

Kapitel 6: Projekterfolg

1. Einflussfaktoren
 1. Störfaktoren
 2. Erfolgsfaktoren
2. Was ist zu tun?
3. Projekterfolgsmessung
4. Project Excellence Modell der GPM

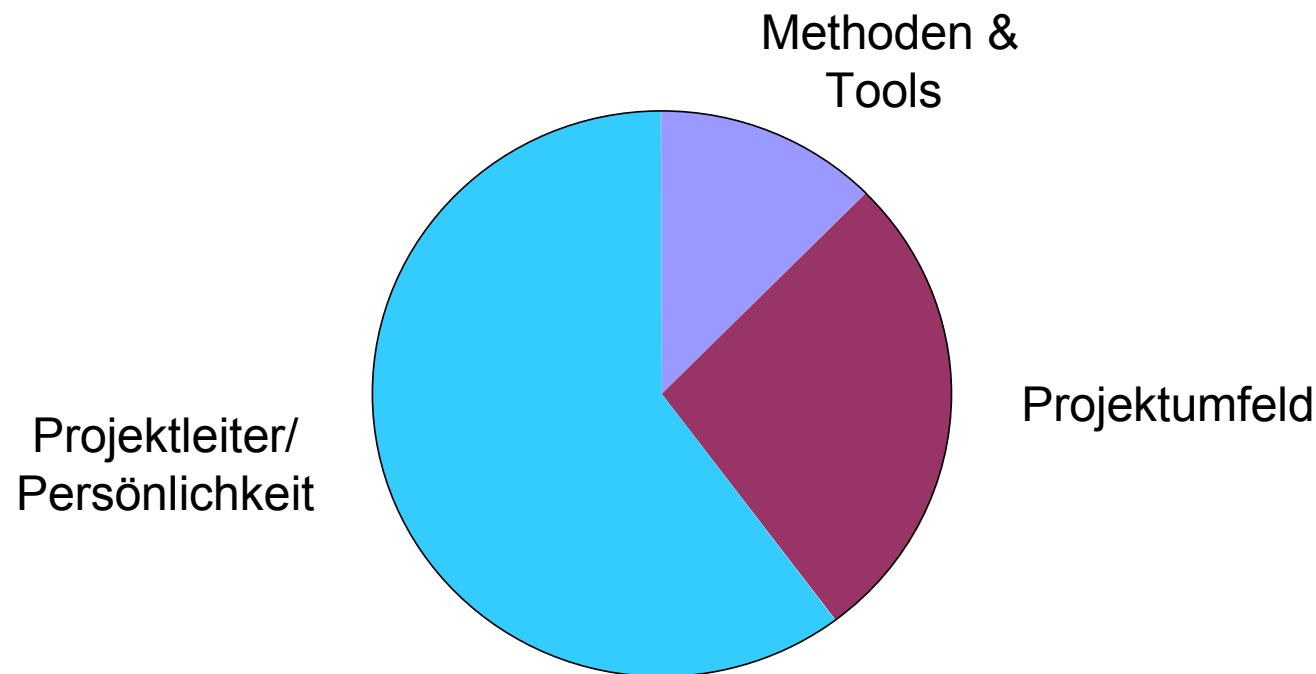
Kapitel 6: Projekterfolg

6.1 Einflussfaktoren – Störfaktoren

- Projekt nicht mit Unternehmensstrategie abgestimmt
- unklare oder unrealistische Zielsetzung
- zu später Einsatz des Projekt-Management
- ungenügende Abgrenzung der Aufgaben und Kompetenzen der Projektleitung
- Fehlende Unterstützung von „OBEN“
- Fehlende Glaubwürdigkeit des Top Managements
 - Ein Sparprogramm gilt auch für die GL, z. B. Beim Firmenfahrzeug.
- Unklarheit der Mitarbeiter über Folgeaufgaben nach ProjektendeDer Speed-Faktor wird übertrieben
 - wenn sich die Halbwertszeit von Strategien in Wochen bemisst, ist das kontraproduktiv!
- Zu große Zahl von nicht abgeschlossenen Projekten
 - Die Zahl der Baustellen ist inflationär;
 - „Tote Projekte müssen unbedingt abgeschlossen werden;
 - Viele „Leichen“ verhindern die konzentrierte Arbeit an wichtigen Projekten.
- Unzureichende Kommunikation und Information
- Fehlendes Projekt Marketing
 - Projekt ohne emotionale „Aufladung“
 - Projekt ohne emotionalen Projekt-Abschluss

Kapitel 6: Projekterfolg

6.1 Einflussfaktoren – Erfolgsfaktoren (1)



Kapitel 6: Projekterfolg

6.1 Einflussfaktoren – Erfolgsfaktoren (2)

- „Top Management Attention“
- Projektleiter und Projekt-Team
 - Auswahl und Schulung PL – Managementfähigkeiten
 - Verantwortung und Kompetenzen – starke Stellung des PL
 - Teambildung / Teamdynamik
 - fähige Fachleute
 - soziale Fähigkeiten und Fähigkeit zur Selbstorganisation
 - Konfliktmanagement
 - Kommunikations- und Organisations-Plan
- Projekt-Zieldefinition
 - Analyse der Information
 - Ziele strukturieren und klar formulieren
- Projekt-Struktur
 - Phasenplan – Phasen orientierter Meilenstein-Plan
- Projekt-Marketing
 - Stakeholder-Analyse
 - Marketing-Plan für Projekt-Ereignisse
- Projektcontrolling und Dokumentation

