschrieben. Hiernach handelt es sich im Allgemeinen um ein Vorhaben, das durch die Einmaligkeit der Bedingungen gekennzeichnet ist. Im Speziellen nennt die Norm u.a. als weitere Merkmale die Vorgabe von Zielen, eine Begrenzung der zeitlichen, finanziellen, personellen und sonstigen Ressourcen, eine Abgrenzung zu anderen Vorhaben und eine projektspezifische Organisation. Aber auch die Zusammenarbeit von Fachleuten verschiedenster Disziplinen und der Einsatz verschiedener Techniken und Methoden sind typische Merkmale eines Projektes.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Kuster, J. et al. (2006), S. 3.

<sup>7</sup> Vgl. Kellner, H. (2001), S. 11.

Im Hinblick auf die Auswirkung von Managementfehlern in Projekten ist es wichtig zu verstehen, dass Projekte Veränderungen mit sich bringen. Diese können sowohl auf Euphorie als auch auf Widerstand stoßen. Sie stellen damit auch große psychologische Ansprüche an die Projektleitung.

Zudem stehen Projekte aufgrund ihrer zeitlichen Begrenzung von Beginn an unter Termindruck. Den mit der Größe eines Projektes wachsenden Risiken finanzieller, personeller, fachlicher und terminlicher Art muss der Projektmanager gewachsen sein.

Der sich im Laufe des Projekts ändernde Charakter (Vision, Konzept, Ausführung) erfordert unterschiedliche Managementfähigkeiten. Außerdem ist ein Projekt immer auch eine Innovation und stößt dabei in der Regel an die Grenze des bisher technisch oder organisatorisch Machbaren. Das Projektmanagement muss es hier schaffen, zum Umdenken zu bewegen.<sup>8</sup>

All diese erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die über den Erfolg und Misserfolg von Projekten entscheiden, sind in ihrer Anwendung fehleranfällig. Der Einsatz von geeigneten Projektmanagementmethoden ist dabei aber ebenso wichtig wie die Persönlichkeit des Projektmanagers und seine Art, mit Menschen, Problemen und Konflikten umzugehen.<sup>9</sup> Ebenso helfen sie bei der Auflösung unzureichend analysierter Geschäftsprozesse und nicht eindeutig spezifizierter Ziele. Durch diese Faktoren können Projekte planbar, die Projektkosten reduziert und die Projektdauer verkürzt werden.<sup>10</sup>

## 2.2 Dimensionen und Aufgaben des Projektmanagements

Die Methoden des Projektmanagements teilen sich im Wesentlichen in die vier Dimensionen Funktion, Institution, Person und Instrument auf.

### 2.2.1 Funktionelle Dimension

Die funktionale Dimension befasst sich mit dem, was zu tun ist. Hier werden Projektphasen- und Projektablaufpläne betrachtet. Die Planung von Projekten

---

<sup>8</sup> Vgl. Kuster, J. et al. (2006), S. 4.

<sup>9</sup> Vgl. Kellner, H. (2001), S. 24 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Bendisch, R. / Kern, U. (2006), S. 2f.

umfasst auch die Definition von Zielen und Anforderungen, also wesentlichen Säulen eines Projektes.<sup>11</sup> Die Relevanz von klaren Anforderungen und beschriebenen Zielen wird auch in den Ergebnissen empirischer Ursachenforschung deutlich, wo man diese Punkte häufig unter den Top 3 der genannten Gründe für Schwierigkeiten in Projekten wiederfindet.<sup>12</sup>

Ein weiteres wichtiges Thema in diesem Aufgabenfeld ist das Betrachten und Behandeln von Risiken. Das frühzeitige Erkennen und Aufzeigen von möglichen Risiken verringert die Gefahr des Scheiterns oder die Entstehung hoher Kosten.<sup>13</sup> Auch die Gesetzgebung hat sich vor einigen Jahren bereits stark mit dem Thema Risikomanagement in Unternehmen befasst und für bestimmte Rechtsformen die Einführung von adäquaten Risikomanagementsystemen im *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)* verbindlich gemacht. Auch das anglo-amerikanische Pendant, der *Sarbanes-Oxley-Act*, fordert von Unternehmen ein entsprechendes internes Kontrollsystem.

Die Bausteine eines Risikocontrollings in Projekten lassen sich anhand folgender Grafik darstellen und werden im Folgenden kurz erläutert.



[in Anlehnung an: Fiedler, R. (o.J.), S. 3]

**Abbildung 1:** Bausteine des Risikomanagements

Ohne die grundsätzliche Bereitschaft des Managements und der Mitarbeiter in einem Unternehmen, sich mit Risiken befassen zu wollen und diese nicht zu ignorieren, funktioniert auch das Managen von Risiken nicht. Diese Kultur muss

<sup>11</sup> Vgl. Kuster, J. et al. (2006), S. 8.

<sup>12</sup> Vgl. Standish (1995), S. 4; Vgl. GPM (2003), o.S.

<sup>13</sup> Vgl. Kellner, H. (2001), S. 219 ff.

also in den Unternehmen vorhanden sein und von den Leitenden vorgelebt werden. Hierzu gehören auch bestimmte Spielregeln. Es dürfen bspw. keine negativen Konsequenzen für einen Mitarbeiter entstehen, der auf ein unangenehmes Risiko hinweist.<sup>14</sup>

Um den letztendlichen Risikomanagementprozess etablieren zu können, sind die entsprechenden organisatorischen Maßnahmen zu treffen. Je nach Größe der Unternehmung werden hierfür Stabsabteilungen gegründet, die die Einhaltung der Prozesse überwachen.

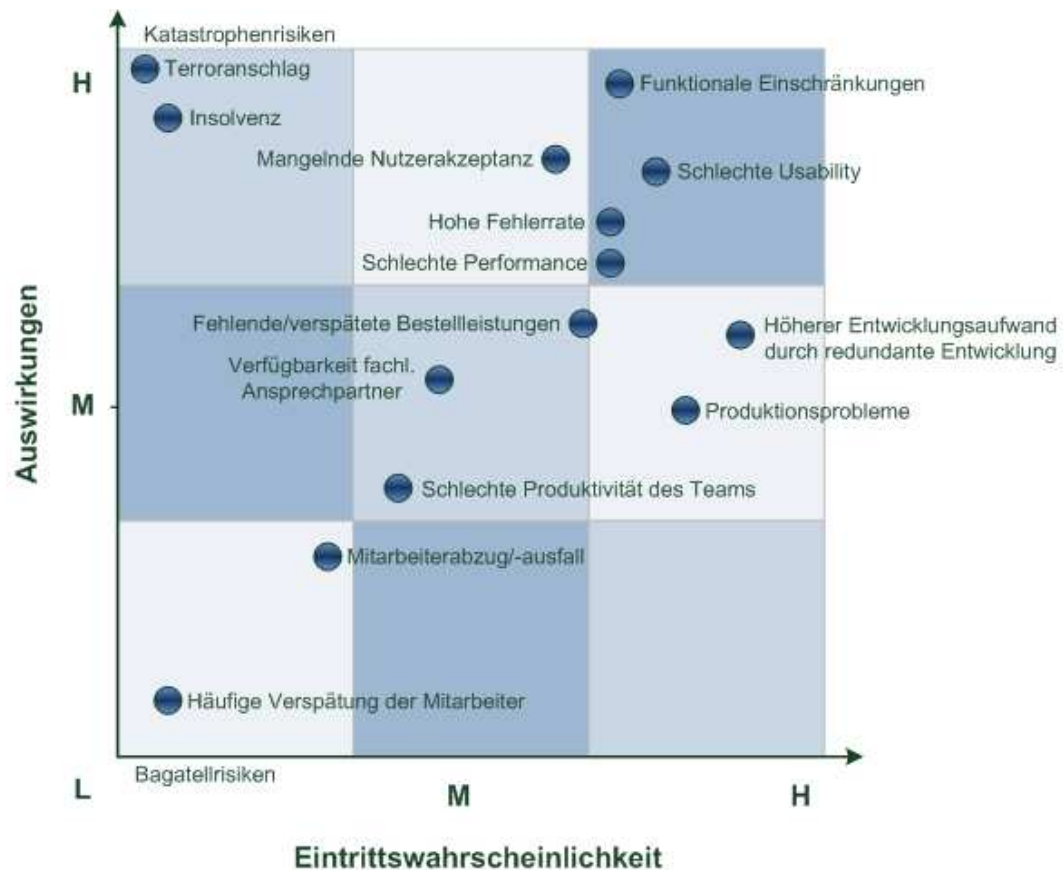
Bei der Vorgehensweise zum Erkennen und Behandeln von Risiken handelt es sich um einen iterativen Prozess, der nicht nur zu Beginn, sondern auch im laufenden Projekt immer wieder durchlaufen wird. Identifizierte Risiken werden mit den möglichen Auswirkungen auf Zeit- und Kostenrelevanz bewertet und in der Folge laufend überwacht. Wenn dann im Laufe des Projektes eines der identifizierten Risiken eintritt, wird diesem mit der zuvor festgelegten Maßnahme begegnet.<sup>15</sup>

Eine Methode des funktionellen Projektmanagements ist es auch, die identifizierten Risiken mit ihrem möglichen Auswirkungsgrad und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit zu dokumentieren. Das Risikoprofil kann dann in einem Koordinatensystem visualisiert werden.

