

## 1.3 Erfolgsfaktoren

### 1.3.1 Literatur

#### Zum einen gibt es branchenübergreifende Aussagen:

##### **Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft**

Sie hat eine Akademie-Studie 1999 „Warum Veränderungsprojekte scheitern“ durchführen lassen, in der 350 Führungskräfte befragt worden sind (zu beziehen über [www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)) und dabei neben Misserfolgsk Faktoren auch Erfolgsfaktoren ermittelt: Berücksichtigung/Einbeziehung des Faktors Mensch.

*Keplinger* hat eine „umfassende Literaturrecherche“ über Erfolgsfaktoren gemacht, die sich im Wesentlichen auf interne Projekte allgemeiner Art bezog.<sup>1</sup> Daraus hat er 14 Merkmale erfolgreichen Projektmanagements und „Handlungsempfehlungen“ abgeleitet (*www.zahrnt.de, Kapitel 1.3.1*).

[*Hansel/Lomnitz 2000*], S. 12 ff. (*www.zahrnt.de, Kapitel 1.3.1*).

*Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft* [Kapitel 1.2.1, S. **Fehler! Textmarke nicht definiert.**] hat neben Misserfolgsk Faktoren auch Erfolgsfaktoren ermittelt: Berücksichtigung/Einbeziehung des Faktors Mensch.

##### **Hansel, Jürgen / Lomnitz, Gero Projektleiter-Praxis: erfolgreiche Projektabwicklung durch verbesserte Kooperation und Kommunikation**

Zitiert Berlin, 3. Aufl. 2000 (ISBN 3-540-64257-9), 164 Seiten

Die Autoren stellen in 8 Merkmalen auf ihren grundsätzlichen Ansatz ab, Projekte zu organisieren und durchzuführen

"Projektmanagement

- ist eine besondere Arbeits-, Organisations- und Führungsform.
- bedeutet bereichs- und formübergreifende Information und Kooperation.
- bedeutet hierarchiestufenübergreifende Zusammenarbeit.
- bedeutet Grenzen und Rollen klären, um Verbindlichkeit zu erreichen.
- bedeutet das Management von Widersprüchen.
- bedeutet, ein Problemlösungsprozess methodisch zu gestalten.
- bedeutet Probleme lösen und Konflikte auszutragen.
- ist ein Lernprozess von Personen, Gruppen und der Organisation.“

##### **Keplinger, Wolfgang Handlungsempfehlungen für erfolgreiches Projektmanagement**

---

<sup>1</sup> Wolfgang Keplinger, Erfolgsmerkmale im Projektmanagement, Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 1992, S. 99 ff., berichtet über seine Dissertation „Merkmale erfolgreichen Projektmanagements“ (TU Graz 1991). Er hat die Literaturrecherche „anhand von Interviews mit 16 erfolgreichen Projektleitern aus Industriebetrieben des Maschinenbaus“ überprüft.

Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 1992, S. 99 ff., berichtet über seine Dissertation „Merkmale erfolgreichen Projektmanagements“ (TU Graz 1991). Er hat die Literaturrecherche „anhand von Interviews mit 16 erfolgreichen Projektleitern aus Industriebetrieben des Maschinenbaus“ überprüft.

## **Merkmale erfolgreichen Projektmanagements**

### **Projektumwelt**

1. Sicherung ausreichender Top Management Unterstützung
2. Intensive externe Beziehungen
3. Klar vereinbarte Projektziele

### **PM-Funktionen**

4. Beachtung der Startphase
5. Ausreichende Projektplanung
6. Zweckmäßige Projektkontrolle
7. Offene, direkte Kommunikation und Information

### **Instrumente**

8. Situationsgerechter Methoden- und Tooleinsatz

### **Organisation**

9. Zweckmäßige und unbürokratische Organisationsstruktur
10. Ausreichende Kompetenz des Projektleiters

### **Personen**

11. Fähigkeit, Autorität und Erfahrung des Projektleiters
12. Situativer Führungsstil des Projektleiters
13. Adäquate Projektgruppenszusammensetzung
14. Teamgeist und motivierte, engagierte Teammitglieder

## **„1. Sicherung ausreichender Top Management Unterstützung**

- Nicht zu viele Projekte gleichzeitig abwickeln, da die Ressourcen in der Regel nur in beschränktem Umfang zur Verfügung stehen.
- Der Projektleiter soll sich möglichst rasch einen Förderer seines Projektes in den Reihen des Top-Managements suchen, sofern er ihn nicht von Projektbeginn an vorfindet.
- Projektmanagement ist eine besondere Form der Führungsausbildung, deshalb muss das Top-Management für ein entsprechendes Projektmanagementbewusstsein in der Unternehmung sorgen.