Kapitel 6: Projekterfolg

6.1 Einflussfaktoren – Erfolgsfaktoren (3)

(nach Lechler, Th.: Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. Frankfurt/M. 1997)

„Kritische Erfolgsfaktoren sind die wenigen Dinge, die richtig laufen müssen, um den Projekterfolg zu sichern. Sie repräsentieren die Managementbereiche, denen besondere und kontinuierliche Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, um hohe Erfolgschancen zu gewährleisten.“ [6]

Es geht also nur um Faktoren, die das Management selbst beeinflussen kann. Überraschend ist: Lechlers Befunde sind eindeutig. Er konnte elf Erfolgsfaktoren identifizieren (→ Bild A5-3).

| ERFOLGSFAKTOREN | ERFOLGSWIRKUNGEN | | | |
|-------------------------------------|------------------|---|---|---|
| | ++ | + | 0 | - |
| Zieldefinition | 17 | 2 | 1 | 0 |
| Kommunikation | 16 | 6 | 0 | 0 |
| Planung | 9 | 3 | 1 | 0 |
| Topmanagement | 9 | 2 | 0 | 0 |
| Controlling | 7 | 1 | 0 | 1 |
| Projektleiterbefugnisse | 6 | 3 | 0 | 0 |
| Know-how Projektteam | 6 | 0 | 1 | 0 |
| Motivation Projektteam | 5 | 3 | 0 | 0 |
| Know-how Projektleiter | 4 | 3 | 1 | 2 |
| Planungs- und Steuerungsinstrumente | 4 | 1 | 0 | 0 |
| Partizipation | 3 | 4 | 0 | 0 |
| (Ergebnis von 44 Studien) | | | | |

Tabelle A5-3 gibt Auskunft darüber, wie häufig die verschiedenen Faktoren in den einzelnen Studien untersucht wurden und wie stark ihr Einfluss auf den Projekterfolg war. Zwei Pluszeichen bedeuten eine besonders starke positive Wirkung, ein Pluszeichen einen signifikanten, aber schwächeren Einfluss. Steht bei einem Faktor die Ziffer 0, war kein Einfluss nachzuweisen. Ein Minuszeichen weist auf einen negativen Einfluss hin.

Bild A5-3 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements nach Lechler [7] Quelle: ProjektManager S. 93

Kapitel 6: Projekterfolg

6.2 Was ist zu tun? – Lösung der Probleme

- Projektleiter mit der notwendigen Sorgfalt auswählen
- Auftragsklärung – Zielklarheit
- Interessenklärung – Stakeholderanalyse
- systematischer, sorgfältiger Projektstart
- Risiko-Check, Risiko-Analyse
- kompakte (angepasste) Projektplanung
- effiziente Steuerung aus kompakter Planung
- geordneter Projektabschluss

Kapitel 6: Projekterfolg

6.3 Projekterfolgsmessung

- Projekterfolgsmessung gehört zum PM-Element „Qualitätsmanagement“.
- Die Studien zeigen, dass der Projekterfolg, also die Erfüllung der „hard facts“ des magischen Dreiecks „TKL“ von weiteren Faktoren abhängt.
- Wesentlichen Anteil am Erfolg haben demnach auch weiche Faktoren, deren Gewichtung bei der Erfolgsmessung berücksichtigt werden muss.
- In den letzten Jahren wurden diverse Methoden entwickelt, die diese Faktoren berücksichtigen und bspw. auch Reifegrade von Projekt-Management-Systemen ermitteln:
 - GPM Project Excellence Modell (siehe Kapitel „Project Excellence Modell“)
 - PM Delta (GPM)
 - Diagnose des Projektmanagements im Projekt und der Projektergebnisse
 - Diagnose des Projektmanagement-Systems
 - Capability Maturity Modell (CMM) zur Bewertung der Prozesse in beliebigen Projekten
Reifegradmodell mit fünf Stufen: Initial, Wiederholbar, Definiert, Gesteuert, Optimierend.
 - Bootstrap
zur Analyse und Verbesserung von Softwareprojekten
 - SPICE (**S**oftware **P**rocess **I**mprovement and **C**apability **D**etermination)
Reifegradmodell mit sechs Stufen: chaotisch, intuitiv, geführt, etabliert, vorhersagbar, optimiert..

leere Seite

Kapitel 6: Projekterfolg

6.4 Project Excellence Modell der GPM / IPMA

http://www.gpm-ipma.de/ueber_uns/gpm_awards/deutscher_pe_award.html

Ziele des Deutschen Project Excellence Award

Die GPM vergibt jährlich PM-Preise an Projektteams,
die Spitzenleistungen durch PM erzielen und nachweisen

Die GPM will damit

- professionelles PM als Weg zu Spitzenleistungen fördern
- und
- Projekte identifizieren,
die als Vorbild für exzellentes PM geeignet sind



Bewertungsmodell *Project Excellence*