---

<sup>14</sup> Vgl. Kuster, J. et al. (2006), S. 8.

<sup>15</sup> Vgl. Fiedler, R. (o.J.), S. 3 ff.



[in Anlehnung an: Luckhaus, S. (2007), S. 14.]

### Abbildung 2: Risikoprofil in der Darstellung in einem Koordinatensystem

Mit Hilfe dieser Informationen definiert der Projektleiter geeignete Präventivmaßnahmen, die die Eintrittswahrscheinlichkeit und / oder die mögliche Schadenshöhe schon im Vorfeld reduzieren.<sup>16</sup>

#### 2.2.2 Institutionelle Dimension

Die Projektorganisation und die Vernetzung mit dem Umfeld sind Betrachtungsgegenstand im institutionellen Projektmanagement. Hierbei geht es vor Allem auch um aufbauorganisatorische Fragestellungen.

Für die Organisation eines Projektes ist u.a. die klare Regelung folgender Anforderungen erfolgsentscheidend:<sup>17</sup>

- kurze Entscheidungswege

<sup>16</sup> Vgl. Luckhaus, S. (2007), S. 14.

<sup>17</sup> Vgl. Kellner, H. (2001), S. 28 f.

- eindeutige Kompetenzen in der Entscheidungsfindung
- klare Aufgaben- und Verantwortungsbereiche
- gezielte und schnelle Informationsweitergabe
- Eingliederung des Projektteams in die Unternehmenskultur

Dabei kann die Aufbauorganisation eines Projektes in verschiedenen Formen gestaltet sein. Abhängig von dem hierarchischen Aufbau ist häufig auch der Umfang der dem Projektmanager eingeräumten Entscheidungskompetenzen. Gebräuchlich sind:<sup>18</sup>

- die reine Projektorganisation, in der das Projekt losgelöst von anderen Funktionsbereichen im Unternehmen aufgehängt ist und damit disziplinarisch weitestgehend unabhängig von der Linienorganisation,
- das Projekt als Teilbereich innerhalb von Linien-Organisationseinheiten, zur Lösung spezieller Aufgaben für diesen Bereich,
- die Matrix-Organisation, in der die Mitarbeiter fachlich dem Projekt, disziplinarisch jedoch der Linie unterstellt ist. Der typischerweise gute Informationsfluss wird jedoch begleitet von möglichen Konflikten in der Weisungsbefugnis der Vorgesetzten.

### 2.2.3 Personelle Dimension

Die personelle Dimension bezieht sich auf alle notwendigen Aktivitäten rund um den Faktor Mensch im Projektmanagement.

Die Planung des Personaleinsatzes und die Bildung von Projektteams stehen hier zu Beginn eines Projektes im Blickpunkt. In einem Projektteam sollten alle Beteiligten neben ihrer fachlichen Qualifikation auch dazu in der Lage sein, miteinander zu arbeiten. Störende Faktoren, die sich auch auf den Projekterfolg auswirken, muss der Projektmanager in den Griff bekommen. Hierfür stehen ihm verschiedene „Werkzeuge“ aus dem Bereich der Motivations- und Moderationstechniken zur Verfügung. Darüberhinaus ist die Führungskompetenz eines Projektmanagers aber ebenso wichtig wie die oben beschriebene

---

<sup>18</sup> Vgl. Bendisch, R., Kern, U. (2006), S. 23 ff.; Kellner, H. (2001), S 29 f.

Teamkompetenz der Mitarbeiter.<sup>19</sup> Auf die besonderen Anforderungen an die persönlichen Fähigkeiten eines Projektmanagers wird im weiteren Verlauf dieser Fallstudie noch näher eingegangen.

#### 2.2.4 Instrumentelle Dimension

Diese vierte Dimension befasst sich mit Instrumenten und Techniken zur Unterstützung des Projektmanagements.

Hierunter zusammengefasst werden sowohl phasenübergreifende als auch phasenspezifische Arbeitsmittel und -methoden. Dies können beispielsweise Formularvorlagen für die Beantragung von Benutzerrechten, Checklisten zur Vorbereitung und Durchführung von Projektbesprechungen, aber auch Kreativitätstechniken wie Mindmapping für die kooperative Findung von Problemlösungen sein. Ebenso dazu gehören Prozesse und etablierte Methoden für regelmäßige Status-Meetings oder nachträgliche Änderungsanforderungen.<sup>20</sup>

In der Unterstützung von Planungs-, Kontroll- und Steuerungsprozessen spielt auch die IT eine große Rolle. Mit entsprechenden „Projektmanagement-Toolkits“ lassen sich Pläne pflegen, Ressourcen verwalten und Fortschrittskontrollen schnell und effizient erstellen. Dabei ist zu beachten, dass eine solche Software den Projektmanager lediglich bei der Arbeit unterstützt. Das Denken und Handeln kann eine Projektmanagement-Software hier nicht erledigen.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Kuster, J. et al. (2006), S. 9.

<sup>20</sup> Vgl. Bendisch, R., Kern, U. (2006), S. 63, 74 f.

<sup>21</sup> Vgl. Kellner, H. (2001), S. 30 ff.

### 3 Fehlerquellen im Management

*„Ein Blumentopf ist ein Topf und eine Topfblume ist eine Blume. Insofern ist ein Projektmanager ein Manager beziehungsweise sollte es sein. In der Tat: umso größer und komplexer ein Projekt ist, desto wichtiger werden die Managementfähigkeiten gegenüber den fachinhaltlichen Kompetenzen.“<sup>22</sup>*

Wie man diesem Zitat von Benedikt Georgi entnehmen kann, werden die Anforderungen an die Fähigkeiten eines Projektmanagers mit steigender Komplexität des Projektes erheblich größer.

In diesem Kapitel werden zunächst die einzelnen Bereiche innerhalb von Projekten analysiert und entsprechende potentielle Fehlerquellen dargelegt und extrahiert.

#### 3.1 Soft Skills

Die so genannten *Soft Skills* (zu Deutsch: *weiche Faktoren*) sind alle Fähigkeiten und Fertigkeiten eines jeden Menschen, die nicht durch Zeugnisse oder Urkunden nachzuweisen sind.<sup>23</sup>

Immer häufiger werden Mitarbeiter als Projektleiter gesucht, die sich nicht nur auf Fachebene verstehen, sondern auch gut mit anderen Menschen umgehen können. Der Erfolg eines Projektes hängt auch davon ab, wie gut es dem Projektleiter gelingt, das Projekt zu verkaufen, Gespräche konstruktiv zu führen, die Mitglieder des Teams zu integrieren und Konflikte zu klären.<sup>24</sup>

Man unterscheidet die Soft Skills eines „guten“ Projektleiters in acht Schlüsselfähigkeiten:<sup>25</sup>

##### **Kommunikation**

Zum Bereich der Kommunikation gehören das Zusammenfassen von Ergebnissen und das Stellen von Fragen, um Sachverhalte zu klären.

---

<sup>22</sup> Georgi, B. (o.J.), o.S.

<sup>23</sup> Vgl. Projekt Magazin (o.J.), o.S.

<sup>24</sup> Vgl. Bohnic, T. (2006), S. 11.

<sup>25</sup> Vgl. Bohnic, T. (2006), S. 16.

**Kooperation**

Die Kooperation zeichnet sich dadurch aus, dass der Projektleiter dauerhaft enge Kundenbeziehungen bildet, über gutes Verhandlungsgeschick verfügt, klare Entscheidungen trifft und Kollegen einlädt, sich an den Entscheidungen zu beteiligen.

**Einfühlungsvermögen**

Einfühlungsvermögen bedeutet, dass der Projektleiter anderen zuhört. Er reflektiert eigenes und fremdes Verhalten und kann sich gut in kulturelle Unterschiede einfühlen.

**Integrationsfähigkeit**

Bei der Integrationsfähigkeit entwickelt der Projektleiter nachhaltig Lösungsansätze in verfahrenen Situationen und geht Kompromisse für das übergeordnete Ziel ein.

**Teamfähigkeit**

Unter Teamfähigkeit versteht man die Anpassungsfähigkeit in relevanten Gruppen. Der Projektleiter fordert das Team zur kollektiven Problemlösung auf, er respektiert die Meinung und Grenzen anderer, überträgt Verantwortung auf das Team, misst das Team an gemeinsam definierten Zielen und geht Risiken für das Team ein.

**Motivation**

Der Projektleiter unterstützt Kollegen in Ihrer Arbeit und Entwicklung, setzt sich und anderen Ziele, zeigt Eigeninitiative, agiert als Vorbild für die Projektmitarbeiter und fördert die positive Einstellung zum Projekt.

**Konfliktfähigkeit**

Konfliktfähigkeit bedeutet konstruktiver Umgang mit schwierigen Situationen und das Meistern dieser mit wenig fremder Unterstützung. Dazu kommt das Erkennen von Konflikten und Störungen, die Nutzung der eigenen Stärken, das konstruktive Aufgreifen von Konflikten und dessen Lösung durch eine Win-Win-Situation.

