



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute
Chapter West Austria

Studienergebnisse

Projektmanagement in Vorarlberg

Daten & Fakten | Entwicklungsstand | Potenziale



Herausgeber

PMI Chapter West Austria
c/o Prof. Dr. Jürgen Polke
Fachhochschule Vorarlberg
Hochschulstraße 1
A-6850 Dornbirn
Tel: +43 (0)05572 792-5601
e-Mail: juergen.polke@fhv.at
www.pmi-austria.org

Autor

Mag. (FH) Stefan Hagen
startup euregio Management GmbH
Rheinstraße 26-27
A-6890 Lustenau
Tel: +43 (0)5577 87118
e-Mail: hagen@startupeuregio.com
www.startupeuregio.com

Durchführung Studie

Mag. (FH) Verena Achberger
Hinteregg 364
A-6863 Egg-Großdorf

Layout & Gestaltung

Nadja Schneider

Copyright

© PMI Chapter West Austria, 2006

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Herausgeber vorbehalten.



Inhalte

Einleitung.....	4
Statistische Angaben.....	5
Generelle Situation.....	7
Organisation.....	10
Methodik & Prozesse.....	13
Software	18
Qualifizierung	20
Kultur.....	22
Projekterfolg & Fazit.....	23

Vorwort

Im ersten Halbjahr 2005 wurde von Frau Mag. (FH) Verena Achberger eine Studie zum Thema „Projektmanagement in Vorarlberg“ durchgeführt. Wir freuen uns, Ihnen die Studienergebnisse nun zugänglich machen zu können.

Das Projekt wurde vom PMI Chapter West Austria initiiert und in Kooperation mit der Fachhochschule Vorarlberg, den PMI Chapters Austria und dem Beratungsunternehmen startup euregio Management GmbH durchgeführt.

Zielsetzung der Studie ist es, den Erkenntnis- und Anwendungsstand von Projektmanagement in der Vorarlberger Wirtschaft wissenschaftlich zu erheben und auszuwerten. Auf Basis der Erhebung wurden Chancen und Entwicklungspotenziale abgeleitet und dokumentiert. Diese Anhaltspunkte zur Optimierung des Projektmanagements haben größtenteils allgemeine Gültigkeit und sind nicht auf die Region Vorarlberg begrenzt.

Ein besonderer Dank gilt Frau Achberger für die Durchführung der Studie und natürlich auch jenen Unternehmen, die aktiv an der Studie mitgewirkt haben.

Um die Lesbarkeit des vorliegenden Berichts zu verbessern, wurden nicht durchgängig beide geschlechtsspezifischen Formen verwendet. Natürlich sind aber an den jeweiligen Stellen beide Geschlechter angesprochen.

Stefan Hagen, März 2006





Die Anforderungen an Unternehmen und öffentliche Organisationen sind in den vergangenen Jahren dramatisch gestiegen. Globalisierung, technologischer Fortschritt, zunehmende Innovationsdynamik oder Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt sind nur einige Gründe hierfür.

Projektmanagement ist in diesem Zusammenhang ein Schlüsselinstrument für die nachhaltige Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit vieler Unternehmen. Komplexe, neuartige und innovative Aufgabenstellungen können häufig nur noch in Projektform effektiv und effizient gelöst werden.

Diverse internationale Studien und Untersuchungen zum Thema Projektmanagement belegen, dass ein beträchtlicher Anteil der durchgeführten Projekte nicht von Erfolg gekrönt ist. Terminverzögerungen, dramatische Kostenüberschreitungen oder unbefriedigende Projektergebnisse sind nur einige der Probleme, mit denen Projektmanager/-innen zu kämpfen haben.

Ursachen für die genannten Probleme sind zumeist in folgenden Bereichen zu finden:

Organisation. Projekte verlaufen oft horizontal über die verschiedenen Fachbereiche und Abteilungen in einem Unternehmen. Es entstehen typische Matrixkonflikte, was in unklaren Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen resultiert.

Methodik & Prozesse. Um in Projekten systematisch und zielgerichtet vorzugehen, ist der Einsatz entsprechender Methoden und Instrumente unablässig. In der Praxis sind oft zwei Extrembeispiele anzutreffen. Projektmanagement wird bürokratisiert und überreglementiert, oder es bestehen so gut wie keine Methoden, Instru-

mente, Standards und Prozesse zur Initiierung, Planung, Abwicklung, Steuerung und dem Abschluss von Projekten.

Qualifizierung. Das Management von Projekten ist eine anspruchsvolle (Führungs-)Aufgabe. Fachliches Know-How reicht oft nicht aus, um Projektteams erfolgreich zu koordinieren und zu leiten. Zusätzlich sind insbesondere methodische und soziale Kompetenzen erforderlich.

Software. Die professionelle Planung und Steuerung von Projekten, Programmen und Projektportfolios kann durch eine leistungsfähige Projektmanagement-Software wesentlich erleichtert werden. Trotzdem löst eine Software alleine noch keine Probleme. Es ist oft erst ab einem gewissen „Reifegrad“ im Projektmanagement sinnvoll und empfehlenswert, die Projektabwicklung durch eine Software zu optimieren.

PM-Kultur. Die bisher genannten „harten Faktoren“ sollen nicht darüber hinweg täuschen, dass sich das wohl größte Erfolgspotenzial hinter einem „weichen Faktor“ verbirgt, nämlich der Projektmanagement-Kultur. Erst wenn die Führungskräfte die strategische Bedeutung von Projekten erkannt haben, ist erfolgreiches Projektmanagement in einem Unternehmen überhaupt möglich.

Das der Studie zu Grunde liegende theoretische Konzept basiert im Wesentlichen auf den genannten fünf Veränderungsdimensionen im Projektmanagement (Organisation, Methodik & Prozesse, Software, Qualifizierung, PM-Kultur). Die durchgeführte Untersuchung soll als Basis für Unternehmen und öffentliche Organisationen dienen, um Entwicklungspotenziale und mögliche Schwachstellen im Projektmanagement zu identifizieren, zu analysieren und gezielt zu lösen.

