



Projektmanagement 2008

Fakten und Trends zum Projektmanagement
im deutschen Mittelstand 2008

studis



Regina Kern
Produktmanagerin für
Projektmanagement,
Haufe Akademie



Prof. Dr. Johann Nagengast
Hochschule Deggendorf

Haufe Akademie ...



Projektmanagement hat in den letzten Jahren einen hohen Bedeutungszuwachs in der Wirtschaft und vor allem im Mittelstand erfahren. Dies nicht zuletzt deshalb, weil die richtige Nutzung der Projektmanagement-Methodik nachweislich zu einer höheren Umsetzungsgeschwindigkeit und zu besseren Projektergebnissen führt.

Experten gehen davon aus, dass die Projektorganisation gegenüber der Linienorganisation noch stärker an Bedeutung gewinnen wird. Die globale Welt zwingt uns zu Geschwindigkeit und Veränderungsbereitschaft. Bei beiden Anforderungen ist die Projekt- der Linienorganisation überlegen.

Angesichts der Tatsache, dass über 40% der innerdeutschen Nettowertschöpfung in mittelständischen Betrieben erreicht wird (Quelle: Institut für Mittelstandsforschung, Bonn), schien es uns interessant zu hinterfragen, welche Bedeutung mittelständische Unternehmen der Projektarbeit im Hinblick auf den erreichten Unternehmenserfolg zuschreiben und inwieweit es dem Mittelstand gelungen ist, Projektmanagement im betrieblichen Alltag zu verankern. Je weniger die Integration geglückt ist, umso mehr Potenzial haben mittelständische Unternehmen durch eine weitere Professionalisierung des Projektmanagements.

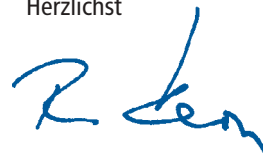
Der deutsche Mittelstand ist in puncto Projektmanagement nach unserer Einschätzung insgesamt auf einem guten Weg. Mittelständische Unternehmen haben die Chance, für sich ein individuell maßgeschneidertes Projektmanagement-System zu finden, das ihren Bedürfnissen am besten gerecht wird und mit dem sie noch erfolgreicher am Markt tätig sein können. „Standards nutzen ohne die Beweglichkeit aufzugeben“ muss hier die Maxime zur Einführung und Anwendung von Projektmanagement im Mittelstand lauten.

Wir sehen ein großes Potenzial für den Mittelstand: Zum einen können durch die gezielte und systematische Weiterbildung von Projektleitern und -mitarbeitern bessere Projektergebnisse erzielt werden. Zum anderen besteht die Chance, durch die Organisationsform „Projekt“ mehr Geschwindigkeit von der Planung bis zur Implementierung zu erreichen.

Der Qualifizierungs- und Trainingsbedarf bleibt hoch: Momentan bleiben wertvolle Instrumente mangels vollständigem Projektmanagement-Know-how ungenutzt. Besonders erwähnt sei hier das Thema Risikomanagement in Projekten, das im Mittelstand deutlich vernachlässigt wird.

Wir laden Sie ein, sich beim Lesen dieser Studie Ihr eigenes Bild zu machen und freuen uns, wenn die Ergebnisse Ihnen für Ihre betriebliche Praxis hilfreiche Anregungen, neue Ideen und gewinnbringende Erkenntnisse liefern. Gerne stehen wir Ihnen bei der Entwicklung einer systematischen Personalentwicklung zur Seite.

Herzlichst



Regina Kern, Produktmanagerin für
Projektmanagement, Haufe Akademie



Prof. Dr. Johann Nagengast,
Hochschule Deggendorf

PS: Bei allem, was die Methoden und Instrumente des Projektmanagement zu bieten haben, wollen wir nicht unerwähnt lassen, dass jedes Instrument nur so gut ist, wie der Mensch, der darauf spielt.

Inhalt

1.	Management Summary	5
2.	Einführung	7
3.	Erhebungsmethode und Datenbasis	8
3.1	Methodik	8
3.2	Grunddaten zu den teilnehmenden Personen	9
3.3	Grunddaten zu den teilnehmenden Unternehmen	10
4.	Verankerung von Projektmanagement im Mittelstand	13
4.1	Projektdefinition und Intensität der Projektarbeit	13
4.2	Bindung von personellen Ressourcen durch Projektarbeit	15
4.3	Kriterien für den Projekterfolg	16
4.4	Umgang mit Planabweichungen	20
4.5	Anteil von Projekterfolg am Unternehmenserfolg	21
4.6	Anreize für erfolgreiche Projektarbeit	22
5.	Kritische Erfolgsfaktoren	23
5.1	Projektleiter	23
5.2	Projektteam	25
5.3	Planungsmethoden	27
5.4	Projektabwicklung	28
5.5	Projektumfeld	29
6.	Einsatz von Projektmanagement-Tools und -Standards	30
6.1	Willkommen auf unserer Projektinsel!	30
6.2	Standards und Zertifikate	35
7.	Weiterbildung	37
7.1	Formelle Weiterbildungsmaßnahmen	37
7.2	Praxisnahes Lernen	46
8.	Zusammenfassung und Ausblick	49
9./10.	Kurz vorgestellt/Impressum	50

Management Summary

1. Management Summary

Die Autoren der vorliegenden Studie gingen bei ihren Vorüberlegungen davon aus, dass im deutschen Mittelstand eine sehr pragmatisch geprägte Herangehensweise an das Thema Projektmanagement anzutreffen ist. Des weiteren erwarteten sie einen relativ niedrigen Ausbildungsstand im Projektmanagement. Beide Grundannahmen werden durch die vorliegenden Ergebnisse bestätigt, mit einigen interessanten zusätzlichen Erkenntnissen:

- Die Definition eines Projekts ist im Mittelstand durch drei Faktoren determiniert: definierte Zielsetzung, inhaltliche Begrenzung, zeitliche Befristung. Alle weiteren Kriterien aus der Fachliteratur wie Budget, Einmaligkeit, Innovationscharakter, abteilungsübergreifendes Thema, sind für die tägliche Praxis offenbar nur von geringer Bedeutung.
- Projektarbeit zieht sich auch im Mittelstand durch alle Unternehmensbereiche, wobei Projektteammitglieder und Projektleiter multitaskingfähig sein müssen, denn 82,2 % der mit Projektarbeit befassten Mitarbeiter sind in bis zu fünf Projekte gleichzeitig involviert.
- Das wichtigste Kriterium für Projekterfolg ist die Erreichung der Sachziele, gefolgt von den Qualitätszielen. Der Faktor Zeit folgt erst an dritter Stelle und nur 40,4 % der Befragten geben an, dass die Einhaltung des Budgetrahmens ein wichtiges Erfolgskriterium ist.
- Bei Planabweichungen oder Störungen werden am Leistungsumfang des Projekts keine Abstriche gemacht, sondern eine Verlängerung der Projektlaufzeit ist das Mittel der Wahl. Allerdings findet fast die Hälfte aller Befragten die Ressourcen Zeit und Personal in Projekten grundsätzlich zu knapp bemessen.
- Anreize/Boni für erfolgreiche Projektarbeit sind rar und werden, wenn überhaupt, nur in Form von Freizeitausgleich oder Prämien gewährt. Verbesserte Karrierechancen werden erst an dritter Stelle genannt, Gehaltserhöhungen folgen an letzter Stelle und kommen, wenn überhaupt, nur in kleinen Unternehmen vor.
- Mit den Stakeholdern von Projekten wird im deutschen Mittelstand eher intuitiv umgegangen. Eine offensive Kommunikation ist so gut wie gar nicht anzutreffen.
- Inselartig verstreute Projektarbeit, anstelle einer konsequenten Einbettung des Projektmanagement-Systems in die Unternehmensumwelt ist weit verbreitet. Projektmanagement-Standards spielen eine absolut untergeordnete Rolle.
- Praxisnahes Lernen (wie z.B. Training-on-the-job) ist im Bereich Projektmanagement wesentlich öfter anzutreffen als Seminare, Trainings oder Ausbildungen. Allerdings erwarten vor allem kleinere und mittlere Unternehmen in den nächsten beiden Jahren eine Zunahme der Qualifizierungsmaßnahmen im Projektmanagement.

- Der deutsche Mittelstand ist überwiegend hierarchisch in Linienstrukturen organisiert. Bei der Ernennung von Projektleitern geben daher hauptsächlich Vorgesetztenentscheidungen den Ausschlag, erst dann geht es auch um die persönliche Eignung der Kandidaten.
- Risikobewusstsein in Projekten ist im deutschen Mittelstand zwar vorhanden, hat aber kaum Einfluss auf die tägliche Projektarbeit.
- Eine Risikoanalyse vor Projektstart ist sehr selten anzutreffen. Die Gründe hierfür könnten unter anderem auch in dem derzeitigen Ausbildungsstand der Projektleiter und Teammitglieder liegen, denn für eine ausgefeilte Projektrisikoprüfung ist Spezialwissen nötig, über das die Unternehmen im Allgemeinen nicht verfügen.