## **2. ...**

## **3. Klar vereinbarte Projektziele**

- Ziele sollten möglichst knapp formuliert werden.
- Termine sind möglichst knapp, aber machbar vorzugeben.
- Methodische Hilfsmittel wie zum Beispiel strukturierte Zielbäume erleichtern die Zielformulierung.
- Projektziele sollen möglichst stabil gehalten werden.

## **4. Beachtung der Startphase**

- Weil der Projektstart den weiteren Projektverlauf ganz wesentlich beeinflusst, soll der Projektstartphase große Aufmerksamkeit gewidmet werden. Sie soll intensiv, aber kurz sein.
- Ein Kick-Off-Meeting hilft, die Projektmaschinerie schnell auf Hochleistung zu bringen.

## **5. Ausreichende Projektplanung**

- Wichtig ist eine intensive ergebnis- beziehungsweise ergebnisorientierte Planung zu Projektbeginn. Es empfiehlt sich somit ein Top-Down-Ansatz (Vorgehen vom Groben zum Detail), bei dem ausgehend vom gewünschten Ergebnis (beziehungsweise den Vorstellungen davon) ein Produktstrukturplan und ein Projektstrukturplan und daraus abgeleitet ein Projektablaufplan erstellt werden.
- Sorgfältig, aber nicht zu detailliert planen, da ein minutiöser Plan meist ohnehin unrealistisch ist und unnötige Änderungsfrustrationen beinhaltet.

## **6. Zweckmäßige Projektkontrolle**

- Notwendig ist eine systematische Kontrolle – auf Basis des tatsächlichen leistungsmäßigen Fortschritts – über die gesamte Projektlebensdauer.
- Die Kontrollsysteme sollen möglichst einfach gehalten sein, das heißt genaue Beobachtung nur der wichtigsten und kritischen Werte, die darüber hinaus in einer leicht verständlichen Form aufzubereiten sind.
- Wirksam sind nur schnelle Kontrollsysteme, die zukunfts- und handlungsorientiert sind, so dass zum Zeitpunkt der Verfügbarkeit der Informationen noch korrigierend eingegriffen werden kann.

## **7. Offene, direkte Kommunikation und Information**

- Agieren Sie von Anfang an offen und ehrlich, sowohl im Projektteam als auch nach außen.
- Erfolgreiche Projektarbeit verlangt direkte Information, somit bedarf es einer Projektumgebung, die diese zulässt.
- Eine effiziente Kommunikation greift einerseits auf eine formal geregelte Kommunikation zu, nützt aber andererseits auch die Möglichkeiten zur informellen Kommunikation.
- Erfolgreiche Projektleiter halten häufige, aber kurze Sitzungen ab, deren Ergebnisse einfach und übersichtlich protokolliert werden.

## **8. Situationsgerechter Methoden- und Tooleinsatz**

- Setzt man die Methoden und Techniken zweckentsprechend ein, so tragen sie zum Projekterfolg bei.
- Dabei hängt der Erfolg des Methoden- und Technikeinsatzes am meisten von ihren Anwendern ab, die damit vertraut und von der Zweckmäßigkeit überzeugt sein sollten.
- Die Netzplantechnik beziehungsweise der Einsatz von EDV-unterstützten Projektmanagementsystemen (PMS) sind nicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Projektmanagement.
- Es ist auf den Einsatz möglichst einfacher Hilfsmittel bzw. auf deren möglichst einfache Anwendung zu achten. Das gilt besonders für den Einsatz von PMS.

## **9. ...**

## **10. Ausreichende Kompetenz des Projektleiters**

- Dem Projektleiter sind angemessene Handlungsspielräume zu öffnen, insbesondere über ein angemessenes Projektbudget, den direkten Zugriff auf notwendige Personen und ein nicht zu eng gestecktes zeitliches Korsett.
- Das Projektumfeld beziehungsweise die Unternehmenskultur soll leichte Überschreitungen der formal zugestandenen Kompetenz durch den Projektleiter zulassen und keine allzu aggressiven Reaktionen verursachen.
- Erfolgreiche Projektleiter verstehen es, auch wenn sie über entsprechende formale Kompetenz verfügen, davon nur in Ausnahmefällen Gebrauch zu machen.
- Für den Projekterfolg ist es wichtig, dass nur ein Projektleiter an der Spitze steht.

## **11. Fähigkeit, Autorität und Erfahrung des Projektleiters**

- Wenn Ihnen ein Projekt wichtig ist, suchen Sie den besten Projektleiter, den Sie finden können.
- Die wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher Projektleiter sind ihre Führungsfähigkeiten. Gleichzeitig sollen auch fachliche und administrative Fähigkeiten in einem gewissen Maß vorhanden sein.
- Die Projektleiter sind so früh als möglich zu benennen.