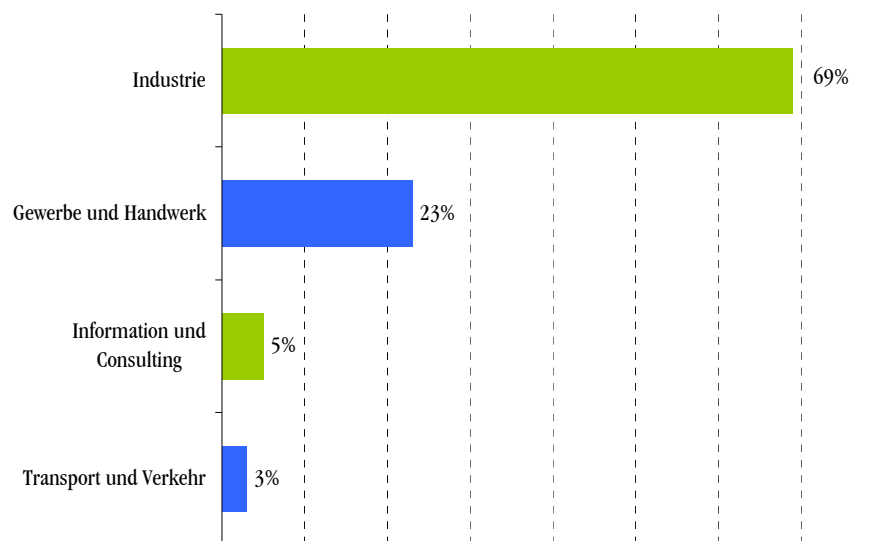
Statistische Angaben



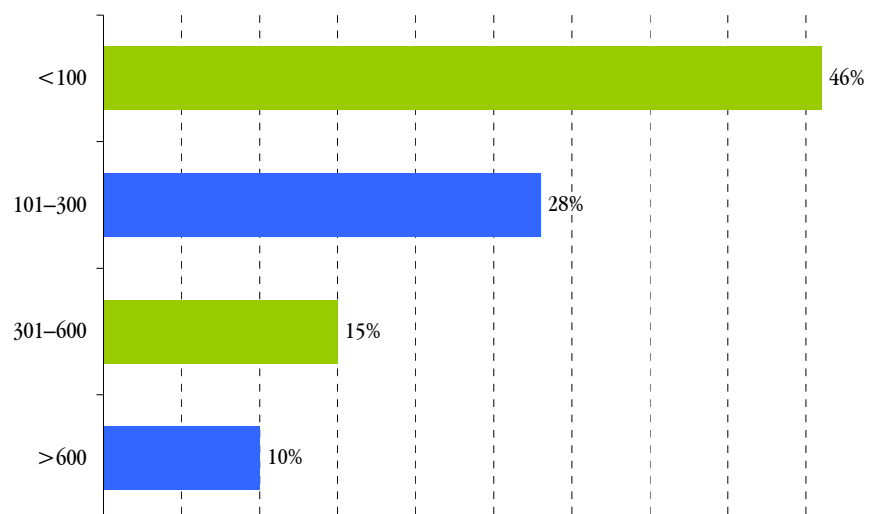
Befragte Unternehmen

Von den kontaktierten 113 Unternehmen nahmen 39 an der Studie teil (n=39). Dies entspricht einem Rücklauf von 34,5 %. Diese verhältnismäßig hohe Rücklaufquote konnte durch direkte persönliche Kontaktaufnahme der jeweils für Projektmanagement zuständigen Personen erzielt werden.

Unternehmensbranchen



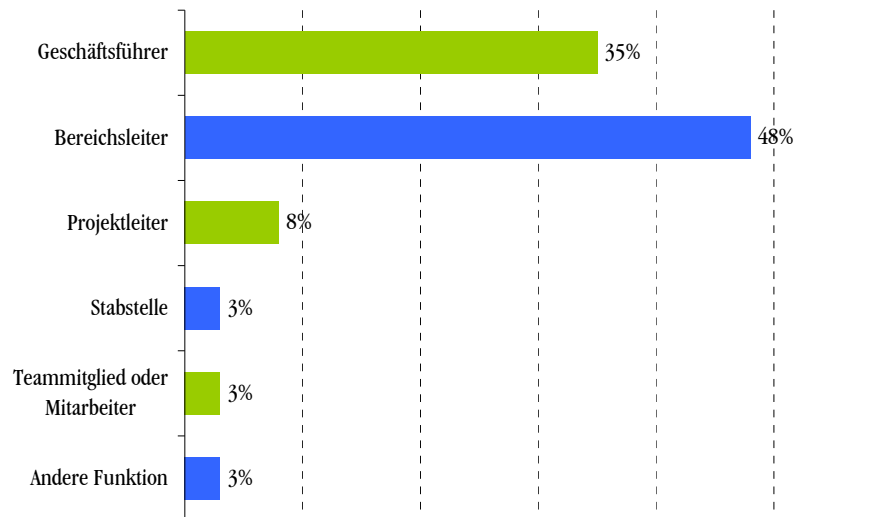
Mitarbeiter/-innen in den befragten Unternehmen



Statistische Angaben



Funktionen der befragten Personen



Die mittelständisch geprägte Vorarlberger Wirtschaftsstruktur spiegelt sich in der Größe der befragten Unternehmen wider (Mitarbeiter/-innen der befragten Unternehmen).

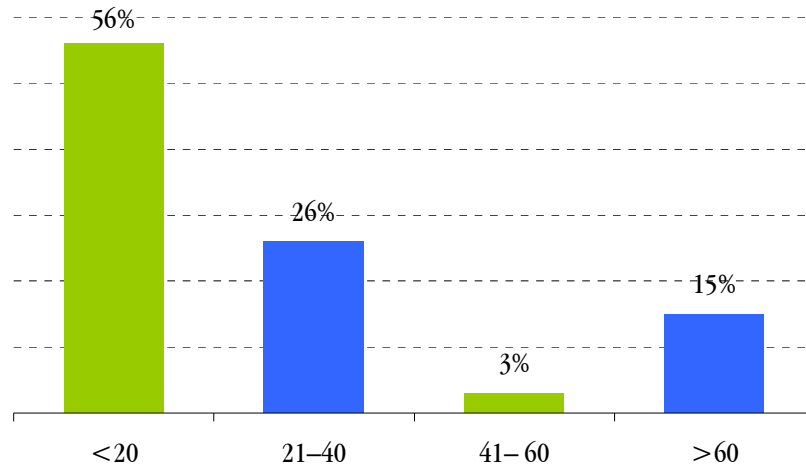
Die Fragebögen wurden mehrheitlich von Entscheidungsträger/-innen in Unternehmen (Geschäftsführer, Bereichsleiter) ausgefüllt. Dies war insofern sinnvoll und notwendig, da diese Unternehmensfunktionen über die spezifischen Informationen im Zusammenhang mit Projektmanagement verfügen und einen entsprechenden Überblick über die Aktivitäten und Strukturen haben.

Ob die operativen Unternehmensebenen (Projektleiter, Mitarbeiter) die Situation in Bezug auf Projektmanagement im Unternehmen anders wahr nehmen, kann durch die vorliegende Studie nicht beantwortet werden. In diesem Punkt besteht weiterer Erhebungsbedarf.

Generelle Situation

Im ersten Fragenblock wurden grundlegende Informationen und Daten zum Projektmanagement in Vorarlberger Unternehmen erhoben.

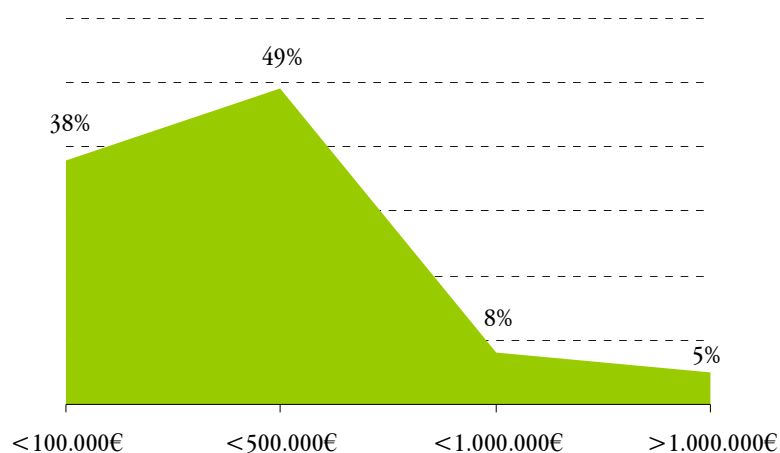
Anzahl der Projekte pro Jahr



Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen führt jährlich weniger als 20 Projekte durch. Bei immerhin 15 % der Unternehmen beträgt die jährliche Projektanzahl mehr als 60.

Gebundene Finanzmittel

Wie hoch schätzen Sie die in Projekten gebundenen Finanzmittel (inkl. Personalkosten/pro Jahr)?

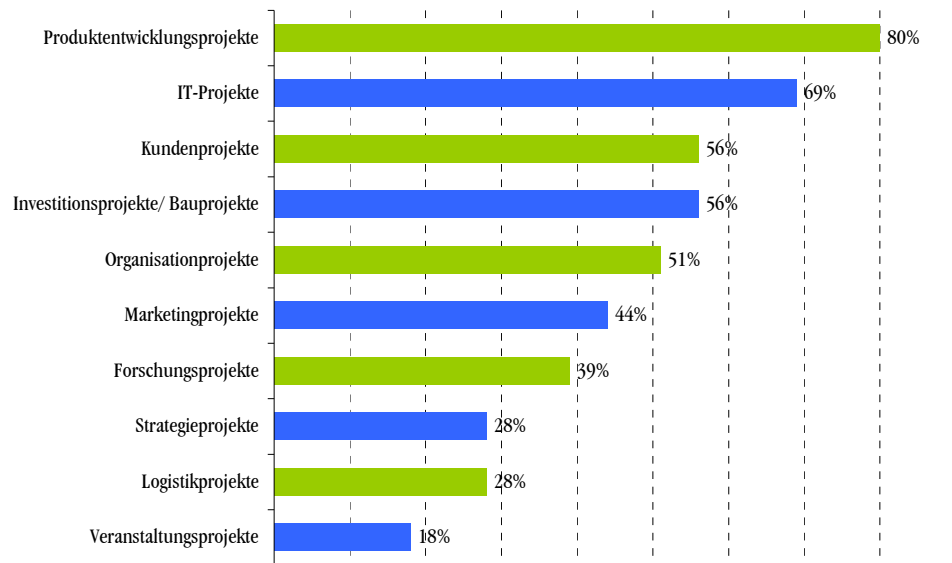


Das Ergebnis zu den in Projekten gebundenen Finanzmitteln ist kritisch zu betrachten. Realistischerweise kann angenommen werden, dass die in Projekten gebundenen Mittel um einiges höher sind. Offensichtlich haben einzelne Teilnehmer/-innen der Studie diese Frage so interpretiert, dass es sich um die durchschnittlich eingesetzten Finanzmittel pro Projekt handelt.