Festzustellen ist, dass mittelständisches Projektmanagement momentan einen relativ niedrigen Grad an Methodennutzung aufweist. Positiv hieran wirkt sich aus, dass das System sehr flexibel gehandhabt wird und somit auch in Unternehmen Anwendung findet, die mit geringer personeller Ausstattung an große Aufgaben herangehen. Dieser geringe Grad an Formalisierung führt allerdings zusammen mit dem Mangel an fundierter Projektmanagementausbildung an mancherlei Stellen auch dazu, dass Ressourcen verschwendet werden, weil das Wissen um Effizienzsteigerung durch den Einsatz einer Projektmanagement-Methodik nicht vorhanden ist oder nicht genutzt wird.

2. Einführung

Nahezu jedes Unternehmen setzt Projektmanagement ein. Aber wie ist es um den Status Quo von Projektmanagement im deutschen Mittelstand bestellt? Welche Methoden und Standards kommen zum Einsatz und wie wird Projektarbeit tatsächlich organisiert? Diesen und weiteren Fragen geht die Haufe Akademie gemeinsam mit der Hochschule Deggendorf im Rahmen der vorliegenden Studie nach.

Besonderes Merkmal dieser Untersuchung ist die Fokussierung auf mittelständische Unternehmen der Größenordnung 100 - 1.000 Mitarbeiter. Dieser spezielle Blickwinkel wurde bei anderen bereits veröffentlichten Studien zum Thema Projektmanagement in Deutschland eher vernachlässigt. Jedoch angesichts der Tatsache, dass über 40 % der innerdeutschen Nettowertschöpfung in Betrieben dieser Größe erwirtschaftet werden, lohnt es sich, hier näher hinzuschauen: Wenn effektives Projektmanagement tatsächlich entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist – und davon gehen alle bisherigen Studien aus – dann stellt sich die spannende Frage, inwieweit es dem Mittelstand inzwischen gelungen ist, Projektmanagement als Organisationsform und Methode im betrieblichen Alltag zu verankern.

Darüber hinaus war es für die Haufe Akademie und die Hochschule Deggendorf naturgemäß besonders interessant der Frage nachzugehen, wie es um die spezielle Qualifikation von Projektmitarbeitern und -leitern bestellt ist.

Die Ergebnisse zeichnen ein aktuelles Bild hinsichtlich der Verankerung von Projektmanagement in den betrachteten Unternehmen. Sie beschreiben, welche Projektmanagement-Tools wirklich zum Einsatz kommen, stellen die theoretischen Zusammenhänge zwischen Organisationsform und Projektarbeit auf den Prüfstand und beleuchten die kritischen Erfolgsfaktoren nicht aus Sicht der Managementliteratur sondern aus der Perspektive täglicher Praxis. Darüber hinaus gewähren sie Einblick in die spezielle Kultur und Gedankenwelt, innerhalb derer sich mittelständisches Projektmanagement heute abspielt.

3. Erhebungsmethode und Datenbasis



3.1 Methodik

Grundlage der Erhebung war ein Online-Fragebogen mit 32 Fragen der vom 17.07.-15.09.2008 online gestellt wurde. Eingeladen zur Teilnahme an der Befragung waren Kunden der Haufe Akademie, gefiltert nach folgenden Kriterien:

- Teilnehmer an Seminaren für Projektmanagement
- Seminarteilnehmer aus dem IT-Bereich
- Seminarteilnehmer mit Führungsposition
- Seminarteilnehmer mit Position als Geschäftsführer
- Seminarteilnehmer mit Position als Personalleiter oder Personalentwickler
- Seminarteilnehmer aus den Themenbereichen BWL, Unternehmensführung oder Führung
- Seminarteilnehmer die Projektmanagement als Interessensgebiet angegeben hatten
- Unternehmensgröße: 100-1.000 Mitarbeiter

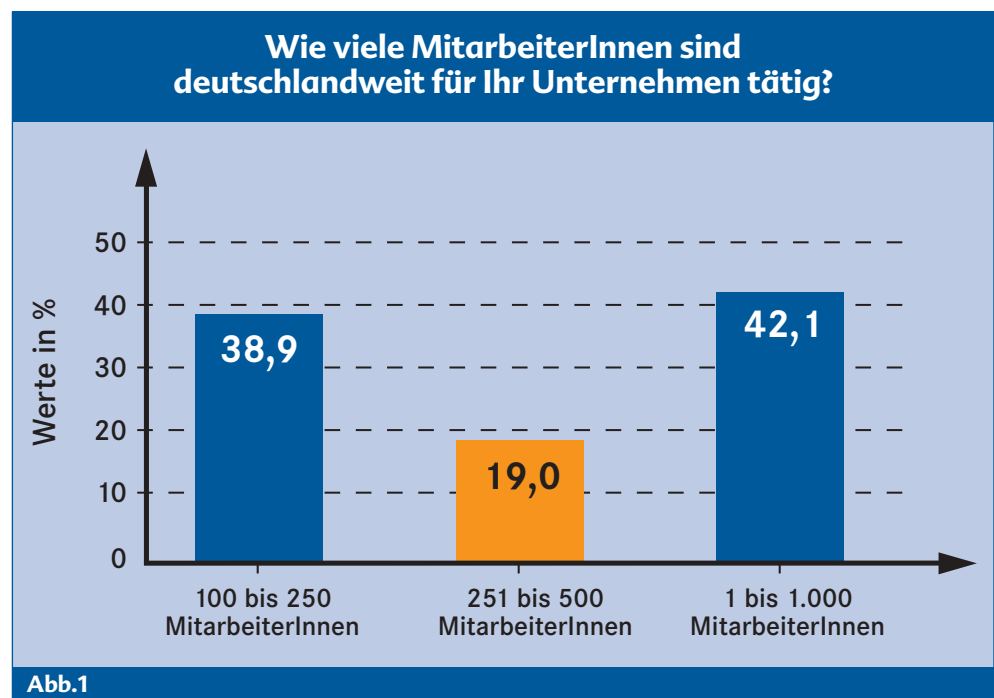
Zusätzlich wurde auf speziellen Online-Plattformen zur Teilnahme an der Befragung aufgerufen. Dies waren zum einen die beiden deutschsprachigen PM-Blogs www.pm-blog.de und <http://pm-blog.com> sowie der Informationsanbieter www.competence-site.de und die Expertenseite www.projektmagazin.de. Die Ergebnisse wurden in Zusammenarbeit mit dem Berliner Statistik-Büro „Der SPSS-Berater“ ausgewertet.

3.2 Grunddaten zu den teilnehmenden Personen

Insgesamt haben 106 Personen aus dem deutschen Mittelstand an der Untersuchung teilgenommen. Bei den Teilnehmern kommen 38,9 % aus der unteren Unternehmensgrößenkategorie von 100-250 Mitarbeitern und 42,1 % arbeiten in Unternehmen mit über 500 bis 1.000 Mitarbeitern. Die mittlere Kategorie der Unternehmensgröße 251-500 Mitarbeiter ist nur mit 19,0 % der Befragten vertreten.

Der Altersschwerpunkt der Befragten liegt zwischen 30 und 50 Jahren (71,3 %), nach Geschlechtern differenziert ergibt sich ein Anteil von