**Entscheidungsfähigkeit**

Der Projektleiter muss die Fähigkeit besitzen, Entscheidungen treffen zu können, deren volle Tragweite möglicherweise noch nicht überblickt

werden kann. Er sollte hierbei von Perfektion und Harmoniesucht Abschied nehmen.

## 3.2 Hard Skills

*Hard Skills* (zu Deutsch: *harte Faktoren*) sind Kenntnisse in Methoden, Fachwissen und Ausbildungsinhalte, die meist durch ein Zeugnis oder eine Urkunde belegt werden können.<sup>26</sup>

### 3.2.1 Fachwissen

Unter dem Begriff *Fachwissen* versteht man die Menge aller, der jeweiligen Person bekannten, fachlichen Aussageinhalte, deren Aussagen nicht offenkundig falsch sind.<sup>27</sup>

In der aktuellen Literatur zum Bereich Projektmanagement im Allgemeinen und Managementfehler im Speziellen spielt das Fachwissen keine wesentliche Rolle für die Sicherung des Projekterfolges.

*„Setzen Sie aufs Greenhorn. [...] Also überlegen Sie sich gut, wem Sie Ihr Projekt geben. Einem, der alles besser weiß, oder einem, der die Kompetenz des Teams nutzt. Das heißt nicht, dass Sie einen Projektmanager wählen sollen, der absolut keine fachliche Ahnung hat. Es heißt lediglich, dass Fachwissen im Projekt sekundär ist. Die Schlüsselkompetenz für einen Projektmanager ist nicht Fachwissen, sondern Führungskompetenz.“<sup>28</sup>*

Ein weiteres Zitat hierzu von Hedwig Kellner:

*„Das Fachwissen ist nur eine Komponente der persönlichen Qualifikation. Der Projektleiter muss menschlich in der Lage sein, ein temporär zusammengestelltes Team von Menschen mit unterschiedlichen Spezialkenntnissen auf ein Ziel hin zu führen.“<sup>29</sup>*

---

<sup>26</sup> Vgl. Unister (o.J.), o.S.

<sup>27</sup> Vgl. Schaefer B., Bergenholtz H. (1994), S. 106.

<sup>28</sup> Tumuscheit, K. D. (1998), S. 130 f.

<sup>29</sup> Kellner, H. (2001), S. 24.

### 3.2.2 Projektmanagementwissen

Unter dem Begriff „Projektmanagementwissen“ verbergen sich alle Wissensbereiche zur Führung und Durchführung eines Projektes und Sicherung dessen Erfolges.

#### 3.2.2.1 Projektinitialisierung

Die Projektinitialisierung bildet den Grundstein und somit die erste Aktivität des durchzuführenden Projektes. Während der Initialisierung wird der organisatorische Rahmen im Projekthandbuch festgelegt. Darüber hinaus sind die Modalitäten der internen Zusammenarbeit und die Schnittstelle zu den externen Projektbeteiligten festzulegen.<sup>30</sup> Ein Projektmanager kanalisiert Ideen, Anregungen und Innovationen und sorgt dafür, dass diese bestmöglich verwirklicht werden.<sup>31</sup>

#### 3.2.2.2 Projektorganisation

Eine Projektorganisation ist eine spezielle Form der Organisation, die meist für die Dauer des Projektes erstellt wird. Eine Linienorganisation ist in den meisten Fällen für die Erfüllung ihrer Fachaufgaben optimiert, nicht jedoch für die Führung und Bearbeitung neuartiger, einmaliger und fachübergreifender Vorhaben, weshalb sich häufig hieraus eine Notwendigkeit für eine spezielle Projektorganisation ergibt.<sup>32</sup>

Wichtige Voraussetzungen sind:

- Klare **Projektvereinbarung**
- Klare und ausreichende **Entscheidungskompetenz** und entsprechende Führungsverantwortung der Projektleitung
- Adäquate, interdisziplinäre **Fachvertretung** und **Fachkompetenz** im Projektteam

---

<sup>30</sup> Vgl. Universität Bremen (2002), o.S.

<sup>31</sup> Vgl. Kuster, J. et. al. (2006), S. 73.

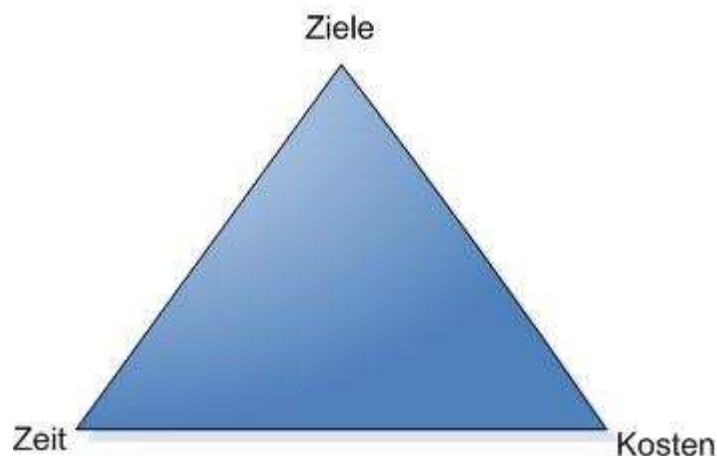
<sup>32</sup> Vgl. ebd. S. 88.

- **Arbeitskultur**, welche Kommunikation, Engagement und Kreativität fördert
- Gute **Verankerung** in der Stammorganisation
- Verfügbarkeit der **Ressourcen**
- **Methodische Unterstützung** durch das „Projekt-Office“

Das Wissen darüber und eine Auswahl der geeigneten Projektorganisation sind somit maßgeblich für den Erfolg des Projektes verantwortlich.

### 3.2.2.3 Projektplanung

Durch die Übernahme der Rolle des Projektleiters zeichnet man für die Größen Zielerreichung (Qualität und Quantität), Zeit und Kosten verantwortlich. Diese Verantwortung führt dazu, dass der Projektleiter diese drei Größen so planen muss, dass diese während der Abwicklung des Projektes überprüfbar sind. Es besteht eine gegenseitige Abhängigkeit dieser Größen untereinander. Sollte die Planung zeigen, dass die gewünschten Resultate (Ziele, Termine, Kosten) in der geplanten Form nicht realisierbar sind, so muss der Projektleiter mit dem Auftraggeber eine weitere Vorgehensweise absprechen und die Prioritäten ggf. neu festlegen. Der Projektleiter schlägt dem Auftraggeber Alternativen vor.<sup>33</sup>



[in Anlehnung an Kuster, J. et al. (2006), S.105]

**Abbildung 3:** Abhängigkeit von Zielen, Zeit und Kosten

---

<sup>33</sup> Vgl. Kuster, J. et al. (2006), S. 105.

### 3.2.2.4 Projektcontrolling

Dem Projektleiter wird das Projektcontrolling in großen Projekten als Unterstützung an die Seite gestellt, um diesen bei der Planung, der Realisierung und dem Abschluss zu begleiten. Zu den Aufgaben des Projektcontrollings gehört die Einhaltung der geforderten Größen Ziele, Kosten und Zeit. Hierbei ist das Controlling dafür zuständig, die entsprechenden Zielvorgaben mit dem laufenden Projekt zu vergleichen, auf Abweichungen und dessen Ursachen zu untersuchen und Gegenmaßnahmen vorzuschlagen.<sup>34</sup>

### 3.2.2.5 Information, Kommunikation, Dokumentation

In Projekten wird immer in irgendeiner Form informiert und kommuniziert. Wichtig ist hierbei jedoch die Frage, ob dies zufällig geschieht oder bewusst gestaltet wird. Geschieht die Information und Kommunikation zufällig, so geht der Projektleiter ein hohes Risiko ein: Keine Versorgung der Projektbeteiligten mit Informationen, Dokumente werden nicht an den dafür vorgesehenen Orten abgelegt, der Zeitpunkt wird nicht eingehalten oder die einzelnen Projektbeteiligten fühlen sich nicht einbezogen oder leisten Widerstand. Auch dem Missbrauch ist hierbei Tür und Tor geöffnet. Informationen können aktiv zurückbehalten werden und einer Sabotage des Projektes durch Gerüchte steht nichts mehr im Wege.