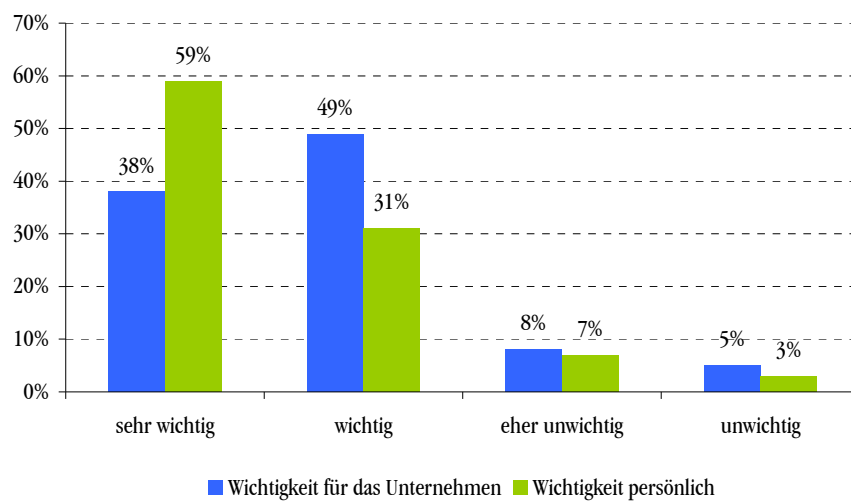
Generelle Situation

Projektarten

Ein interessantes Bild ergab sich bei der Frage nach den unterschiedlichen Projektarten. Beachtliche 80 % der Vorarlberger Unternehmen führen Produktentwicklungsprojekte durch, immerhin 69 % IT-Projekte und 56 % Kundenprojekte sowie Investitions-/Bauprojekte.



Wichtigkeit von Projektmanagement

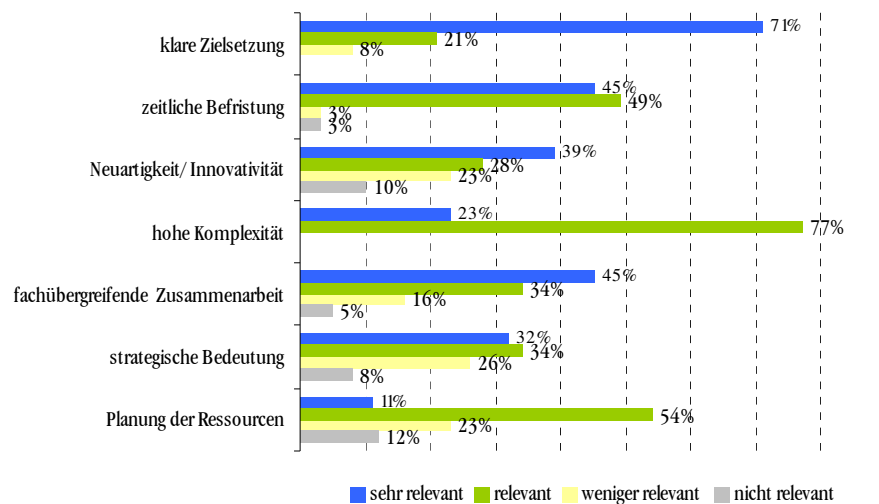


87 % der Befragten bewerten die Wichtigkeit von Projektmanagement für ihr Unternehmen mit „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Die persönliche Wichtigkeit wird sogar noch höher eingeschätzt.

Generelle Situation

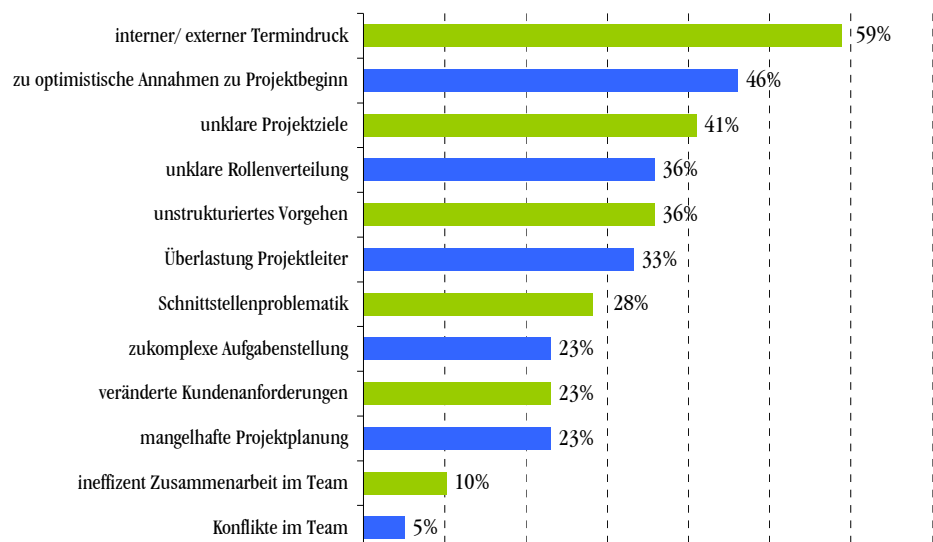
Der Projektbegriff wird in der Praxis oft inflationär verwendet. Aus diesem Grund wurde im Rahmen der Studie erhoben, welche Kriterien für Vorarlberger Unternehmen relevant bzw. ausschlaggebend sind, um eine Aufgabenstellung als „Projekt“ zu bearbeiten.

Projektkriterien



Die befragten Unternehmen gehen offensichtlich sorgfältig mit dem Projektbegriff um. Die meisten klassischen Projektkriterien wurden als relevant für die Projektentscheidung gewertet.

Gründe für das Scheitern von Projekten



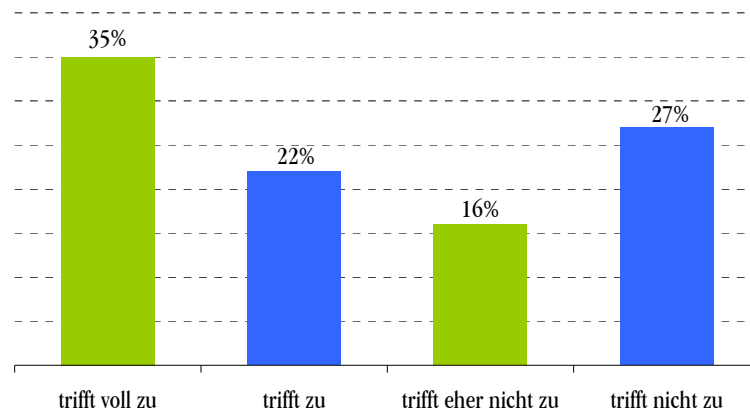
Die meisten der genannten Scheiterungsgründe haben in der Praxis den Ursprung in einem mangelhaften Projektmanagement – insbesondere während der Initiierung und Planung von Projekten. Interner bzw. externer Termindruck beispielsweise kann entstehen, wenn Ziele, Inhalte und Ressourcen zu Beginn eines Projekts unzureichend geplant werden.



Die organisatorischen Rahmenbedingungen für Projektarbeit stellen einen zentralen Erfolgsfaktor dar. In diese Dimension fallen Themen wie „organisatorische Einheit für Projektmanagement“, „eigenständige Organisationseinheit“, „Autonomie Projektleiter“, „Projekttrollen“ und „Schnittstellen Linienorganisation - Projektorganisation“.