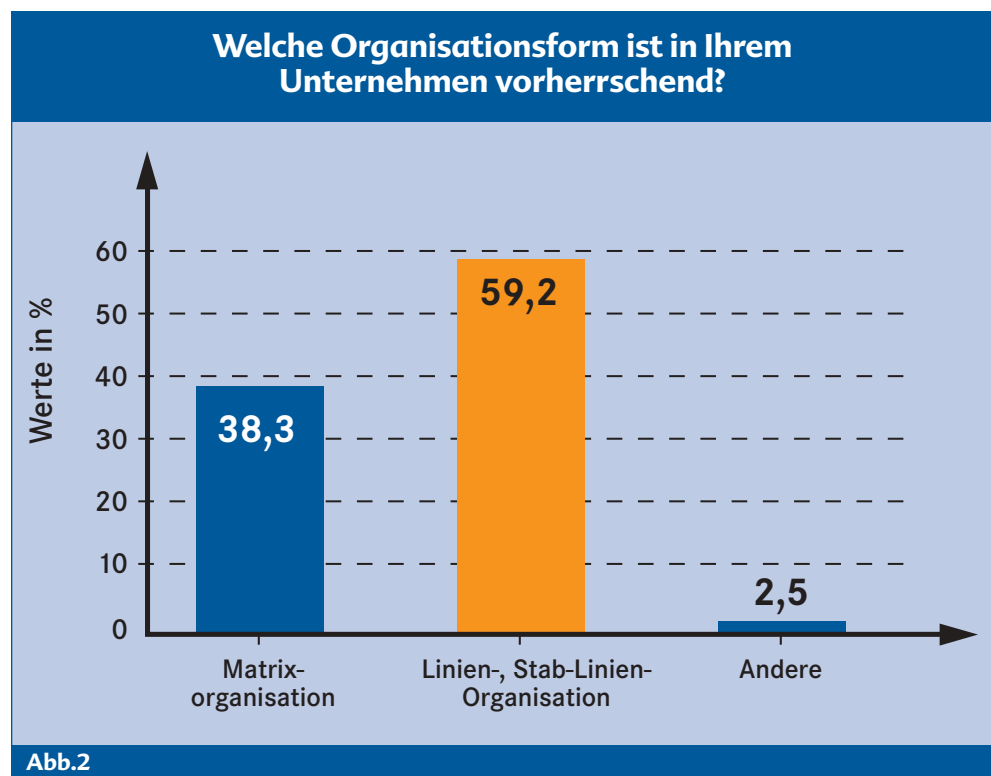
62 % männlichen und 38 % weiblichen Befragungsteilnehmern. Alle Teilnehmer gaben an, aktuell oder in der Vergangenheit selbst aktiv in Projektarbeit involviert gewesen zu sein. Dabei haben mehr als 73 % der Teilnehmer Projekte selbst geleitet, mehr als 55 % haben in Projekten mitgearbeitet und mehr als 22 % haben schon Projektaufträge vergeben. Über 52 % der Befragten sind Führungskräfte unterschiedlichster Hierarchieebenen mit Budget- und/oder Personalverantwortung, knapp 20 % bezeichnen sich als qualifizierte Spezialisten und 15 % arbeiten in Stabsfunktionen.



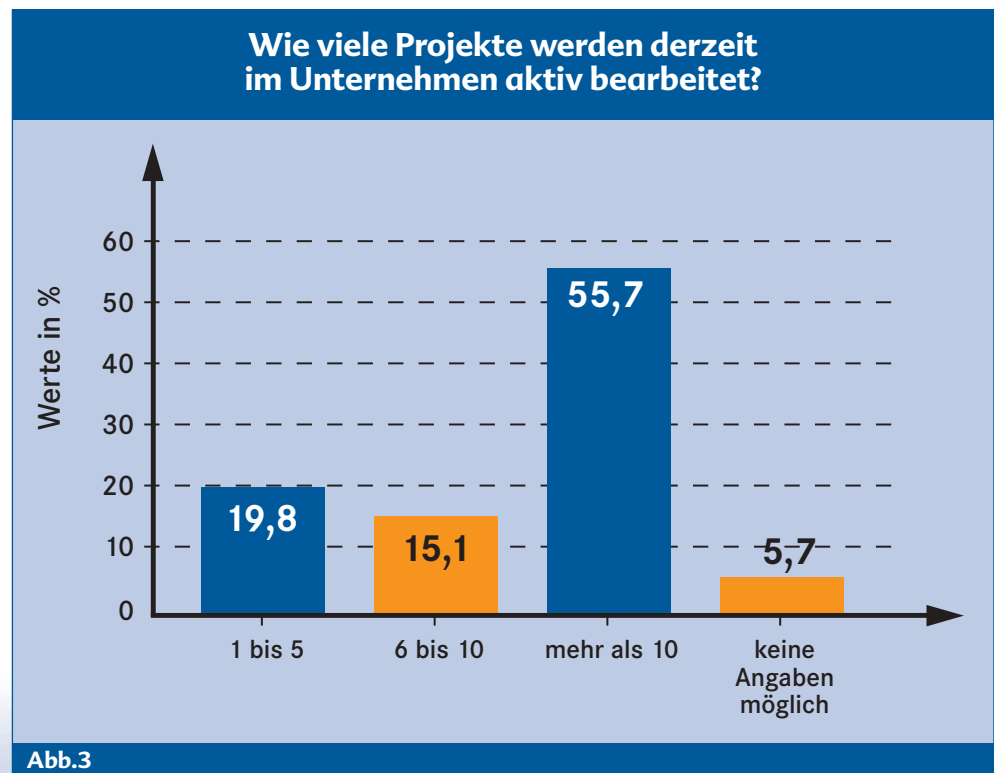
3.3 Grunddaten zu den teilnehmenden Unternehmen

Knapp 35 % der befragten Unternehmen sind dem produzierenden Gewerbe und der Industrie zuzuordnen, der Bereich IT / EDV / Telekommunikation ist mit 9,4 % vertreten und 7,5 % stammen aus dem Bereich Handel, Import, Export. In 59,2 % der Unternehmen ist eine Linien- oder Stab-/Linien-Organisation vorherrschend, während 38,8 % der Teilnehmer an der Befragung an-

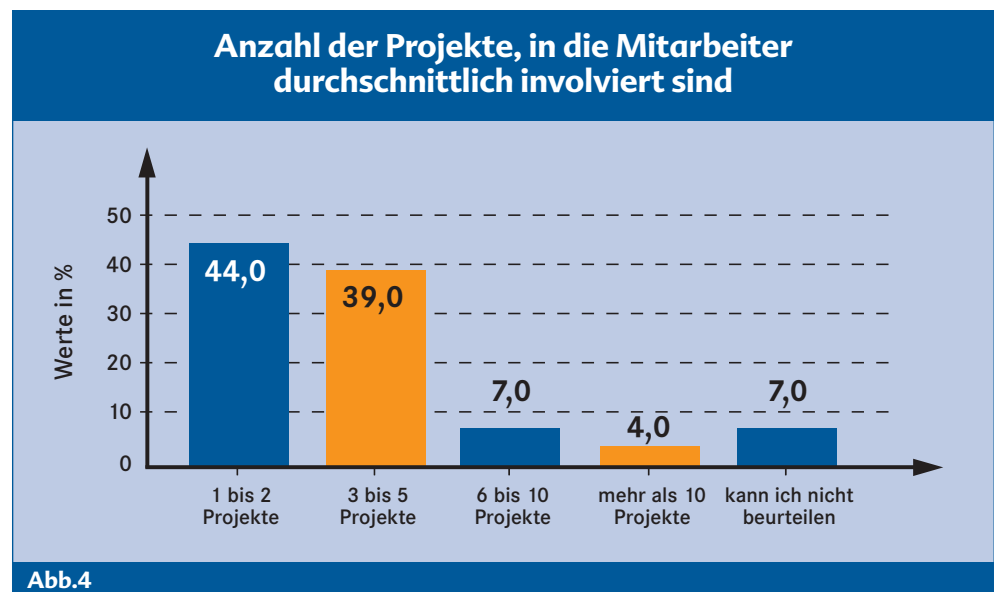
geben, ihr Unternehmensstrukturmodell sei eine Matrixorganisation. Ausgehend von der in der Fachliteratur oft getroffenen Annahme, dass Projektarbeit nur dann wirklich gedeihen kann, wenn sie im Umfeld einer Matrixorganisation implementiert wird, wird auf diese Konstellation an verschiedenen Stellen der vorliegenden Studie noch näher eingegangen.



Bei 55,7 % der befragten Unternehmen werden momentan über zehn Projekte gleichzeitig bearbeitet und dies über alle betrachteten Unternehmensgrößen hinweg.



In 44 % aller Firmen sind die Mitarbeiter in ein oder zwei Projekte, in weiteren 39 % in drei bis fünf Projekte involviert.