Werden die Information und die Kommunikation nicht durch ein klares Konzept festgehalten und geplant, so wird meist kaum Zeit und Geld (etwa Software) hierfür zur Verfügung gestellt. Die Information, Kommunikation und Dokumentation wird in vielen Projekten häufig als notwendiges Übel angesehen oder in manchen Fällen schlicht vergessen. Die Projektleitung sollte sich jedoch immer mehr bewusst werden, dass eine gute Information und Kommunikation ganz wesentlich zum Projekterfolg beiträgt.<sup>35</sup>

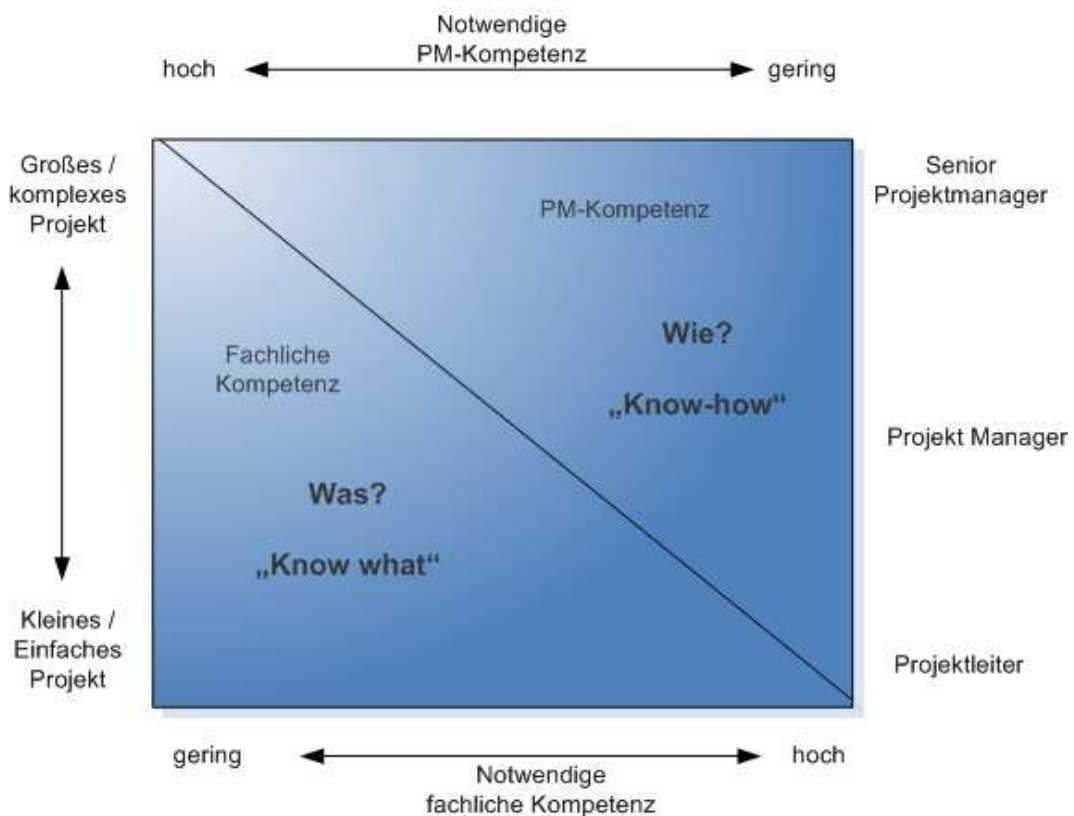
---

<sup>34</sup> Vgl. Klempien, D. (2006), o.S.

<sup>35</sup> Vgl. Kuster, J. et. al. (2006), S. 162.

### 3.2.2.6 Führung und Zusammenarbeit

Die Führung und Leitung von Projekten beinhaltet sowohl das Leiten und Führen einer Sache, darüber hinaus aber auch von Mitarbeitern. In der Rolle des „Managers“ führt der Projektleiter das Projekt im betriebswirtschaftlichen Sinne. Er ist damit beauftragt, das Projektziel zu verfolgen, den optimalen Einsatz an Ressourcen zu gewährleisten und die zur Verfügung gestellte Zeit und das Budget zu überwachen und sicher zu stellen. Darüber hinaus nimmt der Projektleiter auch die operative Leitung sowie die Führung seiner Projektmitarbeiter wahr.<sup>36</sup>



[in Anlehnung an Georgi, B. (o.J.), o.S.]

**Abbildung 4:** Einfluss von Projektgröße auf notwendige PM-Kompetenz

Die obige Abbildung zeigt, dass die vom Projektmanager geforderte Projektmanagement-Kompetenz mit steigender Größe und Komplexität des Projektes zunimmt. Je größer und komplexer ein Projekt, je geringer ist hierfür die benötigte fachliche Kompetenz. Bereits Projekte mit 3 – 4 Mitarbeitern, innerhalb

<sup>36</sup> Vgl. Kuster, J. et. al. (2006), S. 184.

derer das Projektmanagement „so nebenbei“ erledigt wird, gehen in der Regel schief. Das „Wie?“ wird mit steigender Größe wichtiger als das „Was?“. <sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Georgi, B. (o.J.), o.S.

## 4 Umfrage

### 4.1 Ziel

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein Online-Fragebogen veröffentlicht. Die Auswertung der Antworten soll es ermöglichen, die Fehler im Projektmanagement qualitativ und quantitativ besser beurteilen zu können. Die Auswirkung von Vorgehens- und Verhaltensweisen auf den Verzug oder das Scheitern von Projekten steht dabei im Mittelpunkt. Durch die Veröffentlichung des Fragebogens im Internet sollte die Möglichkeit geschaffen werden, einen möglichst großen Teilnehmerkreis zu erreichen.

### 4.2 Vorstellung Fragebogen

Der Online-Fragebogen zum Thema Projektmanagement gliedert sich in drei wesentliche Abschnitte.<sup>38</sup>

Der erste Abschnitt befasst sich mit allgemeinen statistischen Daten zum Teilnehmer. Hierbei werden Alter, Schulabschluss, Berufserfahrung, Tätigkeitsfeld und Unternehmensgröße abgefragt.

Der zweite Abschnitt versucht, den Arbeitsaufwand für organisatorische Projektarbeit zu erschließen. Der Teilnehmer wird gebeten, durchschnittliche Werte anzugeben über die Dauer und Anzahl von Projektsitzungen, die Dauer der Vor- und Nachbereitung solcher Sitzungen. Zusätzlich wird gefragt, ob es im Unternehmen standardisierte Vorgehensweisen und Vorlagen gibt, die die organisatorische Arbeit erleichtern und durch einen Projektmanager vorgegeben werden können. Hierzu zählen z.B. Projektmanagement-Handbücher, Checklisten oder Vorlagen für Berichte und Protokolle.

Der dritte und letzte Abschnitt befasst sich mit der Beurteilung verschiedener Erfolgsfaktoren in Bezug auf das Projektmanagement. Die Teilnehmer konnten jeden Faktor in zweierlei Hinsicht bewerten. Zum einen sollte angegeben werden, wie wichtig ein Faktor für den Projekterfolg ist und zum anderen sollte nach

---

<sup>38</sup> Den kompletten Fragebogen finden Sie im Anhang A.

eigenem Ermessen angegeben werden wie stark dieser Faktor im eigenen Arbeitsumfeld ausgeprägt ist. Hierzu konnten die Faktoren jeweils mit null bis fünf Punkten bewertet werden. Null bedeutet, dass der bewertete Faktor keinen Einfluss auf den Projekterfolg hat bzw. nicht vorhanden ist. Fünf Punkte bedeutet, dass dieser Faktor erfolgsentscheidend bzw. stark ausgeprägt ist. Des Weiteren wurde abgefragt, wie viele Projekte schätzungsweise den geplanten Zeitrahmen nicht einhalten und wie viele Projekte scheitern. Den Abschluss bildet ein Freitextfeld, in welches die Teilnehmer die für sie größten Fehler eines Projektmanagers eintragen konnten. Hier wurde explizit ein Freitext gewählt, um die Teilnehmer nicht durch Vorgaben zu beeinflussen und auch eventuell unerwartete Antworten zu bekommen, die gegebenenfalls Indizien für weitere Fehler im Projektmanagement sein könnten.

### 4.3 Art der Erhebung

Durch die Verwendung eines Online-Fragebogens reduziert sich der Arbeitsaufwand bei der Auswertung der Daten, da die Antworten der Teilnehmer direkt in einer Datenbank gespeichert werden und im Vergleich zum herkömmlichen Paper-Pencil-Verfahren die Daten nach der Erfassung nicht mehr in ein DV-System übertragen werden müssen.<sup>39</sup>

Für die Umfrage wurde die Open Source Anwendung LimeSurvey<sup>40</sup> genutzt. Dieses Produkt bietet eine komfortable Möglichkeit, eine kleine Umfrage schnell publizieren zu können.

Die Umfrage wurde anonym durchgeführt. Es wurden auch keine IP-Sperren oder Cookies gesetzt, um das doppelte Ausfüllen des Fragebogens zu verhindern. Daher besteht die Möglichkeit, dass Teilnehmer sich mehrfach an der Umfrage beteiligt haben.

Der Link wurde von den Autoren dieser Arbeit verteilt sowie im internen Portal der FOM veröffentlicht.

---

<sup>39</sup> Vgl. e-teaching.org (2006)

<sup>40</sup> Weitere Informationen unter <http://www.limesurvey.org>

Die Umfrage stand der Öffentlichkeit einen Monat lang zur Verfügung. Vom 01.05.2008 bis zum 01.06.2008 konnten Antworten eingestellt werden.

#### 4.4 Art der Auswertung

Die Auswertung der ausgefüllten Fragebögen erfolgt zum einen über einen Filter der Anwendung LimeSurvey. Dadurch werden alle nicht vollständig ausgefüllten Fragebögen verworfen.