Organisatorische Einheit

Auf die Aussage „In Ihrem Unternehmen gibt es eine organisatorische Einheit oder eine Person, die sich um das Thema Projektmanagement kümmert (z.B. Entwicklung von PM-Standards, Multiprojektmanagement und -controlling, PM-Qualifizierung)“ haben die Befragten wie folgt geantwortet:



Ob eine eigene organisatorische Einheit für Projektmanagement etabliert wird, hängt wesentlich von der strategischen Bedeutung von Projektmanagement für das jeweilige Unternehmen sowie dem Umfang und der Anzahl der durchgeführten Projekte ab. Dies bedeutet konkret, dass eine organisatorische Einheit für PM nicht für jedes Unternehmen Sinn macht bringt.

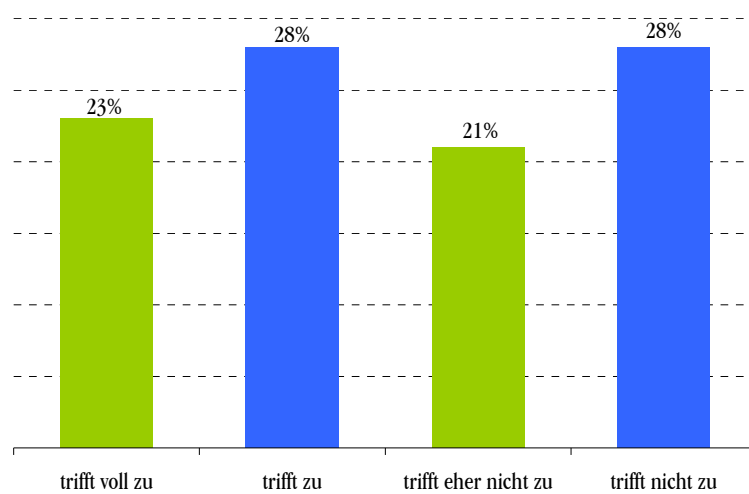
Organisatorische Einheiten für Projektmanagement sind typischerweise bei „projektorientierten Unternehmen“ von großem Nutzen. In projektorientierten Unternehmen wird ein wesentlicher Anteil der Wertschöpfung in Projekten generiert. Klassische projektorientierte Unternehmen sind beispielsweise Anlagenbauunternehmen, Bauunternehmen, Unternehmen der Einzelfertigung sowie Software-Entwicklungsunternehmen.

In den vergangenen Jahren hat die Bedeutung von organisatorischen Einheiten für Projektmanagement stark zugenommen. In der Literatur werden diese – meist als Stabstelle eingerichteten – Einheiten als „Project Office“, „Project Management Office“ oder auch „Project Excellence Center“ bezeichnet.

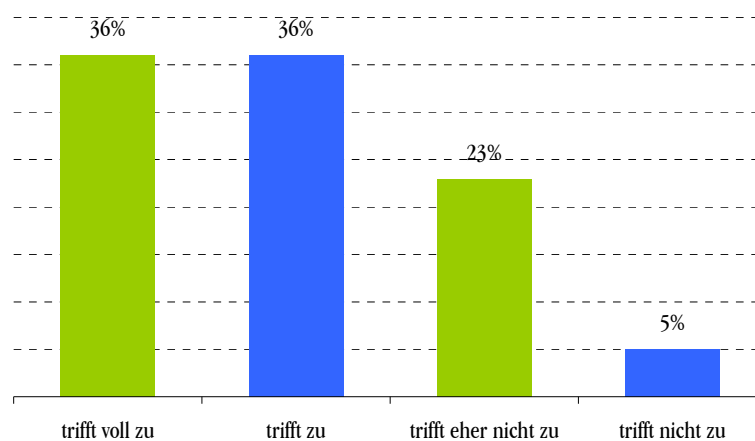
Der Verbreitungsgrad organisatorischer Einheiten für Projektmanagement ist bei den befragten Vorarlberger Unternehmen erstaunlich hoch. Dies deutet darauf hin, dass Projektarbeit in vielen Unternehmen durchaus einen gewissen strategischen Stellenwert hat und sich dieser auch in den organisatorischen Rahmenbedingungen nieder schlägt.

Projekte als eigenständige Organisation

Projekte sind Unternehmen auf Zeit. Entsprechend sollte die Projektorganisation auch klar von der Stamm- bzw. Linienorganisation getrennt werden. Die diesbezügliche Situation in den befragten Unternehmen stellt sich wie folgt dar („*Projekte werden in Ihrem Unternehmen als eigenständige, vorübergehende Organisationseinheit eingerichtet*“):

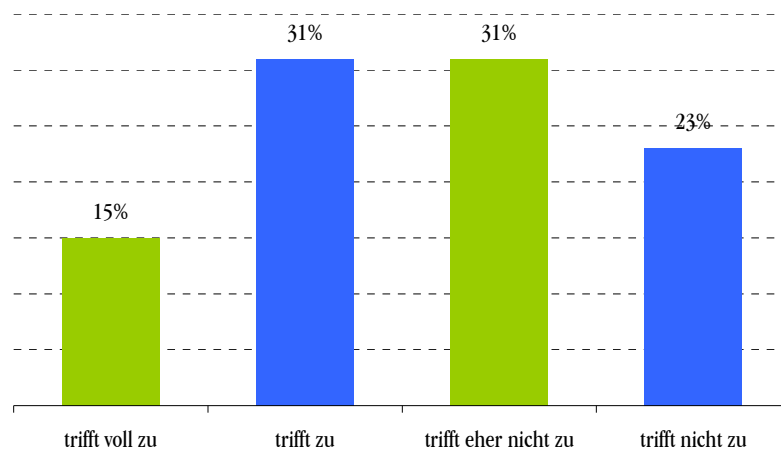


Projektrollen klar geregelt

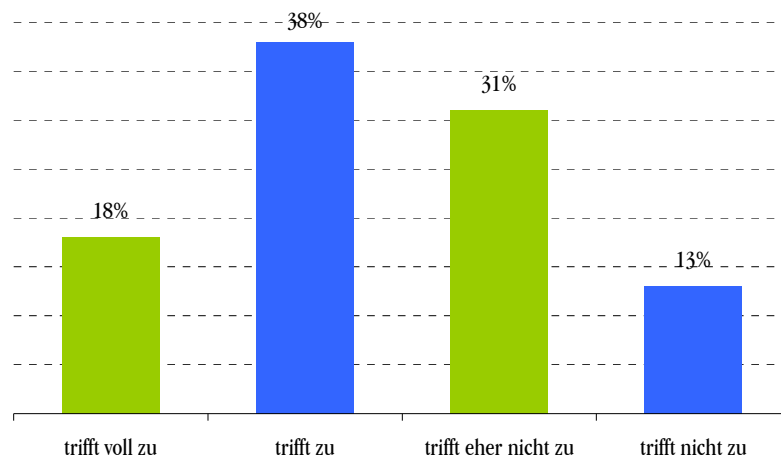


Ein weiterer Knackpunkt im Zusammenhang mit dem Thema Organisation ist, ob die Projektrollen klar geregelt sind. In ca. einem Viertel der Unternehmen ist dieser Punkt unklar geregelt, was in der Praxis zu Konflikten bzgl. Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen führen kann.

Projektmitarbeiter sind dem Projektleiter unterstellt



Klare Schnittstelle zwischen Stamm- und Projektorganisation



Fazit Organisation

Überraschend viele Vorarlberger Unternehmen betreiben eine eigenständige organisatorische Einheit für Projektmanagement. Dies verdeutlicht die hohe strategische Bedeutung dieser Arbeitsform.

Optimierungspotenziale bestehen bei ca. einem Viertel der Unternehmen in einer klareren Rollendefinition der an Projekten beteiligten Personen. Grundsätzlich erweist es sich in der Praxis zudem als zielführend, Projekte als eigenständige, temporäre Organisationseinheit durchzuführen.

Generelle Handlungsempfehlungen zum Thema Organisation sind jedoch unmöglich. Ein Unternehmen sollte jene Strukturen, Regeln und Rollen einführen, die am besten zur gesamten Organisationsstruktur und insbesondere auch zur Unternehmenskultur passen.