## **12. Situativer Führungsstil des Projektleiters**

Ein erfolgreiches Führungsverhalten zeichnet sich aus durch:

- einen kooperativen, beratenden Führungsstil im normalen Projektablauf.
- In Ausnahmesituationen, das heißt bei unklaren, schwierigen Situationen, bei denen die Zusammenhänge schwierig zu verstehen sind, bei denen großer Kosten- und Termindruck vorherrscht, greifen erfolgreiche Projektleiter aber durchaus autoritär ins Projektgeschehen ein.
- Erfolgreiche Projektleiter sind aufgabenorientiert, sie haben dabei aber eine Personenorientierung im Hinterkopf.
- Auftretende Konflikte dürfen nicht geleugnet, sondern müssen sofort gelöst werden.
- Die beste Form der Konfliktlösung sind offene, direkte Gespräche unter Beteiligung aller Betroffenen.
- Schrecken Sie nicht davor zurück, permanente „Konfliktpartner“ auf geschickte Art aus dem Projektteam zu entfernen, um konstruktiv an der Problemlösung weiterarbeiten zu können.

## **13. Adäquate Projektgruppenzusammensetzung**

- Um die nötige Fachkompetenz ins Projektteam zu bringen, muss der Projektleiter die Fähigkeit besitzen, Mitarbeiter zu gewinnen und Teams formen zu können.
- Dabei darf er sich keine ungeeigneten Mitarbeiter „aufdrängen“ lassen und soll nur qualifizierte Mitarbeiter ins Projekt holen.

- Für interne Projekte gilt auch, dass die notwendige Fachkompetenz gegebenenfalls durch einen externen Berater zu ergänzen ist.
- Dagegen ist für externe Projekte neben der eigenen auch die Fachkompetenz beim Kunden von großer Bedeutung.
- Der Projektleiter muss auf die Stabilität der Projektgruppenzusammensetzung über den gesamten Projektablauf hinweg achten.

#### **14. Teamgeist und motivierte, engagierte Teammitglieder**

- Kick-Off-Meetings schweißen die Projektgruppen zusammen.
- Sozialphasen halten die Projektgruppen zusammen.
- Informelle Beziehungsnetze tragen wesentlich zum Projekterfolg bei.
- Es sollen nur freiwillige Mitarbeiter ins Projektteam genommen werden, eine durch Zwang angeordnete Mitarbeit stellt eine ungünstige Voraussetzung dar.“

### **Lechler, Thomas / Gemünden, Hans Georg Kausalanalyse der Wirkungsstruktur der Erfolgsfaktoren des Projektmanagements, Die Betriebswirtschaft 1998, S. 435 ff.**

Die Autoren haben aus 44 empirischen Studien und einer eigenen Erhebung ein Kernmodell der Erfolgsfaktoren abgeleitet und überprüft. Sie haben meist interne Projekte aus allen Branchen untersucht (24 % „Softwareprojekte“).

**Zum anderen gibt es IT-bezogene Aussagen:**

#### **Gersdorff Nicolaus Was in Projekten warum schief gehen kann.**

Computerwoche 16.09.2011

- Die Planung: Erst das Fundament, dann das Haus
- Fachkompetenz alleine reicht nicht
- schlecht informiert
- Vertrags- und Claimmanagement
- die Durchführung: Wer navigiert, muss seine Position kennen
- ein zu geringes Budget rächt sich
- ganz oder gar nicht (ist ein Meilenstein erreicht)
- Moving Targets kontrollieren
- der Abschluss: Aus Fehlern für die Zukunft lernen
- eine maßgeschneiderte Methode (entwickeln)

**GI Gesellschaft für Informatik e.V. und GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.** (ohne Datum, 2005 veröffentlicht), Kontaktadresse: [Andreas.Frick@Frick-und-Partner.de](mailto:Andreas.Frick@Frick-und-Partner.de)

S. 20: Die verbandsübergreifende Fachgruppe der *Gesellschaft für Informatik und der GPM* hat in ihrer Untersuchung „Welche Kompetenzen benötigt das IT-Projektmanagement“ als Erfolgsfaktoren die Erfahrung, die Existenz eines PM-Verfahrens und die Verzahnung mit den Leistungsprozessen genannt.

### **Heilmann, Heidi Grundzüge des IT-Projektmanagements**

In: Heilmann, Heidi; Etzel, Hans-Joachim; Richter, Reinhard (Hrsg.)  
IT-Projektmanagement – Fallstricke und Erfolgsfaktoren: Erfahrungsberichte aus der Praxis  
Heidelberg, 2. Aufl. 2003 (ISBN 3-89864215-1)

S. 3 ff., S. 24 ff: Die Autorin macht einen Schnelldurchgang durch „Erfolgsfaktoren“, in dem sie ein Lehrbuch über Projektmanagement kurz fasst.

### **Hindel, Bernd; Hörmann, Klaus; Müller, Markus; Schmied, Jürgen Basiswissen Software-Projektmanagement**

Heidelberg, 2. Aufl. 2006 (ISBN 33-89864-390-5)

S. 7: Die Autoren nennen acht ziemlich allgemeine Faktoren.