Die restlichen Ergebnisse werden mit Hilfe der Datenbanksprache SQL und dem Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Excel analysiert. Hierbei werden die Ergebnisse aus dem zweiten Abschnitt nach bestimmten Ausprägungen im Zusammenhang mit dem ersten Abschnitt ausgewertet. Die Daten aus dem dritten Abschnitt werden auf Korrelationen mit den ersten beiden Abschnitten geprüft.

#### 4.5 Teilnehmerstruktur

Die Online-Umfrage wurde in dem relevanten Zeitraum 591-mal aufgerufen. 299-mal wurde sie bis zum Ende bearbeitet, die restlichen 292 Besucher haben die Umfrage vor der Beantwortung aller Fragen wieder verlassen. Die folgenden Auswertungen basieren auf den Antworten der 299 vollständig bearbeiteten Fragebögen.

Die Teilnehmerstruktur setzt sich wie folgt zusammen:

Der Altersdurchschnitt der Befragten liegt bei 29,8 Jahren.

41,1 % der Befragten arbeiten in Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitern.

31,1 % der Teilnehmer geben als höchsten Bildungsabschluss das Abitur / Fachabitur an, 15,4 % das Vordiplom und 15,1 % besitzen einen Abschluss einer Fachhochschule oder einer Berufsakademie.

Die am stärksten vertretenen Branchen sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

Branche	Anteil der Teilnehmer
IT-Dienstleistungen/EDV-Schulung	12 %
Sonstiges	9,7 %
Bankdienstleistungen	7,4 %

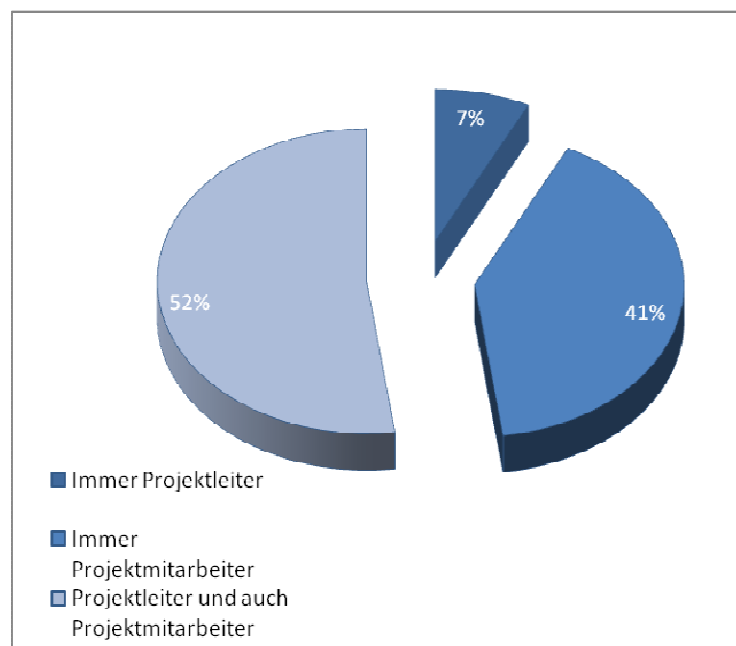
**Tabelle 1:** Top 3 Branchen der Online-Umfrage

Die Berufserfahrung der befragten Teilnehmer stellt sich folgendermaßen dar:

Berufserfahrung in Jahren	Anteil der Teilnehmer
0-1	5,4 %
1-3	19,7 %
4-7	36,1 %
8-12	18,4 %
Mehr als 12	18,4 %
Keine Angabe	2 %

**Tabelle 2:** Berufserfahrung der Teilnehmer

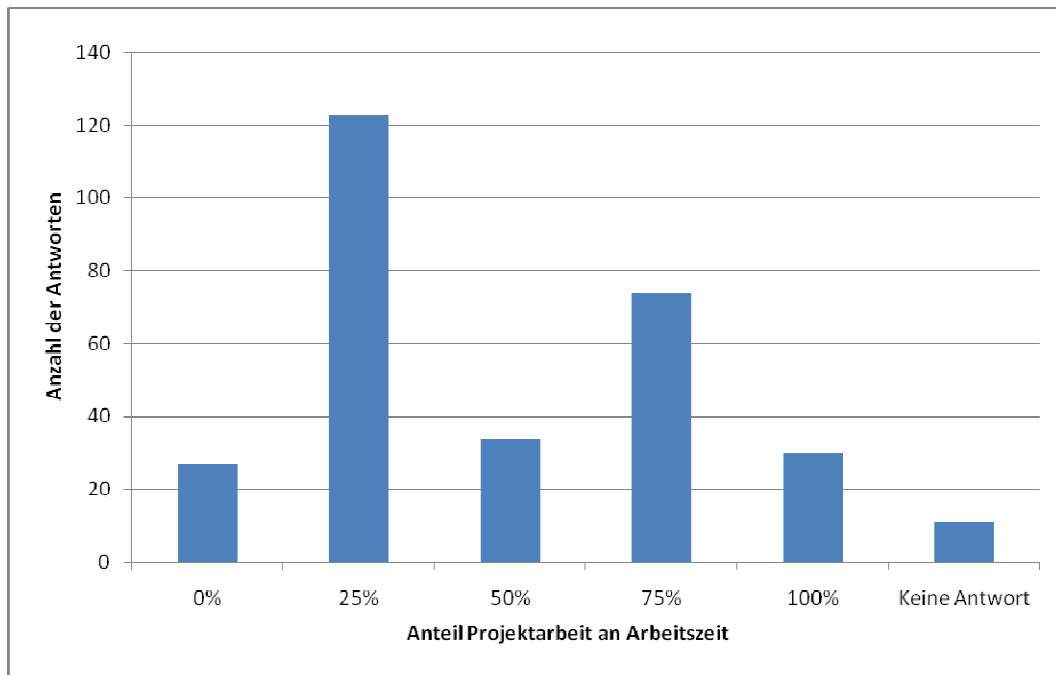
Auf die Frage „Wie sind Sie in Projekte eingebunden?“ antworteten die Teilnehmer folgendermaßen:



**Abbildung 5:** Position der Teilnehmer in der Projektarbeit

Diese Antwort zeigt, dass über die Hälfte der befragten Personen sowohl die Rolle des Projektmanagers übernehmen als auch die Rolle des Projektmitarbeiters.

Welchen Anteil Projektarbeit an der wöchentlichen Arbeitszeit einnimmt, zeigt folgende Grafik:



**Abbildung 6:** Anteil der Projektarbeit an der wöchentlichen Arbeitszeit

Daran lässt sich erkennen, dass die Projektarbeit heutzutage keinen unwesentlichen Teil der Arbeitszeit einnimmt. Bei 46 % der befragten Personen füllt die Projektarbeit mindestens 50 % der wöchentlichen Arbeitszeit aus.

## 5 Auswertung und Analyse

In dem folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Umfrage zunächst an den weiter oben genannten Fehlerquellen in den Hard- und Soft-Skills eines Projektmanagers gespiegelt. So soll die Bedeutung und vorhandene Ausprägung dieser potentiell erfolbringenden Fähigkeiten aufgezeigt werden.

Im Weiteren wird die Erfolgsrelevanz der identifizierten Fehlerquellen dargestellt. Dafür werden jeweils die Ausprägungen verschiedener Eigenschaften und Vorgehensweisen mit den Aussagen über den Verzug und das Scheitern von Projekten in Korrelation gesetzt

Die Kostenrelevanz einiger ausgewählter Fehlerquellen wird dann anhand der Umfrageergebnisse belegt.

### 5.1 Bewertung der Fehlerquellen anhand der Erhebung

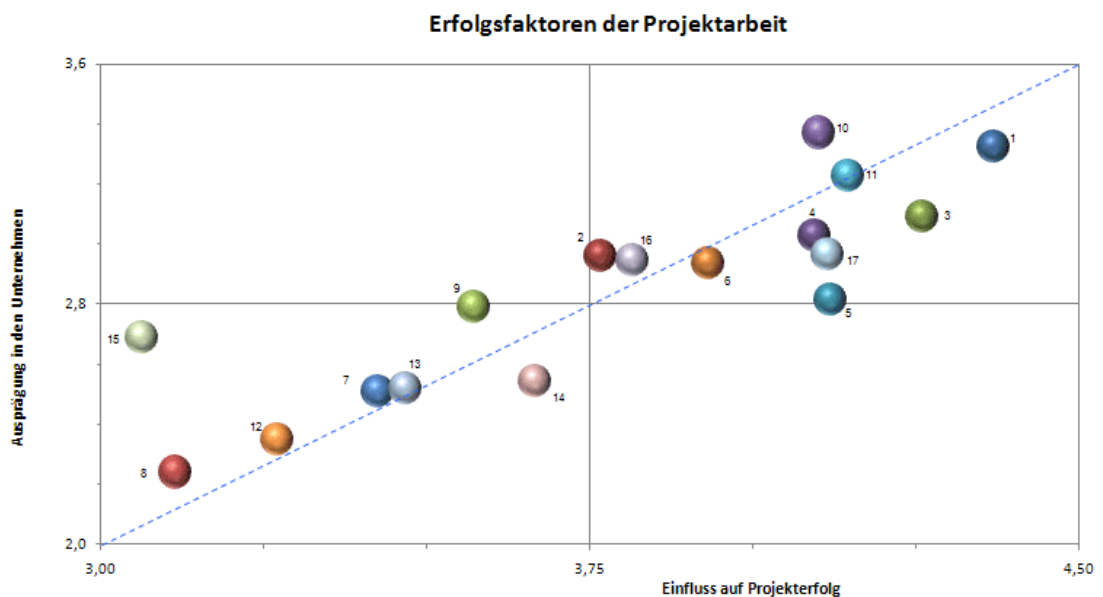
Dass über die Hälfte der befragten Personen sowohl Projektmanager als auch Projektmitarbeiter sind, kann auf zwei unterschiedliche Arten zu Problemen in der Durchführung eines Projektes führen. Wenn der Projektmanager im gleichen Projekt auch zum Team gehört, können einerseits Konflikte aufgrund der unklaren Machtposition entstehen. Der Projektleiter wäre in einem solchen Fall quasi sein eigener Vorgesetzter. Zum anderen können Konflikte entstehen, wenn sich die Rollen des Projektmanagers und des Projektmitarbeiters in zwei unterschiedlichen Projekten überkreuzen, soll heißen Projektmanager A ist Mitarbeiter im Projekt B und Projektmanager B ist Mitarbeiter im Projekt A. Durch eine solche Konstellation können Probleme entstehen, da die betroffenen Personen in den unterschiedlichen Projekten die Rollen tauschen und so eventuell die unterschiedlichen Kompetenzen nicht akzeptieren.<sup>41</sup>