Methodik

Vereinfacht gesagt laufen Projekte immer nach folgendem Schema ab: Input – Transformation – Output. Inputs sind z.B. Ideen, Probleme oder (Kunden)Bedarfe, Outputs sind Lösungen, Produkte oder Ergebnisse. Der dazwischen liegende Transformationsprozess kann wesentlich erleichtert und vereinfacht werden, wenn spezifische Projektmanagement-Methoden und Instrumente angewendet werden. Diese sollen die Initiierung, Planung, Abwicklung, Steuerung und den Abschluss von Projekten bestmöglich unterstützen. Diese Methoden und Instrumente werden in der Fachliteratur als „Projektmanagement-Methodik“ bezeichnet.

Prozesse

In den vergangenen Jahren hat sich die Methodik im Projektmanagement wesentlich weiter entwickelt. Neue, moderne Ansätze und Konzepte gehen immer stärker auf die Ablauf- oder Prozessorientierung in Projekten ein. Dies führt dazu, dass methodische Elemente immer stärker in einem Kontext zu Projektprozessen oder Projektmanagementprozessen gesehen werden.

Nach der Deutschen Industrienorm (DIN 69904) ist ein Projektmanagementprozess ein "Prozess zur Planung, Überwachung und Steuerung von Projektprozessen." Die DIN unterscheidet zwischen Projektprozess und Projektmanagementprozess, wobei sie die eigentliche Wertschöpfung den Projektprozessen zuordnet und die Projektmanagementprozesse als Overhead klassifiziert sind. (Quelle: www.projektmagazin.de/glossar)

Ein weit verbreitetes Modell zur Strukturierung von Innovations- und Produktentwicklungsprojekten eines standardisierten Projektmanagementprozesses ist das Stage-Gate-Modell nach Robert G. Cooper.

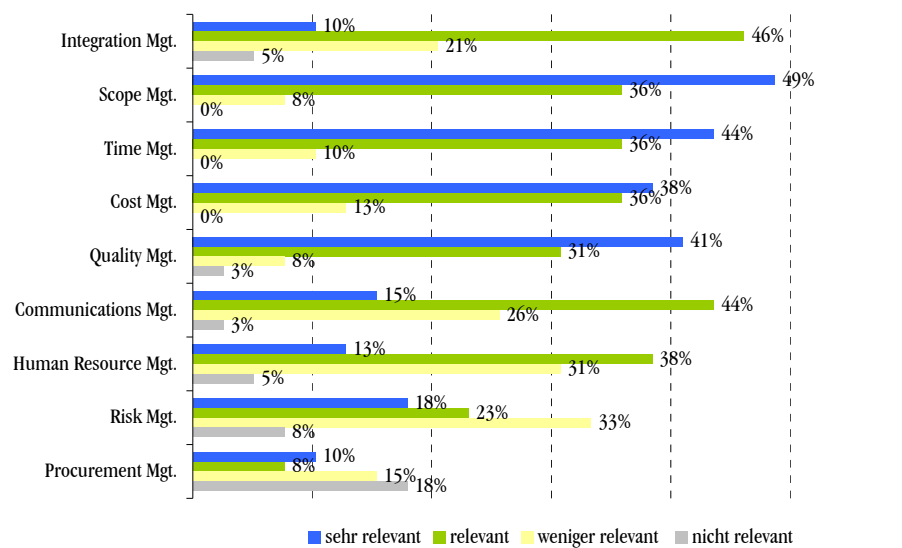
Standards

Die in einem Unternehmen angewendete Methodik und die definierten Projektmanagement- und Projektprozesse werden üblicherweise in spezifischen Richtlinien, PM-Standards oder einem PM-Handbuch dokumentiert und festgehalten. Komplettiert werden diese „Spielregeln für die Projektarbeit“ in der Regel durch die Beschreibung der organisatorischen Rahmenbedingungen sowie diverse Formularvorlagen und Checklisten.

Die Dimension Methodik & Prozesse wurde in der vorliegenden Studie anhand der Punkte „Instrumente der Projektplanung und –steuerung“, „Projektmanagement-Standard“ und „Projektmanagement-Hilfsmittel“ analysiert.

Instrumente der Projektplanung und –steuerung

In der Fachliteratur werden unzählige Instrumente und Methoden zur Planung und Steuerung von Projekten beschrieben. In der vorliegenden Studie wurden diese nach dem Modell der 9 Wissensfelder nach PMI® strukturiert und unterteilt.



Hinter den englischen Begriffen verbergen sich folgende Methoden und Instrumente der Projektplanung und –steuerung:

Management von...

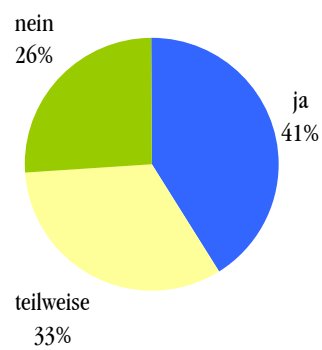
- ... Schnittstellen u. Detailplänen (Project Integration Management)
- ... Zielen und Projektinhalten (Project Scope Management)
- ... Terminen und Meilensteinen (Project Time Management)
- ... Kosten (Project Cost Management)
- ... Qualität (Project Quality Management)
- ... Informationsflüssen (Project Communications Management)
- ... Personalressourcen (Project Human Resource Management)
- ... Risiken (Project Risk Management)
- ... Beschaffung und Verträgen (Project Procurement Management)

Für die befragten Vorarlberger Unternehmen sind insbesondere die sieben erstgenannten Wissensfelder von hoher Relevanz. Das Management von Projektrisiken und Verträgen ist nicht im gleichen Maße verbreitet. Beim letztgenannten (Project Procurement Management) handelt es sich um ein spezifisches Thema, das insbesondere bei Projekten mit externen Partnern von Bedeutung ist.

Als möglicherweise kritisch kann jedoch der Umstand bewertet werden, dass das Risikomanagement in Projekten offensichtlich in vielen Unternehmen keinen hohen Stellenwert genießt. Wenn man aber bedenkt, dass Projekte in Zukunft tendenziell noch neuartiger, komplexer und dadurch auch riskanter sein werden, besteht hier Handlungs- und Optimierungsbedarf.

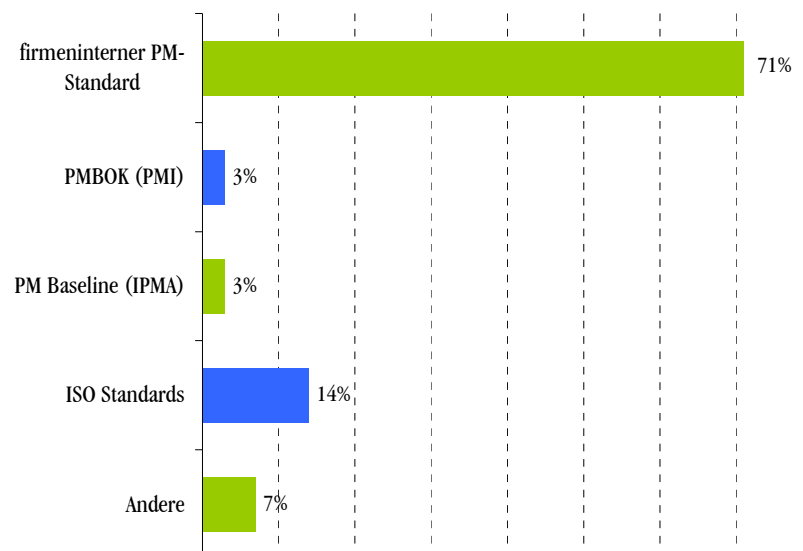
Projektmanagement Standards

Verfügt Ihr Unternehmen über einen dokumentierten Projektmanagement-Standard (z.B. Richtlinien, Formulare, Handbuch, Checklisten etc.)?