Prozentual über alle Unternehmensgrößen hinweg betrachtet, stellt sich die – insgesamt sehr intensive – Einbindung der Mitarbeiter in die Projektarbeit wie folgt dar:

Bindung von Mitarbeitern in Projekten (Gesamtbetrachtung)	gültige %	kumulierte %
keine Angabe möglich	4,9	4,9
bis 10% aller Mitarbeiter	36,3	41,2
bis 25% aller Mitarbeiter	33,3	74,5
bis 50% aller Mitarbeiter	13,7	88,0
bis 100% aller Mitarbeiter	11,8	100,0
gesamt	100,0	

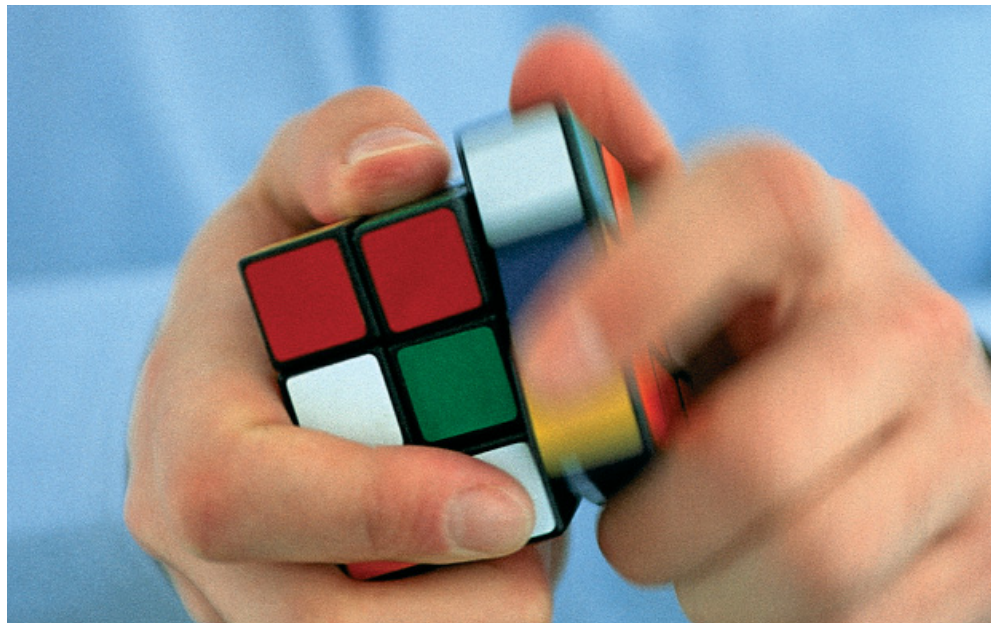
Im Gegensatz zu den Empfehlungen in der Projektmanagement-Literatur hängt die Organisationsform der Unternehmen offensichtlich nicht mit dem Grad an Intensität von Projektarbeit zusammen. Ein Blick auf die entsprechende Auswertung dokumentiert, dass auch in Unternehmen, die mehr als zehn Projekten gleichzeitig abwickeln,

die Linienorganisation deutlich dominiert. Untersucht man den Zusammenhang zwischen der Organisationsform und der Anzahl der mit Projektarbeit befassten Mitarbeiter, so stellt man fest, dass auch bei hohem personellen Ressourceneinsatz die Linienstruktur als Organisationsform vorherrscht.

4. Verankerung von Projektmanagement im Mittelstand

Wann wird in der Praxis ein Vorhaben als Projekt abgewickelt? In welchem Umfang wird Projektarbeit im deutschen Mittelstand betrieben? Wann gilt ein Projekt als erfolgreich? Was sind die alltäglichen Problemlösungsstrategien im mittelständischen Projektmanagement? Und gibt es

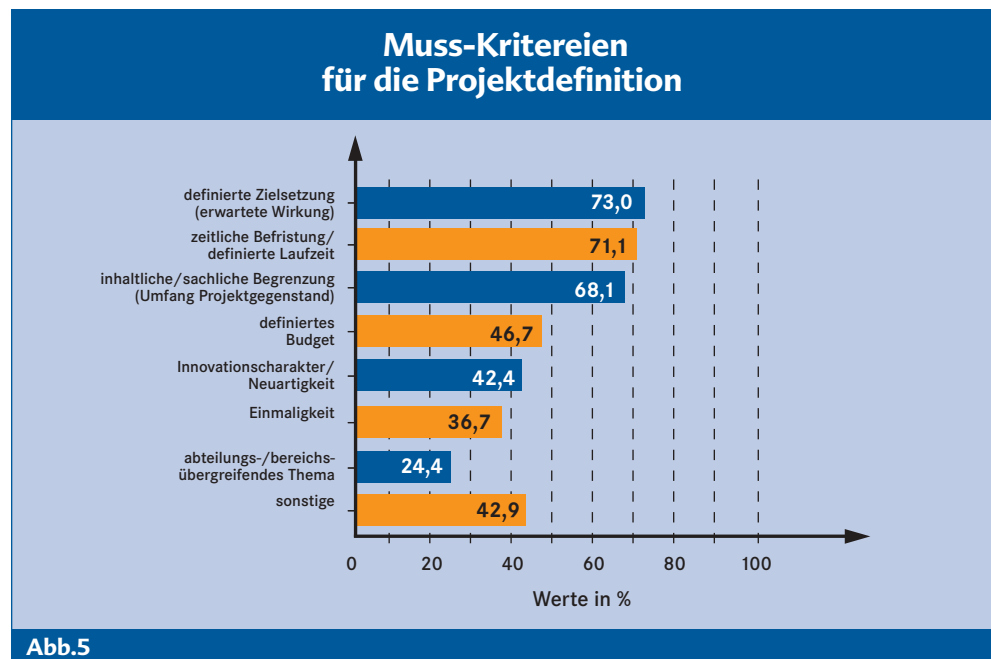
besondere motivationale Anreizsysteme? Diesen Themen widmeten die Autoren knapp ein Drittel des Online-Fragebogens um zu klären, welche methodische und kulturelle Basis aktives Projektmanagement momentan in den Unternehmen hat.



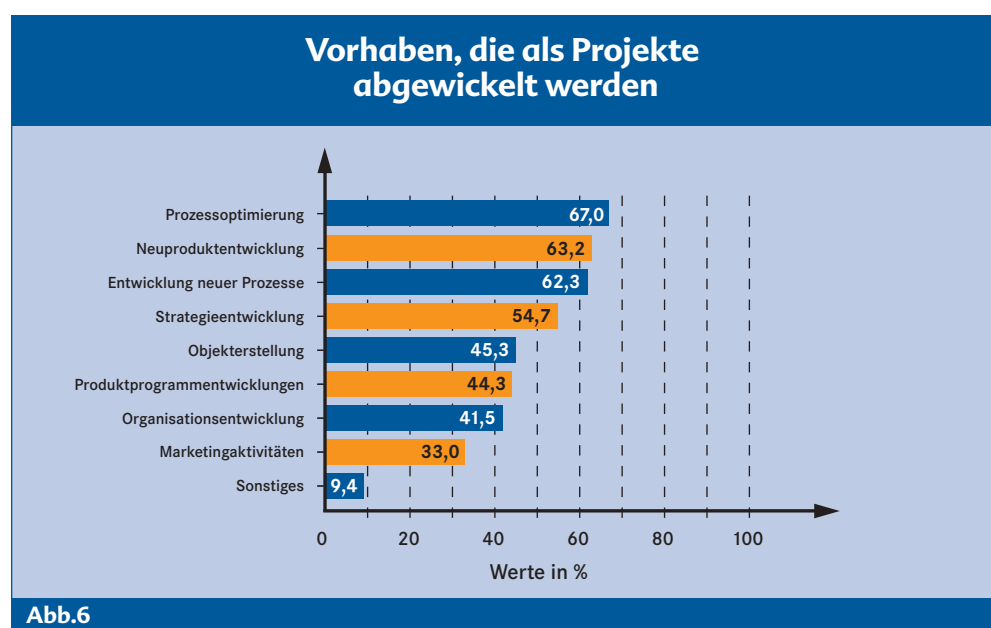
4.1 Projektdefinition und Intensität der Projektarbeit

Die Definition eines Projekts ist im Mittelstand durch drei Faktoren determiniert: definierte Zielsetzung, inhaltliche Begrenzung, zeitliche Befristung. Alle weiteren Kriterien aus der Basisliteratur wie Budget, Einmaligkeit, Innovationscharakter,

abteilungsübergreifendes Thema, sind für die tägliche Praxis offenbar von geringer Bedeutung. Dies gilt unabhängig davon, welcher Größenkategorie die Unternehmen angehören.