Die in Kapitel 3 beschriebenen Fehlerquellen spiegeln sich auch in der durchgeführten Umfrage wider. Die Erfolgsfaktoren wurden auf einer Skala von 0 (= kein Einfluss auf den Projekterfolg) bis 5 (= erfolgsentscheidend) bewertet.

---

<sup>41</sup> Vgl. Kuster J. et al. (2006), S. 89.

Darüber hinaus konnten die Teilnehmer die Ausprägung im eigenen Unternehmen von 0 (= nicht vorhanden) bis 5 (= stark ausgeprägt) angeben. Anhand der unten dargestellten Grafik erkennt man, dass die für die Teilnehmer wichtigsten Faktoren in den Unternehmen auch am stärksten ausgeprägt sind. Die Punkte der einzelnen Faktoren liegen alle in der Nähe der Trendlinie, welche signalisiert, dass die Ausprägung der Faktoren proportional zum empfundenen positiven Erfolgseinfluss steigt.



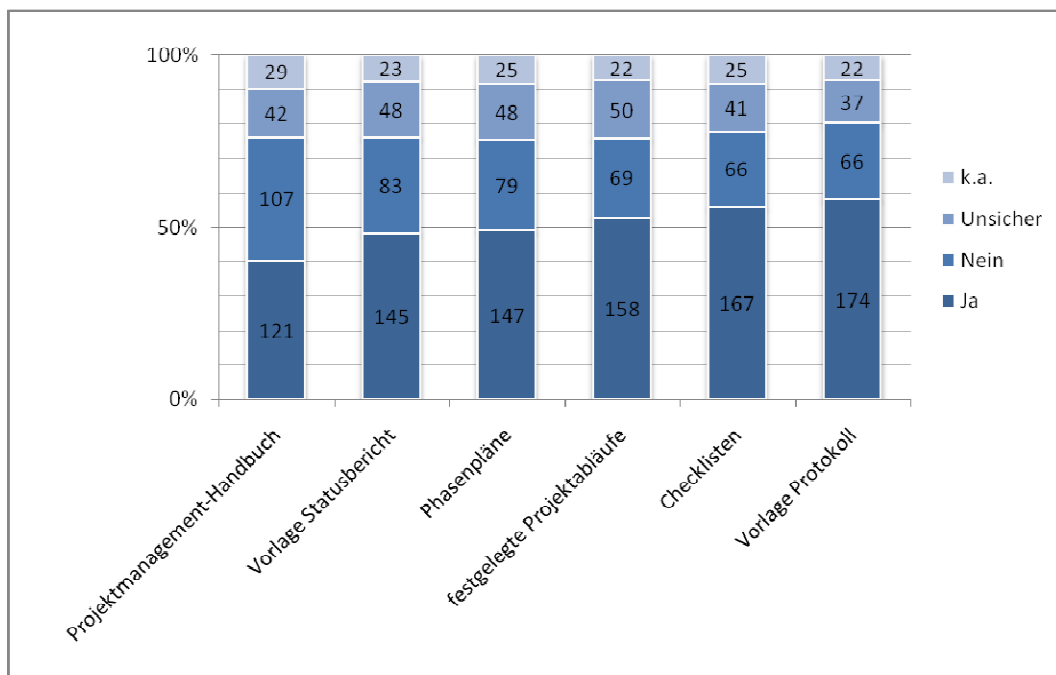
#### Legende:

1: Klar definierte Projekt-Ziele, Budgets und Termine	7: Zusammenspiel zwischen Projektleitung und Linienmanagement	13: Es ist definiert, nach welchen Kriterien der Projekterfolg beurteilt wird
2: Fähigkeit der Projektleitung, trotz fehlenden Informationen Entscheidungen zu fällen	8: Einbindung der Projekt-externen Stakeholders (Beeinflusser, Gegner und Befürworter)	14: Akzeptanz und Transparenz der Projekte und ihrer Ergebnisse im Unternehmen
3: Kommunikative Kompetenz der Projektleitung	9: Rahmenbedingungen (Arbeitsplatz, verteilte Teams, Infrastruktur, ...)	15: Stellung, Ansehen der Projektleitung im Unternehmen
4: Soziale Kompetenz der Projekt-Teams: Selbstorganisierend, selbstlernend, konfliktfähig...	10: klare Rollenverteilung innerhalb des Projektes	16: Leadership der Projektleitung, unternehmerisches Denken und Handeln
5: Team-Spirit, Motivation der Team-Mitglieder	11: Zusammenspiel zwischen der Projektleitung und den Projektteams	17: Fähigkeit der Projektleitung, mit Komplexität, Widersprüchen, Unsicherheit umzugehen
6: Zusammenspiel zwischen Auftraggeber und Projektleitung	12: Anwendung der klassischen Projektmanagement-Methoden (Tätigkeitsplanung, Controlling, Riskmanagement, ...)	

**Abbildung 7:** Erfolgsfaktoren der Projektarbeit - Einfluss und Ausprägung

Der Punkt 1 (Klar definierte Projekt-Ziele, Budgets und Termine) wird von den Teilnehmern der Umfrage als wichtigster Faktor für den Projekterfolg bewertet. In den Unternehmen, bei denen dieser Faktor stark ausgeprägt ist (Bewertung > 3), überziehen 44 % der Projekte den geplanten Zeitrahmen. Wenn der Faktor schwach ausgeprägt ist (Bewertung < 3) sind es 59 % aller Projekte, die nicht zum gesetzten Zeitpunkt fertig gestellt sind.

In welcher Form Ziele, Budgets und Termine festgehalten werden, ist weniger wichtig, da der Punkt 12 (Anwendung klassischer Projektmanagement-Methoden) als einer der drei unwichtigsten Faktoren bewertet wird. Dass dieser Punkt in den Unternehmen auch nicht stark ausgeprägt ist ( $\bar{X}$  2,3), deckt sich ebenfalls mit den Ergebnissen aus dem zweiten Abschnitt des Fragebogens. Denn die Frage nach vorhandenen Standards, die zu den klassischen Methoden gehören und durch einen Projektmanager vorgegeben werden können, liefert folgende Antwort:



**Abbildung 8:** Verfügbarkeit von Projektvorgaben/Standards in den Unternehmen

Aus der Abbildung ist erkennbar, dass im Durchschnitt ca. 50 % der Unternehmen Standards für die Projektarbeit vorgeben. Der Vergleich, wie viele Projekte bei starker und wie viele bei schwacher Ausprägung der klassischen

Projektmanagement-Methoden überziehen, zeigt c.p.<sup>42</sup>, dass 39,5% gegenüber 53,9 % der Projekte nicht im vorgegebenen Zeitrahmen fertiggestellt werden. Die Anwendung klassischer Projektmanagement-Methoden wird somit von vielen unterschätzt und könnte erheblich zur Kosteneinsparung und zum optimierten Projektmanagement beisteuern.

Wenn man unter sonst gleichen Bedingungen die Unternehmen vergleicht, in denen Besprechungen protokolliert bzw. nicht protokolliert werden, ergibt die Auswertung, dass 50% mehr Projekte scheitern, wenn nicht protokolliert wird.

In den Unternehmen, in denen alle drei der wichtigsten Faktoren (1, 3 und 11) gut ausgeprägt (>3) sind, liegt der Anteil der Projekte, die länger dauern als geplant, bei 39,6 %. Der Anteil der Projekte, die dabei abgebrochen werden, liegt bei durchschnittlich 17,8 %. Im Vergleich dazu werden bei schlechter Ausprägung dieser Faktoren 60,4 % der Projekte überzogen und 33,7 % der Projekte abgebrochen.