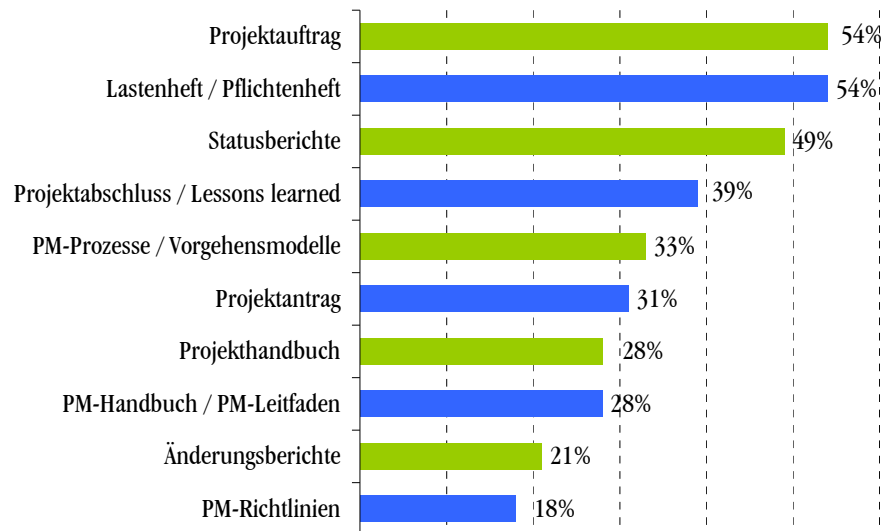


Basis für den PM-Standard

Wenn ja, auf welcher Basis wurde der PM-Standard entwickelt?



PM-Hilfsmittel



Fazit Methodik & Prozesse

Die klassischen Methoden und Instrumente zur Projektplanung und –steuerung sind in Vorarlberger Unternehmen verhältnismäßig weit verbreitet. Optimierungspotenzial besteht lediglich im Bereich des Projekt-Risikomanagements.

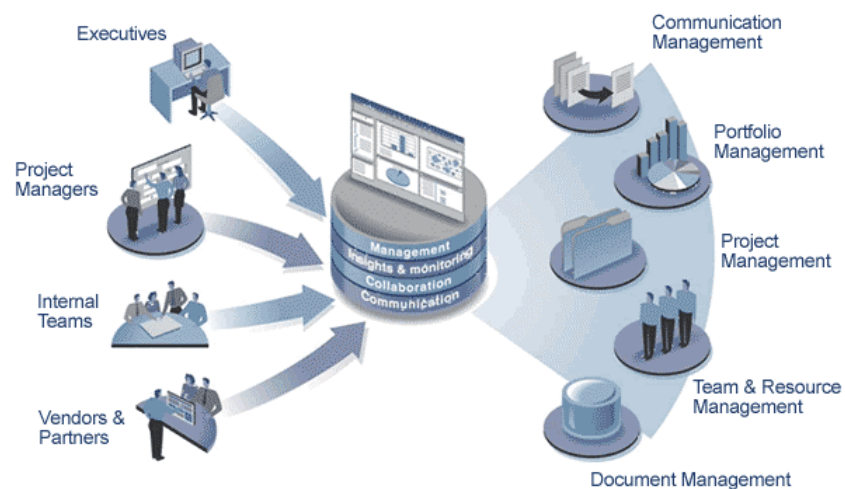
Lediglich 26 % der befragten Unternehmen haben noch keine Standards oder Richtlinien zur Durchführung von Projekten. Dieser Umstand muss nicht notwendigerweise auch eine Schwachstelle bedeuten, doch sowohl Theorie und Praxis zeigen, dass die Formulierung und Definition von „Spielregeln“ für die Projektarbeit (Standards, Prozesse, Methoden, Projektrollen usw.) in der Regel zu einer Verbesserung der Projektabwicklung beiträgt.

Die Tatsache, dass die meisten Unternehmen (71 %), die Projektmanagement-Standards im Einsatz haben, diese selbst definiert haben (firmeninterner PM-Standard), ist grundsätzlich neutral zu bewerten. Vorteile einer Anlehnung an einen internationalen PM-Standard (insbesondere PMI® oder IPMA) können sein: international anerkannte Terminologie (insbesondere für Projekte mit Englisch als Projektsprache), Qualitätssiegel in der Außenkommunikation, Erleichterung bei PM-Zertifizierung von Projektmanager/-innen, eventuell weniger Aufwand bei der Formulierung und Dokumentation des Standards.

Ein moderner, firmenspezifischer PM-Standard wird in der Regel durch pragmatische PM-Hilfsmittel wie einheitliche Formulare, Vorlagen und Checklisten ergänzt und komplettiert. Derartige Hilfsmittel sind in Vorarlberger Unternehmen nur zum Teil vorhanden. Diese Tatsache stellt ein klares Optimierungspotenzial dar.



Die Zahl der Lösungen im Bereich Projektmanagementsoftware hat sich in den vergangenen Jahren rasant erhöht. Mittlerweile gibt es allein im deutschsprachigen Raum mehrere Hundert IT-Lösungen zur Unterstützung des Projekt-, Programm-, Multiprojekt- und Projektportfoliomanagements. Einen guten Überblick über typische Anspruchsgruppen und Funktionalitäten einer EPM-Software (Enterprise Project Management) gibt folgende Darstellung des Anbieters eProject:



Neben integrierten EPM-Softwarelösungen werden aber auch Produkte zum „Einzelprojektmanagement“ angeboten. Weltmarktführer in diesem Bereich ist Microsoft mit MS Project.

Einen guten Marktüberblick zum Thema PM-Software gibt eine Studie der Uni Osnabrück zu dem Thema, die über die Webseite www.pm-studie.de bestellt werden kann.

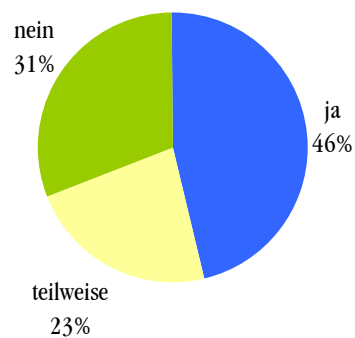
Relevanz PM-Software

Manche Manager und Führungskräfte glauben, allein durch die Implementierung eines professionellen PM-Softwaretools alle Probleme im Projektmanagement zu lösen. Dies ist falsch. Eine Software kann aber verankerte Projektmanagementabläufe wesentlich unterstützen, professionalisieren und vereinfachen.

Wesentlich ist, dass eine spezifische Softwarelösung auf die Rahmenbedingungen und Standards in den Bereichen Organisation und Methodik angepasst ist, nicht umgekehrt. Dies bedingt, dass PM-Software erst ab einem bestimmten „Reifegrad“ im Projektmanagement eingeführt werden sollte, nämlich wenn die grundsätzlichen Spielregeln dokumentiert sind und diese auch ohne umfangreiche Tools funktionieren.

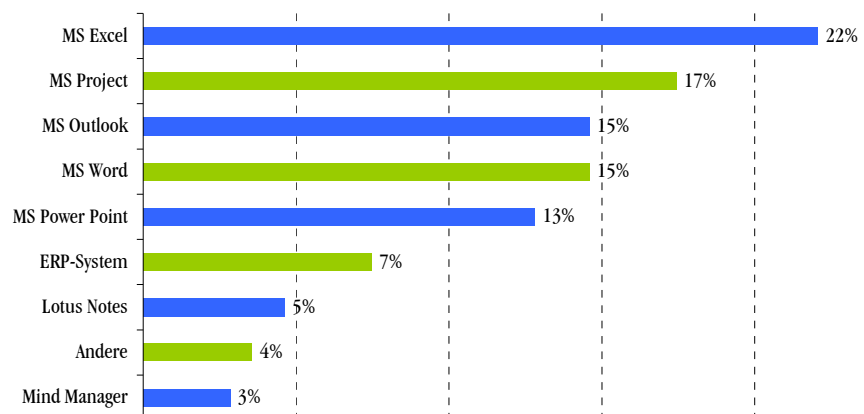
PM-Software

Wird in Ihrem Unternehmen Projektmanagement-Software angewendet?