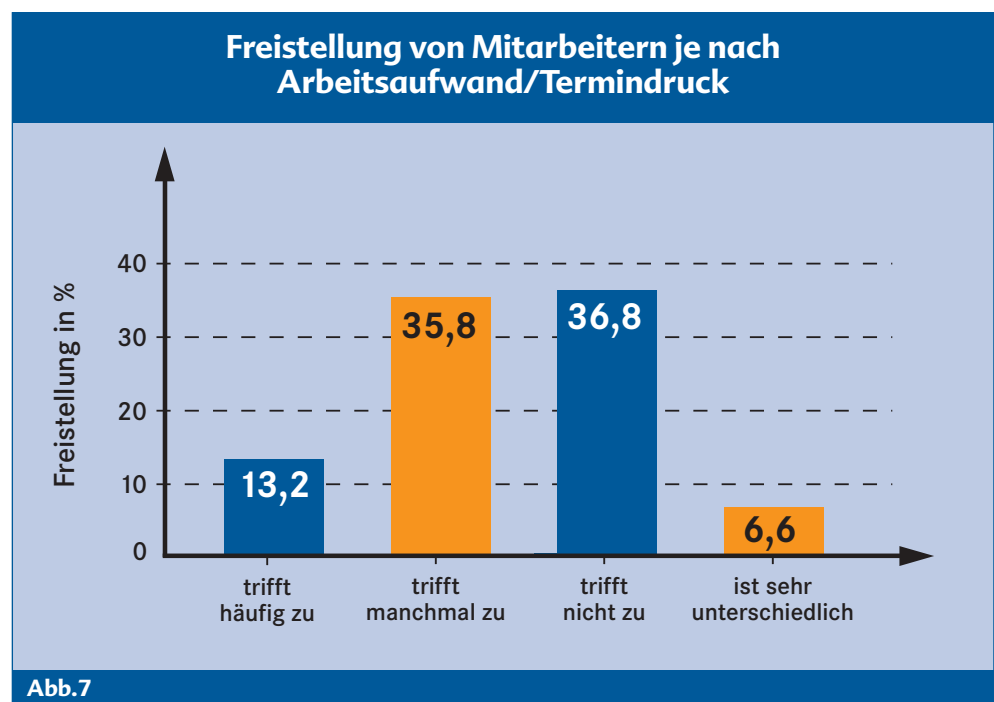
Projektarbeit zieht sich auch im Mittelstand inzwischen durch alle Unternehmensbereiche. Bei der Frage, welche Vorhaben im Unternehmen als Projekte abgewickelt werden, ergaben sich folgende Häufigkeitsverteilungen:



4.2 Bindung von personellen Ressourcen durch Projektarbeit

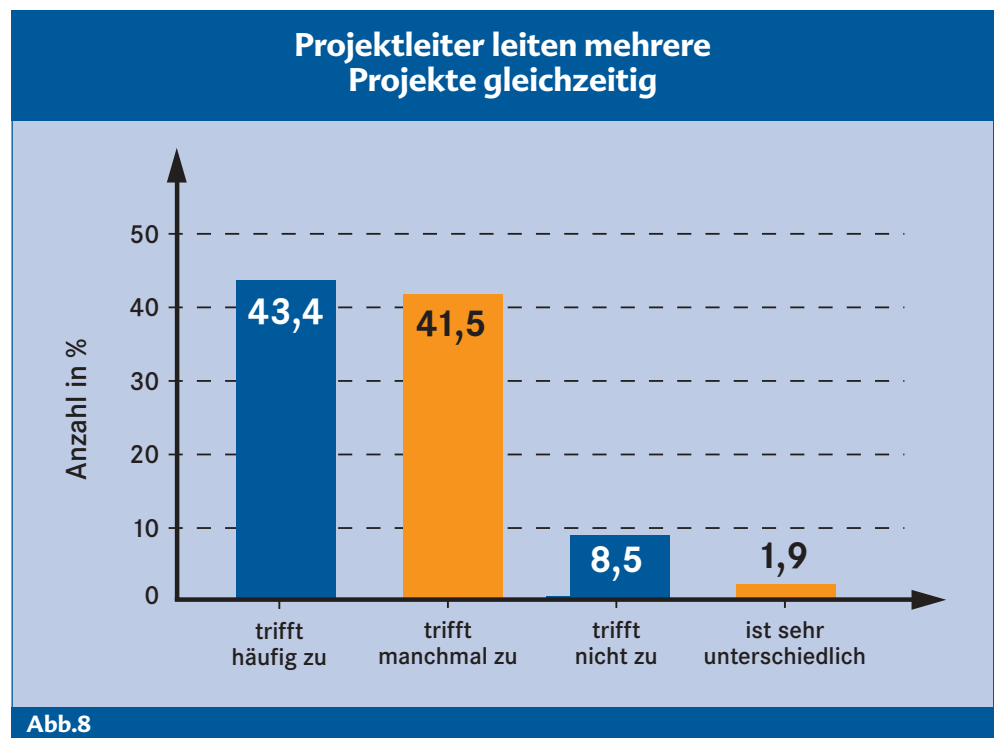
Projektteammitglieder und Projektleiter im deutschen Mittelstand müssen multitaskingfähig und belastbar sein: 82,2% der mit Projektarbeit befassten Mitarbeiter sind in bis zu fünf Projekte

gleichzeitig involviert (vgl. Abb 4, Seite 12). Die Freistellungsquote für Projektteammitglieder liegt unter 14%.



Über 43 % der Projektleiter leiten mehrere Projekte parallel. Mehr als die Hälfte der Projektleiter wird aber während laufender Projekte nicht von ihren sonstigen Aufgaben freigestellt. Außerdem gilt: Je mehr Projekte in den Unternehmen durchgeführt werden, desto höher ist im

Verhältnis gesehen die Belastung der Projektleiter mit mehreren Projekten. Dabei ist es nicht von Belang, ob es sich in der Betrachtung um große, mittlere oder kleine mittelständische Unternehmen handelt. Die beschriebenen Verhältnisse sind in allen Unternehmenskategorien gleich.



4.3 Kriterien für den Projekterfolg

Wann gilt ein Projekt als erfolgreich abgeschlossen? Bei dieser Frage wurden vier Kriterien als Antwortmöglichkeit vorgegeben: die Erreichung von Sachzielen, die Erreichung von Qualitätszielen, die Einhaltung der Zeitschiene und schließ-

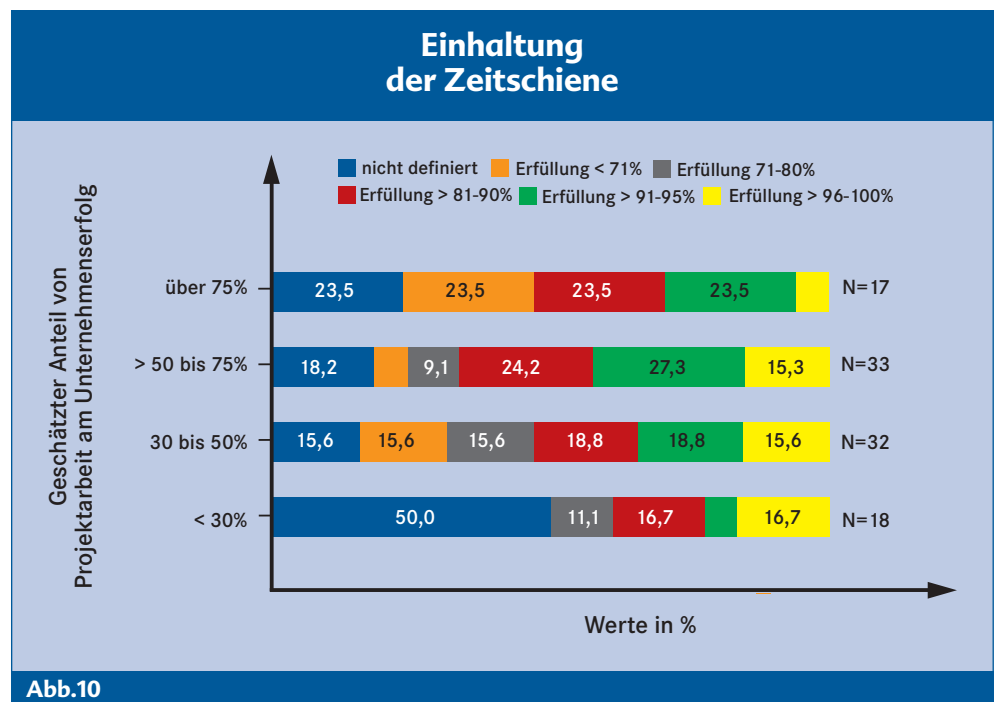
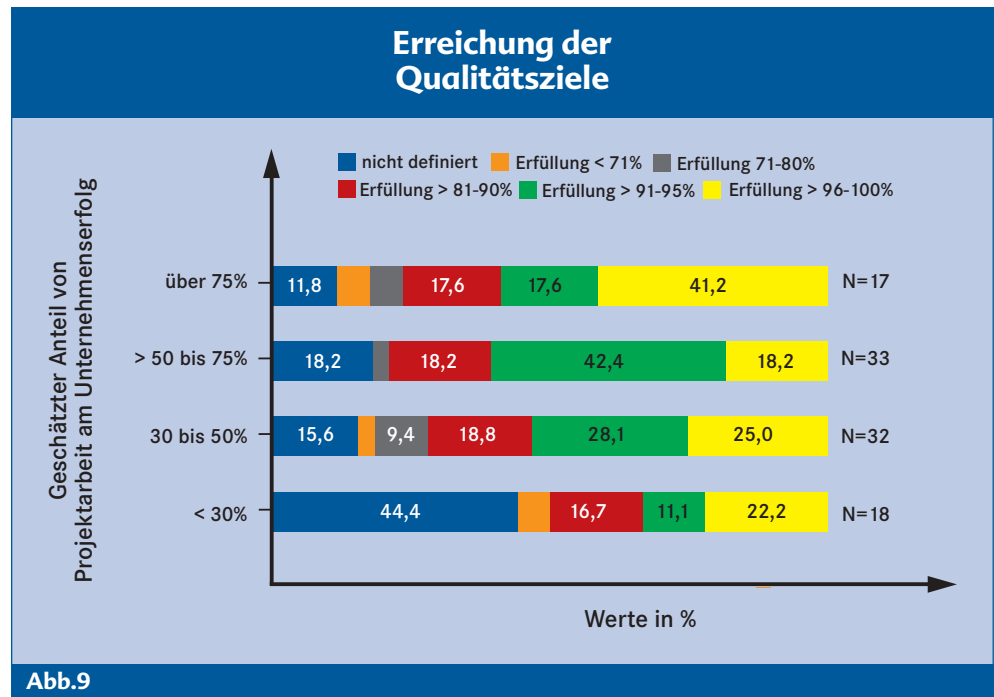
lich die Einhaltung des gesetzten Budgetrahmens. Für jedes Kriterium konnten die Befragten angeben, wieviel Prozent Zielerreichung nötig ist, damit in ihrem Unternehmen ein Projekt als erfolgreich eingestuft wird.