Hier bestehen also wesentliche Optimierungspotenziale durch die Verbesserung der Ausprägung der Faktoren „Klare, definierte Projekt-Ziele...“, „Kommunikation“ und „Zusammenspiel zwischen Projektleitung und Projektteam“.

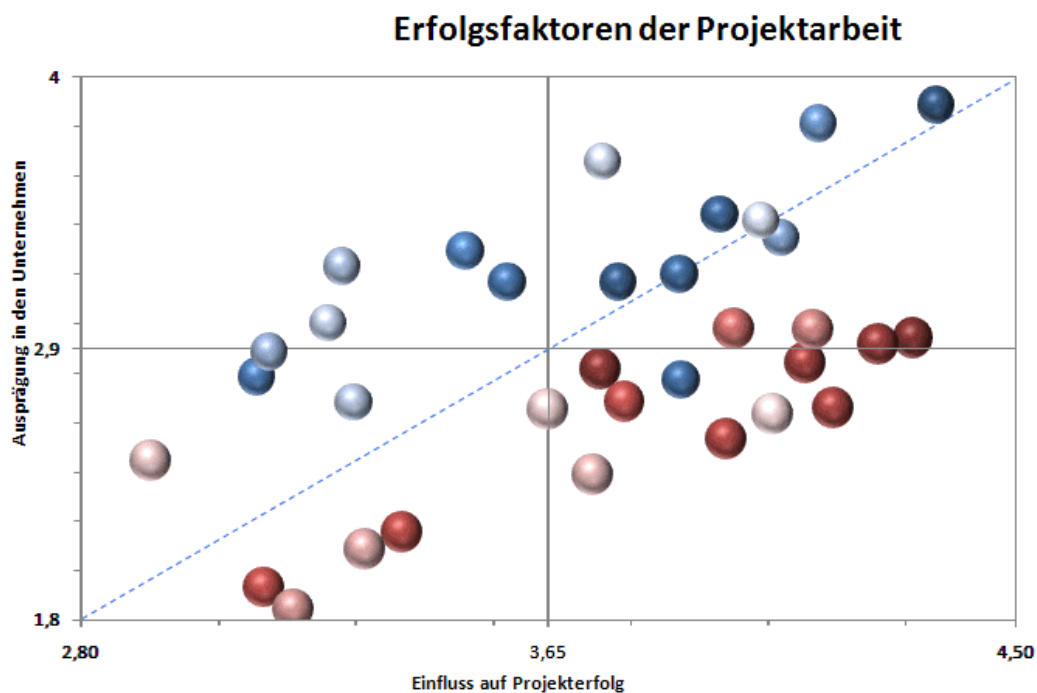
Bei der Untersuchung, welche Faktoren in den Unternehmen stark ausgeprägt sind, in denen maximal 10 % der Projekte verzögert fertig gestellt werden, sind ebenfalls die „Klar definierten Ziele, Termine und Budgets“ der wichtigste Faktor. Die „Klare Rollenverteilung innerhalb des Projekts“ steht dabei auf dem dritten Platz und hebt damit die Signifikanz dieses Faktors für erfolgreiche Projekte hervor. In der durchschnittlichen Bewertung liegt dieser Punkt erst an sechster Stelle.

Dass der Projekterfolg von vielen Faktoren beeinflusst ist, zeigt auch die nächste Grafik. Hier wird die unterschiedliche Ausprägung der Faktoren bei erfolgreichem (< 10% der Projekte im Verzug) und bei weniger erfolgreichem (> 60% der Projekte im Verzug) Projektmanagement verglichen. Bei den Teilnehmern, die

---

<sup>42</sup> Ceteris paribus (lat.: wobei die übrigen Dinge gleich sind)

angegeben haben, dass durchschnittlich bis zu 10% der Projekte über den geplanten Zeitrahmen hinauslaufen, sind alle Erfolgsfaktoren stärker ausgeprägt. Diese sind in der Abbildung als blaue Punkte erkennbar. Die roten Punkte stellen die Ausprägung und Gewichtung der Faktoren in den Unternehmen dar, bei denen die Befragten angeben, dass durchschnittlich mindestens 60 % der Projekte in Verzug geraten.



**Abbildung 9:** Ausprägung der Erfolgsfaktoren im Vergleich

## 5.2 Kostenrelevanz

Welche Kosten aus fehlerhaftem Projektmanagement entstehen können, wird vielfach in der Literatur angesprochen. Die Ausprägung in absoluten Werten ist aber immer abhängig von vielen Parametern, die man nur an einem Referenzprojekt beispielhaft abbilden könnte. So haben auch kaum mathematisch abbildbare Faktoren wie die Unternehmensgröße und die Projektorganisation einen Einfluss, der hier allerdings nicht weiter untersucht wird.

Da Projektbesprechungen im Allgemeinen sehr viel Aufwand verursachen können, wird hier ein hoher Grad an Ressourcenverschwendung vermutet. Aber auch eine schlechte Kommunikation und zu wenig Informationen können zu

erhöhten Kosten führen, da beispielsweise ohne die richtige Absprache Dinge unnötig mehrfach getan werden.

Um dies zu untersuchen, wurden gezielt Fragen gestellt, die auf den Turnus, die Länge sowie die Vor- und Nachbereitungszeiten von regelmäßigen Projektbesprechungen ausgerichtet sind. Um den Gedanken der *Best Practice* aufzugreifen, werden hier u.a. die häufigsten Vorkommen („Wie machen es die meisten?“) mit den Extremwerten ins Verhältnis gesetzt.

Es wird jeweils nur die eventuelle Auswirkung auf die Kostenseite betrachtet, nicht die Auswirkung auf den Projekterfolg.

### 5.2.1 Häufigkeit und Länge der Projektbesprechungen

In den mit Abstand meisten Fällen (57%) finden Projektbesprechungen regelmäßig im Wochen- oder Zwei-Wochen-Rhythmus statt. In der Gruppe, die nur monatlich oder seltener Besprechungen durchführt (28%) wird ein Problem in der Regelkommunikation vermutet. Dies kann wie oben beschrieben dazu führen, dass durch unterschiedliche Informationsstände Kosten verursacht werden. Mit nur 15% ist die Anzahl der „potentiell Überinformierten“, die mehrmals pro Woche in Besprechungen beieinander sitzen, eher gering ausgeprägt. Hier kann man annehmen, dass die Mitarbeiter mit weniger regelmäßigen Besprechungen einen höheren Wirkungsgrad erzielen können.

Die durchschnittliche Besprechungslänge liegt bei ca. 60 Minuten. Diese Gruppe wird von rund einem Drittel der Teilnehmer repräsentiert. Ein weiteres Drittel der Befragten gibt eine längere Dauer von 75 bis über 120 Minuten an. Etwa genau so groß ist die Gruppe der „Kurzbesprecher“ von 15 bis 45 Minuten.

Für mehr als die Hälfte derer, die mehrmals pro Woche zusammensitzen (8%), fällt die Besprechungsdauer mit einer Stunde und länger sehr üppig aus. Im Gegensatz dazu sind rund 12% mit weniger als einer Stunde pro Woche eher sparsam informiert.

Den Ergebnissen und deren größten Teilmengen nach lässt sich hier erkennen, dass die meisten Besprechungsrythmen wöchentlich sind und die Besprechungen rund eine Stunde dauern. Betrachtet man die beiden Angaben zu

Besprechungsrhythmus und –dauer gemeinsam, so wird diese Erkenntnis durch die größte Einzelgruppe mit 14% aller Befragten repräsentiert.

### 5.2.2 Vor- und Nachbereitungszeiten für Projektbesprechungen

Welchen Einfluss Vorlagen und Checklisten auf die Vor- und Nachbereitungszeit von Besprechungen haben können, wird im Folgenden dargestellt.

Eine grundsätzlich interessante Erkenntnis liefert der Durchschnittswert der Vorbereitungszeit für Projektbesprechungen. Dieser liegt bei der Gruppe, die angibt, dass es Checklisten zur Vorbereitung gibt, bei 26 Minuten. Ohne vorhandene Checklisten liegt der Wert bei 22 Minuten. Die Gruppe mit Checklisten braucht dann auch für die Besprechung selber im Durchschnitt 65 Minuten, wohingegen die vermeintlich unvorbereitete Gruppe mit 58 Minuten deutlich schneller ist. Über die Qualität der Besprechung kann diese Kennzahl keine Aussage treffen, lässt aber vermuten, dass der einzuhaltende Formalismus Kosten verursacht.

Entgegen der Vermutung, dass eine Protokollvorlage einen Zeitvorteil in der Nachbereitung für den Protokollanten bringt, zeigt die entsprechende Kennzahl keinen signifikanten Unterschied. So benötigen sowohl die Befragten, die mit Vorlagen für das Besprechungsprotokoll arbeiten, als auch die Gruppe ohne Vorlagen ca. 35 Minuten für die Nachbereitung der Projektbesprechungen.