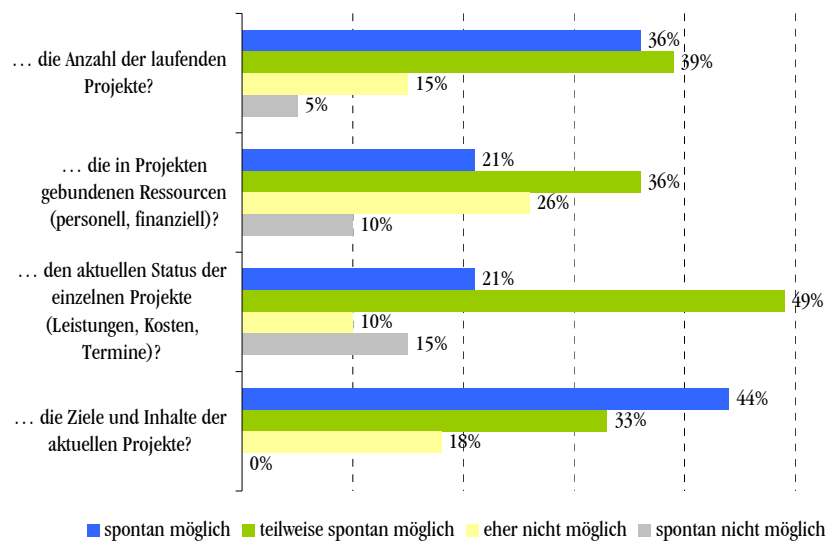
Eingesetzte Tools

Wenn ja, welche Software-Werkzeuge werden in Ihrem Unternehmen zur Planung, Koordination, Steuerung und Dokumentation von Projekten eingesetzt? (Mehrfachnennungen möglich)



Projektportfolio- und Multiprojektmanagement

Kann die Geschäftsleitung Ihres Unternehmens eine spontane Aussage treffen über ...



Fazit Software

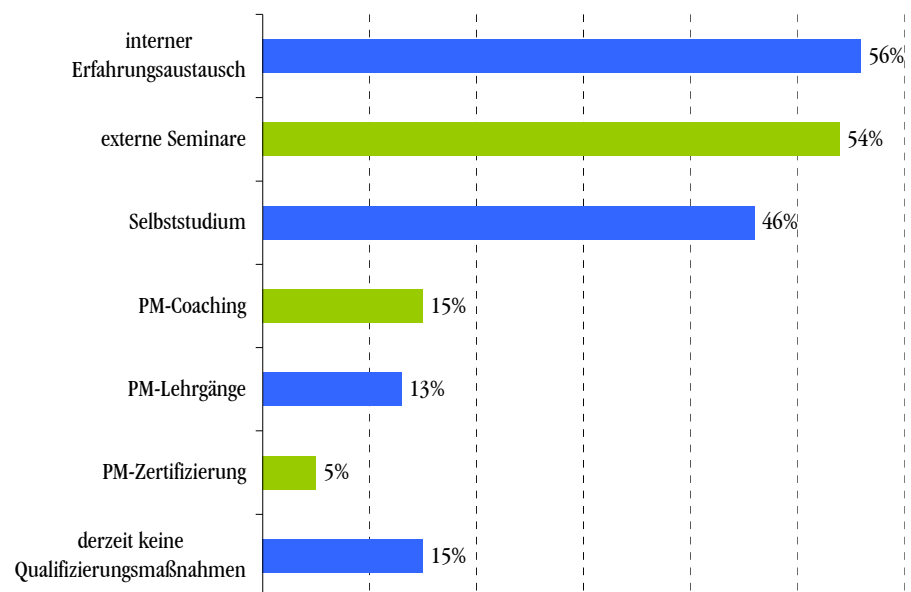
Die meisten befragten Unternehmen verwenden überwiegend Microsoft-Produkte zur Planung und Steuerung von Projekten. Auffällig ist u.a. auch, dass kaum spezifische PM-Lösungen im Einsatz sind.

Der Entwicklungsstand im Projektportfolio- und Multiprojektmanagement ist in den meisten Vorarlberger Unternehmen als ausreichend zu bewerten. Trotzdem fehlt offensichtlich in ca. 20-30 % der Unternehmen der entsprechende Überblick über die laufenden Projekte, die eingesetzten Ressourcen, die Projektstadien sowie die Ziele und Inhalte der Projekte. Diese Informationen sind aber insbesondere für die Geschäftsleitungsebene in Organisationen von entscheidender Bedeutung, um Projektmanagement als Führungsinstrument zur Realisierung strategischer Zielsetzungen einzusetzen.



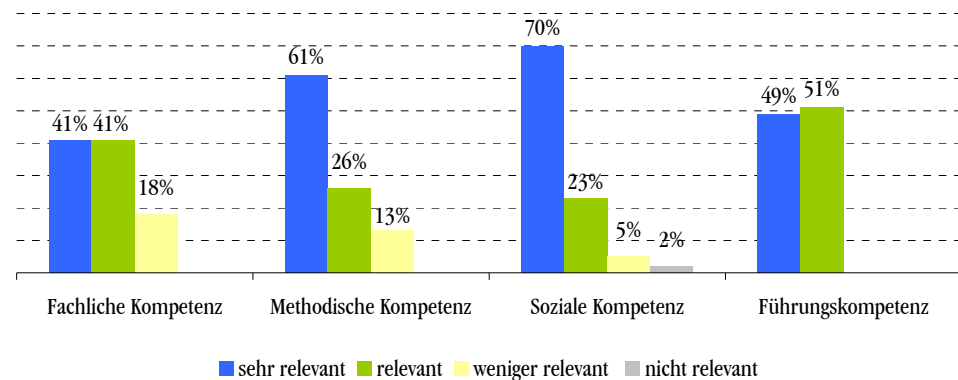
Neben den organisatorischen Rahmenbedingungen, den Standards in Methodik & Prozesse sowie der eingesetzten PM-Software ist die Qualifizierung von Projektleiter/-innen der vierte zentrale Erfolgsfaktor im unternehmensweiten Projektmanagement. Nur entsprechend ausgebildete Projektleiter/-innen sind in der Lage, interdisziplinäre, teilweise auch internationale Projektteams zum Erfolg zu führen.

PM-Qualifizierungsmaßnahmen



Relevante PM-Kompetenzen

Welche Kompetenzen sind Ihrer Ansicht nach relevant, um Projekte erfolgreich zu leiten?

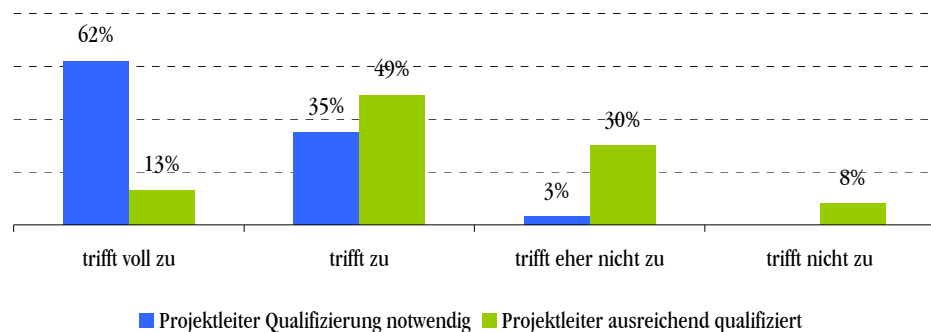


Qualifikationsniveau

Bei dieser Frage wurde erhoben, ob die Befragten (a) eine spezifische PM-Qualifizierung für notwendig erachten. Diese Aussagen wurden (b) dem tatsächlichen Qualifizierungsniveau gegenüber gestellt.

(a) *Projektleiter/innen sollten für die Leitungs- und Managementfunktion in Projekten entsprechend vorbereitet und qualifiziert werden.*

(b) *In Ihrem Unternehmen sind Projektleiter/innen in ausreichendem Maße qualifiziert.*



Fazit Qualifizierung

Die meisten befragten Unternehmen setzen auf internen Erfahrungsaustausch bzw. Selbststudium, wenn es um die Qualifizierung von Projektmanager/-innen geht. Dies ist einerseits mit gewissen Vorteilen wie Kosteneffizienz und Weitergabe der unternehmensspezifischen Inhalte und Erfahrungen verbunden, andererseits besteht aber auch das Risiko, dass der PM-Qualifizierung nicht die entsprechende Bedeutung zukommt.