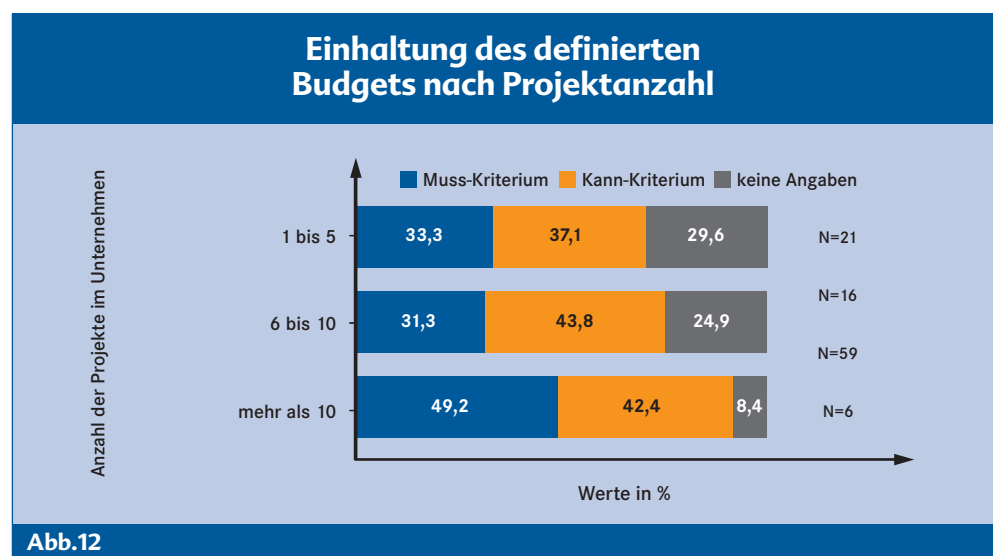
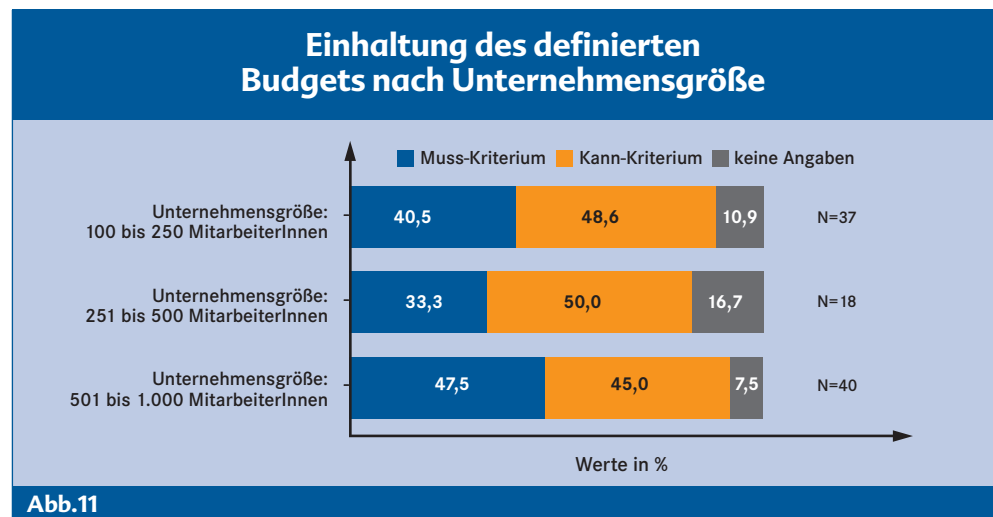
Kriterien für den Projekterfolg	gilt als erreicht	gültige %	kumulierte %
Erreichung der Sachziele	96-100 %	22,0	60,0
	91-95 %	38,0	
	81-90 %	8,0	
	71-80 %	10,0	
	< 71 %	1,0	
	nicht definiert	21,0	
	gesamt	100,0	
Erreichung der Qualitätsziele	96-100 %	25,0	53,0
	91-95 %	28,0	
	81-90 %	18,0	
	71-80 %	5,0	
	< 71 %	3,0	
	nicht definiert	21,0	
	gesamt	100,0	
Einhaltung des Budgetrahmens	96-100 %	16,2	40,4
	91-95 %	24,2	
	81-90 %	16,2	
	71-80 %	8,1	
	< 71 %	11,1	
	nicht definiert	24,2	
	gesamt	100,0	
Einhaltung der Zeitschiene	96-100 %	14,0	34,0
	91-95 %	20,0	
	81-90 %	21,0	
	71-80 %	10,0	
	< 71 %	11,0	
	nicht definiert	24,0	
	gesamt	100,0	

Das wichtigste Kriterium für Projekterfolg ist demnach die Erreichung der Sachziele: 60 % der Befragten legen hier den Schwerpunkt auf einen Zielerreichungsgrad von über 90 %.

Als zweites Kriterium folgt die Erreichung der Qualitätsziele: 53 % der Befragten geben an, dass hier ein Zielerreichungsgrad von über 90 % nötig

ist, damit ein Projekt als erfolgreich eingestuft wird. Außerdem zeigt sich in einer vertieften Analyse, dass das Thema Qualität insbesondere für die Unternehmen von Bedeutung ist, die ihren Unternehmenserfolg zu 75 % und mehr auf ihre Projektmanagementaktivitäten zurückführen. Der Faktor Zeit hingegen wird bei dieser Gruppe immer unbedeutender.





Eine Einhaltung des Budgetrahmens zu über 90 % ist dann nur noch für 40,5 % der Befragten ein Erfolgskriterium, wobei das Budgetthema bei „großen“ Mittelständlern und in Unternehmen, die mehr als zehn Projekte gleichzeitig fahren, ernster genommen wird, als in Unternehmen, die tendenziell weniger Projekte durchführen. Hingegen wird in Unternehmen, die ihren wirtschaftlichen Erfolg zu 50 % und mehr auf ein ef-

fizientes Projektmanagement zurückführen, mehr Wert auf Budgetdefinition und Einhaltung des Budgets gelegt. Die Einhaltung der Zeitschiene zu über 90 % finden nur 34 % der Teilnehmer erfolgsrelevant. Auffällig ist auch, dass über alle Erfolgskriterien hinweg mehr als 20 % aller Befragten angaben, es seien keine entsprechenden Definitionen für den Zielerreichungsgrad vorhanden.