An der Qualität der Vorlagen lässt das Ergebnis zweifeln, dass bei vorhandener Berichtsvorlage die Nachbereitungszeit für die Leser des Protokolls einer Projektbesprechung bei 19 Minuten liegt, ohne Vorlage werden hier nur 13 Minuten gebraucht. Abhängig von der Anzahl der Teilnehmer und dem Besprechungsrhythmus kann dieser 50%-ige Unterschied durchaus zu Buche schlagen.

### 5.2.3 Weiche Faktoren

Die im vorherigen Kapitel aufgeführten harten Fakten sind jeweils einzeln und unabhängig voneinander monetär bewertbar. Die entsprechende Kostenrelevanz kann mit ihren relativen Werten auf die Kalkulation eines konkreten Projektes übertragen werden.

Dennoch sind die *Soft Skills* der Projektmanager, die im Kapitel 3.1 als potentielle Fehlerquellen benannt sind, nicht zu unterschätzen. Diese nehmen zwei Drittel der Projektarbeit ein und haben dementsprechend starken Einfluss auf den Projekterfolg. Nicht direkt monetär bewertbare Faktoren wie die Führungs- und Sozialkompetenz des Projektleiters und deren starke Interdependenz mit anderen Erfolgsfaktoren spielen eine entscheidende Rolle.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Heinzmann, C., Teuber, S. (2004), S. 3.

## 6 Fazit

Diese Fallstudie hat verschiedene bereits bekannte Probleme im Projektmanagement bestätigt und darüber hinaus neue Erkenntnisse aufgezeigt. So muss sicherlich an erster Stelle zu erwähnt werden, dass ein Projekt eine einmalige, in den meisten Fällen nahezu unendliche komplexe Bündelung von Aufgaben, Verfahren und Zielen darstellt, so dass eine pauschale Aussage über die Richtigkeit, Sinnhaftigkeit und Kostenersparnis einzelner Schritte, Verfahren und Vorgehensweisen nicht möglich ist. Man ist somit nicht in der Lage, die Stellschrauben und deren Auswirkung auf Projekterfolg und Kosten aller Projekte zu ermitteln, entsprechend darzulegen und aufzuzeigen.

Die vorliegende Fallstudie kann aber durchaus dabei helfen, eine gezielte Situationsanalyse im einzelnen Unternehmen durchzuführen. Durch die Verwendung des Fragebogens in der Projektorganisation lassen sich anonym die subjektiven Einschätzungen der eigenen Mitarbeiter und der eigenen Erfolgssituation gegen die Ergebnisse der erfolgreichen Unternehmen am Markt spiegeln. Auf diese Weise können Schwachstellen und Erfolgshebel in einem konkreten Unternehmen aufgedeckt und damit gezielt angegangen werden. Zu einem späteren Zeitpunkt können der Fragebogen und die Ergebnisanalyse auch zur Erfolgskontrolle durchgeführter Qualifikationsmaßnahmen verwendet werden.

Die These, dass der Projektmanager - als zentrale Figur - eine wesentliche Rolle des Projektes einnimmt und maßgeblich für den Projekterfolg verantwortlich ist, hat sich durch die vorliegende Umfrage bestätigt und erhärtet. Existieren klar definierte Projekt-Ziele, Budgets und Termine, so sind laut Umfrage die *Soft Skills* des Projektmanagers in größtem Maße für den Projekterfolg verantwortlich. Hierbei spielen die Faktoren „Kommunikative Kompetenz der Projektleitung“ und „Zusammenspiel zwischen der Projektleitung und den Projektteams“ die wichtigste Rolle.

Neben den *weichen Faktoren* bietet die Protokollierung der Gespräche Verbesserungspotential. Es sollte hierbei auf die Qualität der Vorlagen Wert gelegt werden, um sowohl die Vorbereitungszeit als auch die Nachbereitungszeit effizienter zu gestalten. Des Weiteren kann bei der Besprechungszeit durch Struktur, Regelmäßigkeit und Zeiteinhaltung eine Verbesserung erzielt werden.

Verfügt der Projektmanager also über Grundwissen der Projektmanagement-Methoden, so ist es erforderlich, um Projekte in Zukunft effizienter zu gestalten, die *Soft Skills* der verantwortlichen Projektmanager zu schulen und zu erweitern. Hier verbirgt sich der Schlüssel für den Erfolg eines Projektes. Jedoch ist man auch mit der Schwierigkeit konfrontiert, diese nachhaltig und nachweislich zu verbessern. Es hat sich abschließend gezeigt, dass Fachwissen ein zu vernachlässigender Teil der erforderlichen Fähigkeiten ist.

## 7 Literaturverzeichnis

- Bendisch, R., Kern, U. (2006) Bendisch, R., Kern, U.: Projekt managen – Basiswissen kompakt, MA Akademie Verlag, Essen, 2006
- Bohnic, T. (2006) Bohnic, T.: Projektmanagement. Soft Skills für Projektleiter, 2. Auflage, Gabal Verlag, Offenbach, 2006
- DeMarco, T. (2001) DeMarco, T.: Spielräume, Carl Hanser Verlag, München, 2001
- e-teaching.org (2006) o.V.: Online-Umfrage 29.08.2006, URL: [http://www.e-teaching.org/didaktik/qualitaet/online\\_umfrage/](http://www.e-teaching.org/didaktik/qualitaet/online_umfrage/), Zugriff am 17.04.2008
- Fiedler, R. (o.J.) Fiedler, R.: Die Bedeutung des Risikomanagements für Projekte, URL: [http://www.projektcontroller.de/material/material/Risikomanagement\\_in\\_Projekten.pdf](http://www.projektcontroller.de/material/material/Risikomanagement_in_Projekten.pdf), Zugriff am 06.06.2008
- Georgi, B. (o.J.) Georgi, B.: Ein guter Projektmanager ist ein Manager, URL: [http://www.ordix.de/ORDIXNews/4\\_2005/projektmanager.html](http://www.ordix.de/ORDIXNews/4_2005/projektmanager.html), Zugriff am 23.04.2008
- GPM (2003) GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.: Projektmanagement Fachmann Band 1, 7. Auflage, RKW-Verlag, Eschborn, 2003
- Heinzmann, C., Teuber, S. (2004) Heinzmann, C., Teuber, S.: Softfacts im Projektmanagement, Loquenz GmbH (Hrsg.), Tübingen, 2004
- Kellner, H. (2001) Kellner, H.: Die Kunst, IT-Projekte zum Erfolg zu führen, 2., aktualisierte Auflage, Carl Hanser Verlag, München, 2001
- Klempien, D. (2006) Klempien, D.: Grundlagen des Projektcontrollings, URL: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Projektcontrolling/Grundlagen-des-Projektcontrollings.html>, Zugriff am 26.05.2008
- Kuster J. et al. (2006) Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., Wüst, R.: Handbuch Projektmanagement, Springer-Verlag, Heidelberg, 2006
- Luckhaus, S. (2007) Luckhaus, S.: Neue Schlüssel zum Projekterfolg – Dynamische Märkte fordern ein aktives Risikomanagement, in: Der Entwickler, 2007, Ausgabe 5, S. 12-18

- Luizzi, J. (2006) Luizzi, J.: Intuitive Intelligenz, URL: [http://www.jeet.de/2006\\_Websites/Intuitive\\_Intelligenz/Intuitive\\_Intelligenz.html](http://www.jeet.de/2006_Websites/Intuitive_Intelligenz/Intuitive_Intelligenz.html), Zugriff am 11.06.2008
- Projekt Magazin (o.J.) o.A.: Projekt Magazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement, URL: <http://www.projektmagazin.de/>, Zugriff am 23.04.2008
- Rimbach, S. (2005) Rimbach, S.: 1000 Fehler in der Projektleitung: 13, 31.10.2005, URL: <http://www.guerilla-projektmanagement.de/index.php/archives/2005/10/31/1000-fehler-in-der-projektleitung-13/>, Zugriff am 06.06.2008
- Schaeder B.,  
Bergenholtz H. (1994) Schaeder B., Bergenholtz H.: Fachlexikographie: Fachwissen und seine Repräsentation in Wörterbüchern, Gunter Narr Verlag, o.O., 1994
- Standish (1995) Standish Group (Hrsg.): Chaos Report, The Standish Group International Inc., Boston, 1995
- Tumuscheit, K. D. (1998) Tumuscheit, K. D.: Überleben im Projekt, Orell Füssli, Zürich, 1998
- Unister (o.J.) o.A.: Bewerber-Lexikon, URL: [http://classic.unister.de/Unister/career/startseite/bewerber\\_lexikon/ausgabe\\_stichwort.php?stichwort\\_id=82](http://classic.unister.de/Unister/career/startseite/bewerber_lexikon/ausgabe_stichwort.php?stichwort_id=82), Zugriff am 14.05.2008
- Universität Bremen (2002) o.A.: GDPA-Online, 2002, URL: [http://www.informatik.uni-bremen.de/gdpa/vmodel\\_d/pm1.htm](http://www.informatik.uni-bremen.de/gdpa/vmodel_d/pm1.htm), Zugriff am 26.05.2008
- Zahrnt, C. (2005) Zahrnt, C.: Richtiges Vorgehen bei Verträgen über IT-Leistungen, 2. Auflage, dpunkt Verlag, Heidelberg, 2005