Bei externen Seminaren ist darauf zu achten, dass die Seminarinhalte nicht zu weit von der im jeweiligen Unternehmen vorherrschenden Realität (in Bezug auf Organisation, Methodik & Prozesse sowie Software) abweicht. Probate Lösungsansätze hierzu sind interne Seminare, deren Inhalte exakt auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt sind. Auch dem PM-Coaching (durch interne oder externe Experten) kommt in der Praxis immer größere Bedeutung zu. Die international anerkannte Zertifizierung von Projektmanager/-innen ist in Vorarlberg kaum verbreitet. Hier bestehen noch große Potenziale.

Ein für die Studienersteller überraschendes Bild ergab sich bei der Frage nach den notwendigen PM-Kompetenzen (fachliche, methodische, soziale Kompetenz und Führungskompetenz). Die Teilnehmer/-innen der Studie sehen – äquivalent zu der Meinung der meisten Fachexperten – die soziale und methodische Kompetenz sowie die Führungskompetenz als die Wichtigsten an. Erst an vierter Stelle folgen fachliche Kompetenzen. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass sich die befragten Personen mit dem Thema Projektmanagement auseinander gesetzt haben.

Es zeigt sich, dass eine Diskrepanz zwischen der eingeschätzten Notwendigkeit einer PM-Qualifizierung zum tatsächlichen Qualifizierungsstand besteht. Dies ist ein Indiz, dass in diesem Bereich für die Vorarlberger Wirtschaft Entwicklungs- und Optimierungspotenziale bestehen.



Projekt(management)kultur

Die Projekt(management)kultur in einem Unternehmen ist gleichzeitig Ursache und Wirkung für erfolgreiches Projektmanagement. Einerseits kann durch eine entsprechende Priorisierung des Projektmanagements – verbunden mit Maßnahmen in den Bereichen Organisation, Methodik & Prozesse, Software und Qualifizierung – die Projektkultur verbessert werden, andererseits macht eine entsprechende Projektkultur Veränderungsprozesse oft erst möglich.

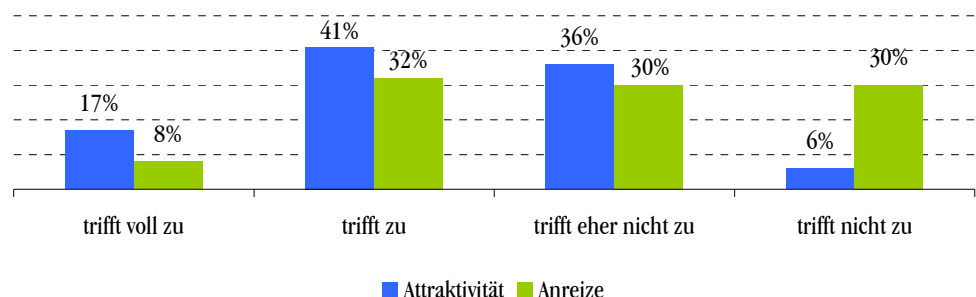
„Kultur“ ist ein Begriff, der in Unternehmen immer wieder zur Sprache kommt. Trotzdem fällt es schwer, den Begriff fassbar oder sogar messbar zu machen. Im Zusammenhang mit Projektmanagement zeichnet sich eine gute, förderliche Kultur u.a. durch folgende Aspekte aus:

- Kundenorientierung, Prozess- und Projektorientierung sowie Mitarbeiterorientierung sind zentrale Kernwerte projektorientierter Unternehmen.
- Das Management unterstützt Projektleiter/-innen aktiv in Projekten (Machtpromotor, Unterstützer, Kümmerer...) – insbesondere bei auftretenden Matrixkonflikten.
- Die Rolle des Projektleiters / der Projektleiterin (Verantwortung, Entscheidungskompetenz) ist klar definiert.
- Das Management legt Wert darauf, dass Projekte nach einem definierten Mindeststandard (insbesondere Methoden & Prozesse) ablaufen.
- Das Management fordert eine intensive Auseinandersetzung mit Zielen, Inhalten, Risiken etc. während der Initiierung von Projekten. Dann entscheidet das Management auf der Basis konkreter Daten und Fakten über den Start von Projekten.
- Das Management fordert und fördert Projektleiter/-innen proaktiv (z.B. durch Qualifizierung).

Attraktivität & Anreize

Die Projektkultur in Vorarlberger Unternehmen wurde beispielhaft anhand zweier Fragen erhoben.

*In Ihrem Unternehmen wird die Berufung zum/zur Projektleiter/in als attraktiv empfunden.
In Ihrem Unternehmen wurden Anreize für die Projektarbeit geschaffen.*



Anhand dieser Ergebnisse kann die Frage, wie es um die Projektkultur in Vorarlberger Unternehmen steht, natürlich nicht gänzlich beantwortet werden. Allerdings gibt es einen ersten Hinweis darauf, dass die Projektleitungsfunktion von vielen Personen als attraktiv empfunden wird, dass die Wertschätzung gegenüber dieser Rolle und Position allerdings noch ausbaufähig ist.

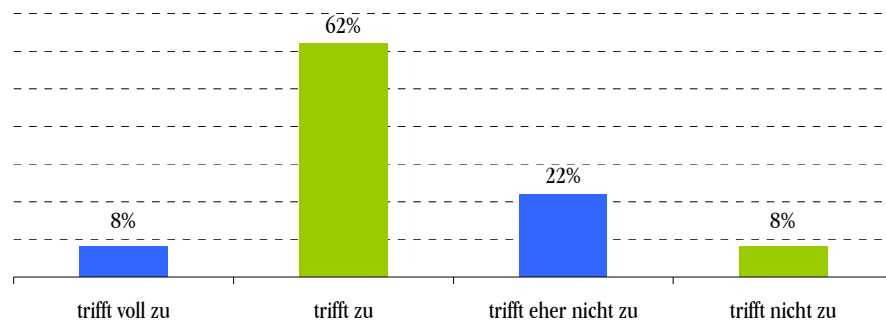
Projekterfolg & Fazit



Abschließend wurden die Unternehmen nach der Erfolgsquote der durchgeführten Projekte befragt. Dies soll Aufschluss darüber geben, wie sich der Entwicklungsstand im Projektmanagement auf den Projekterfolg auswirkt.

Projekterfolg

Alle in Ihrem Unternehmen gestarteten und durchgeführten Projekte sind erfolgreich und entsprechen den Erwartungen des Auftraggebers bzw. des Kunden.



Obwohl 70 % der Projekte sehr erfolgreich oder erfolgreich abgeschlossen werden, sind immerhin noch 30 % der Projekte nur zum Teil oder gar nicht von Erfolg gekrönt. Im Vergleich zu anderen internationalen Studien ist diese „Misserfolgsquote“ aber verhältnismäßig gering. Die Standish Group International beispielsweise kam 2003 zu dem Schluss, dass nur 34 % der IT-Projekte erfolgreich abgewickelt werden. Ähnlich die Ergebnisse der Meta Group, die auf eine Erfolgsquote von 30 % (wiederum bezogen auf IT-Projekte) kommt.

Fazit

87 % der befragten Vorarlberger Unternehmen beurteilen Projektmanagement als „sehr wichtig“ oder „wichtig“. Dies ist ein klarer Hinweis darauf, dass Projektmanagement in vielen Unternehmen mittlerweile einen strategischen Stellenwert einnimmt.

Entwicklungspotenziale bestehen häufig in folgenden Bereichen: klare Regelung der Projekttrollen, Intensivierung der Planung in den frühen Projektphasen (insbesondere auch Risikomanagement), Anlehnung an internationale PM-Standards, pragmatische PM-Hilfsmittel, Strukturierung und Dokumentation von PM-Prozessen, Einsatz von entsprechenden PM-Softwaretools (insbesondere für das Multiprojektmanagement), Intensivierung der PM-Qualifizierung und PM-Zertifizierung sowie kontinuierliche Förderung der PM-Kultur im Unternehmen.

Allgemein gültige Handlungsempfehlungen und Lösungen gibt es nicht. Jedes Unternehmen ist als individuelles sozio-kulturelles System zu betrachten. Es wird daher ausdrücklich empfohlen, die Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung auf die spezifischen Rahmenbedingungen und Strukturen anzupassen und für den jeweiligen Fall kritisch zu interpretieren.