4.4 Umgang mit Planabweichungen

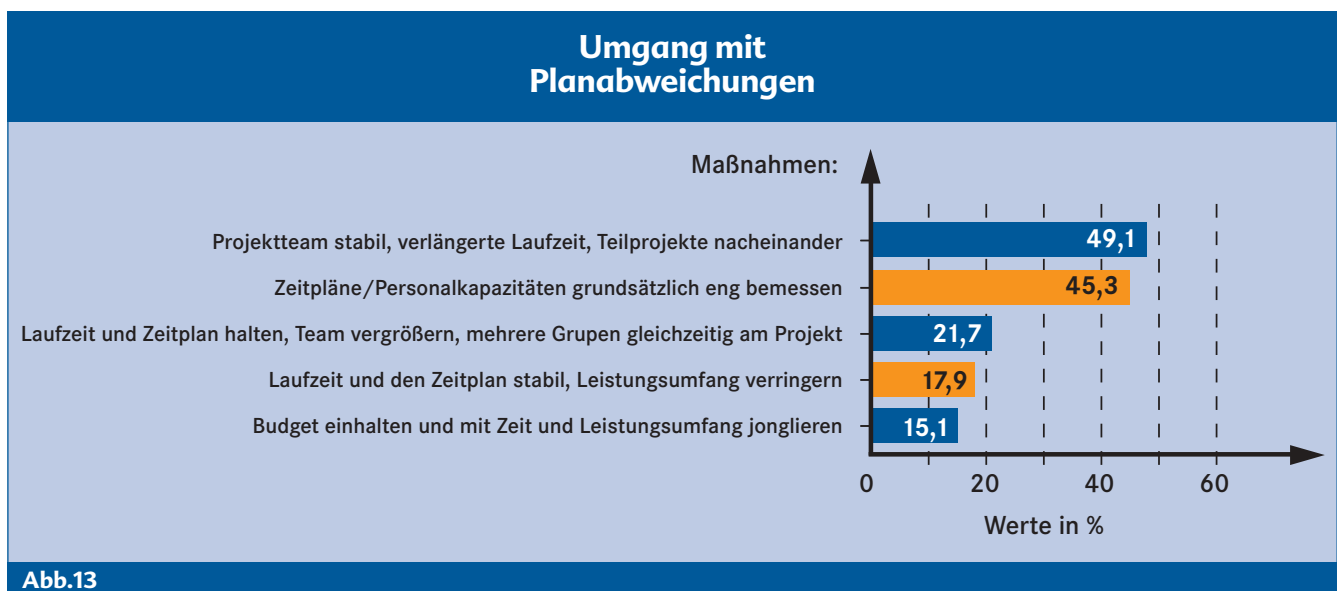
Erfolgskriterien zu definieren ist wichtig. Aber mindestens genauso wichtig ist der so genannte „Plan B“ für den Fall, dass sich im Projekt plötzlich Verschiebungen ergeben, Dinge nicht wie geplant laufen und hierdurch der Projekterfolg gefährdet ist. Bei den Antworten zu den entsprechenden Fragen zeigt sich deutlich, dass im Zweifelsfall ganz andere Schwerpunkte für Projekterfolg gesetzt werden, als in der Theorie!

Grundsätzlich lassen sich zum Umgang mit Planabweichungen in Projekten anhand der vorliegenden Ergebnisse folgende allgemeine Aussagen treffen:

- Das favorisierte Lösungsmodell um Störungen zu begegnen ist die Verlängerung der Projektlaufzeit.
- Am Leistungsumfang der Projekte werden eher keine Abstriche gemacht.

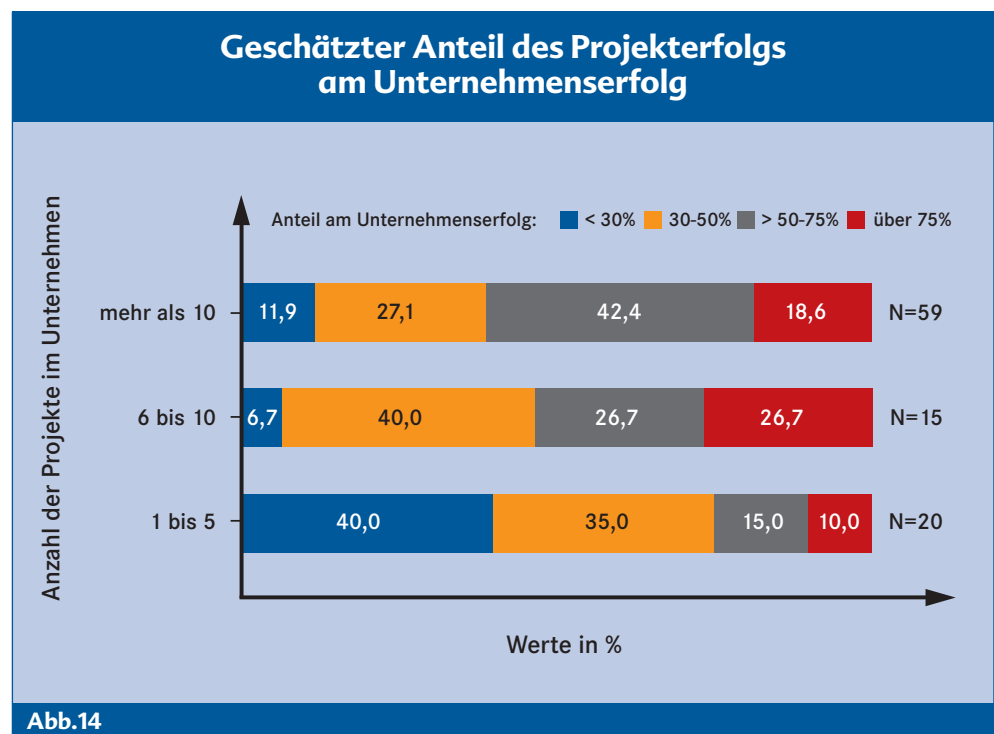
Außerdem findet fast die Hälfte aller Befragten die Ressourcen Zeit und Personal in ihren Projekten grundsätzlich zu eng bemessen. Abb. 13 veranschaulicht den Umgang mit Planabweichungen.

Hier stellt sich heraus, dass die Einhaltung der Terminvorgaben zwar zunächst als bedeutender Erfolgsfaktor angesehen wird. In der Praxis spielt dies dann aber doch, ebenso wie die Einhaltung des Budgetrahmens, eher eine untergeordnete Rolle, sobald die Erreichung der Projektziele gefährdet ist. Zeit und Budget sind demnach die bevorzugten Stellschrauben, wenn es eng wird.



4.5 Anteil von Projekterfolg am Unternehmenserfolg

Auf die Frage nach der persönlichen Einschätzung, welchen Anteil erfolgreiche Projektarbeit am Unternehmenserfolg habe, zeigt sich, dass in denjenigen Unternehmen, die eine Vielzahl von Projekten bearbeiten, die Einschätzung am positivsten ausfällt.



In Summe liegt die Bedeutung von Projektarbeit für den Unternehmenserfolg in der Einschätzung aller befragten Personen jedoch eher auf einem mittleren Niveau:

Anteil erfolgr. Projektarbeit am Unternehmenserfolg	gültige %	kumulierte %
über 75 %	16,8	16,8
> 50-75 %	32,7	49,5
30-50 %	31,7	81,2
< 30 %	18,8	100,0
gesamt	100,0	

4.6 Anreize für erfolgreiche Projektarbeit

Da eine direkte gedankliche Verbindung zwischen wirtschaftlichem Erfolg des Unternehmens und Projekterfolgen oft nicht gegeben ist, ist die Anerkennung erfolgreicher Projektarbeit – sei es in materieller oder immaterieller Form – offenbar in den meisten mittelständischen Firmen nicht üblich. Jedenfalls konnten zu der Frage nach den Anreizen für erfolgreiche Projektarbeit rund drei Viertel der Befragten keine Stellung beziehen.

In denjenigen Unternehmen, die die Projekterfolge ihrer Mitarbeiter honorieren, stehen Bonuszahlungen oder Prämien an erster Stelle, dicht gefolgt von Mehrarbeitsausgleich durch Freizeit. Erst danach kommen verbesserte Karrierechancen und – in ganz seltenen Fällen und wenn, dann am ehesten in kleinen Unternehmen – Gehaltserhöhungen.



Kritische Erfolgsfaktoren

5. Kritische Erfolgsfaktoren

Kritische Faktoren für den Projekterfolg werden in der Projektmanagement-Literatur ausführlich beschrieben und sind integraler Bestandteil der Grundlagenschulung zu diesem Thema. Die Studie hingegen zeigt, dass in der Praxis, abweichend von der Theorie, mit den kritischen Erfolgsfaktoren eher pragmatisch umgegangen wird.

Gefragt wurde nach dem Stellenwert diverser kritischer Faktoren für den Projekterfolg in insgesamt fünf Kategorien: Projektleiter, Projektteam, Planungsmethoden, Projektabwicklung und Pro-

jektumfeld. Die möglichen Antwortkategorien lauteten: total unwichtig, unwichtig, nice to have, wichtig, absolut notwendig.

Insgesamt ist festzustellen, dass (unabhängig von der Unternehmensgröße) die als besonders wichtig oder absolut notwendig erachteten Erfolgsfaktoren vorwiegend in den Bereichen Projektleiter, Projektteam und Planungsmethoden gesehen werden. Die Ergebnisse in den Bereichen Projektabwicklung und Projektumfeld sind hingegen wesentlich nivellierter.

5.1 Projektleiter

Dem Projektleiter kommt nach den vorliegenden Ergebnissen eine zentrale Bedeutung zu. Müsste man anhand der Nennungen in den Kategorien „wichtig“ und „absolut notwendig“ ein Anforderungsprofil für eine entsprechende Stellenausschreibung entwerfen, dann sähe diese ungefähr so aus:

Projektleiter gesucht:

Kommunikationsstarke Persönlichkeit (78,8 %) mit hoher Fachkompetenz (70,7 %), ausgeprägter Sozial- und Führungskompetenz (je 69,7 %) und methodisch versiert (67,7 %).

Bei soviel geballter Kompetenz auf allen Ebenen sehen dann auch nur noch 61,7 % eine klare Definition des Handlungsspielraums des Projektleiters als wichtig oder absolut notwendig an 33,4 % aller Befragten finden jedoch eine solche Definition höchstens nice to have, frei nach dem Motto: „Der Projektleiter wird es schon richten!“.

Der Projektleiter hat allerdings in nur 62,4 % der Fälle eine Weisungsbefugnis – rein fachlicher Natur, versteht sich! Und 26,7 % der Befragten geben an, dass Projektleiter in ihren Unternehmen überhaupt nicht weisungsbefugt sind.

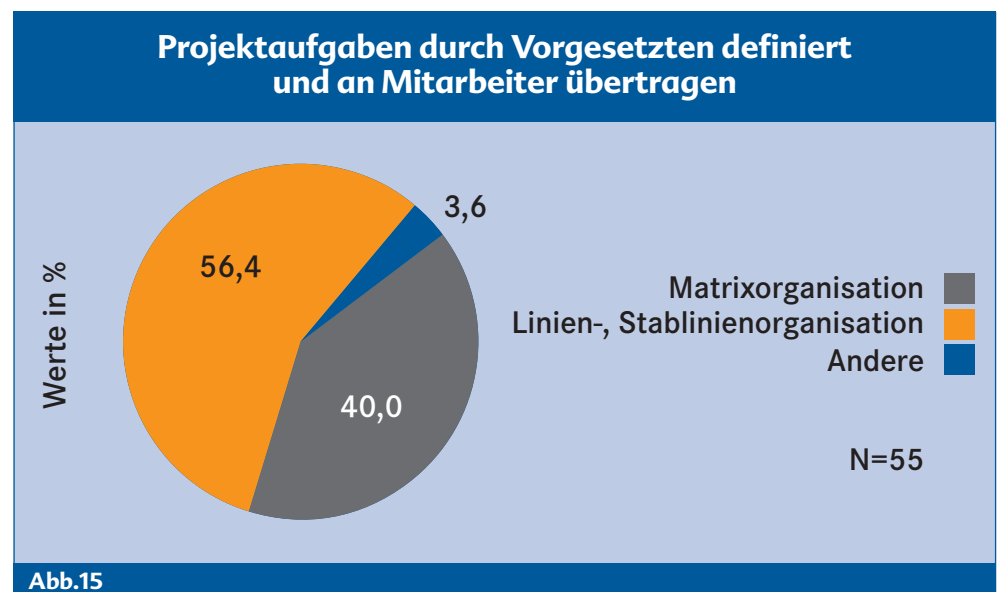
Außerdem stellt sich die Frage, wie Mitarbeiter zu Projektleitern werden. Nur 12,3 % der Befragten geben an, dass in ihren Unternehmen Projektleiterpositionen formell ausgeschrieben und nach einem Auswahlprozess mit entsprechenden Bewerbern besetzt werden. In immerhin 30,2 % der Fälle wird bei der Projektvergabe auf einen Pool hierfür ausgebildeter Mitarbeiter zurück gegriffen.

In mehr als der Hälfte der Fälle (51,9%) werden jedoch Projektaufgaben durch die Vorgesetzten definiert und an Mitarbeiter übertragen, wobei noch nicht einmal durchgängig darauf geachtet wird, den hierfür wirklich geeignetsten Mitarbeiter auszusuchen.

	Anzahl	%*
Mitarbeiter bewerben sich auf PL-Position und durchlaufen Auswahlprozess	13	12,3
Aus Pool qualifizierter Projektleiter wird Mitarbeiter ausgesucht	32	30,2
Mitarbeiter mit bester Eignung / vorhanden Kapazitäten wird gewählt, unabhängig von formeller Qualifizierung	50	47,2
Projektaufgaben durch Vorgesetzten definiert und an Mitarbeiter übertragen	55	51,9
anders	7	6,6

* Mehrfachnennungen möglich

Dies ist sowohl in Matrixorganisationen wie auch in Linienorganisationen gleichermaßen der Fall, wie die nachstehende Grafik verdeutlicht:



Die Attraktivität der Projektleiterrolle wird von den meisten Befragten sehr nüchtern gesehen, und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße oder Hierarchieebene der Befragten. In nur 15 % der Unternehmen ist die Übernahme einer Projektleiterfunktion ein klassisches Karriere-sprungbrett, für 14,2 % ist eine solche Position sogar gänzlich unattraktiv.

Eine formale Gleichstellung von Projektleiterlaufbahn und Führungskräfteaufbahn ist nur in 13,2 % der Unternehmen anzutreffen. Für die überwiegende Zahl der Befragten gilt: „Es kommt

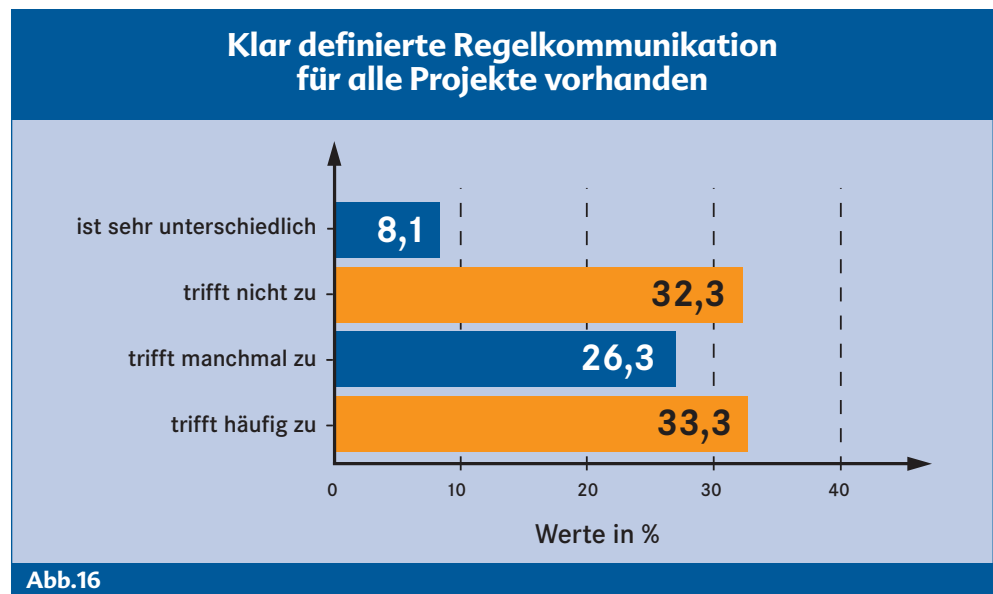
auf das Projekt und dessen Bedeutung im Unternehmenskontext an, ob die Projektleiterrolle attraktiv ist oder nicht!“.

Am attraktivsten wird die Projektleiterrolle in zwei Extremumfeldern gesehen: Zum einen in Unternehmen mit einem geringen Grad an Projektarbeit – hier kann man sich offensichtlich noch über Projekte profilieren. Zum anderen in Unternehmen mit einem hohen Grad an Projektarbeit, in denen dieses System einfach per se einen gewissen Stellenwert hat.

5.2 Projektteam

Die Hitliste der wichtigen bzw. absolut notwendigen Erfolgsfaktoren im Bereich Projektteam wird angeführt von der fachlichen Qualifikation der Teammitglieder (90,9 %). Dahinter rangiert mit 82,7 % die interne Projektkommunikation. Kommunikation als kritischer Erfolgsfaktor

taucht hier also bereits wieder auf. Umso erstaunlicher mutet es an, dass nur ein Drittel der Befragten angibt, in ihren Projekten bestehe eine klar definierte Regelkommunikation und ein weiteres Drittel meint, dass gerade ebendies nicht der Fall sei (siehe Abb. 16, Seite 26).



Von der Kommunikation ist es nicht mehr weit zum sozialen Zusammenspiel im Team. Dies ist immerhin für 62,6 % der Befragten ein wichtiger oder absolut notwendiger Erfolgsfaktor. Teambildungsmaßnahmen sind bei einem Drittel der befragten Unternehmen anzutreffen (vgl. weiter im Kapitel 7 Weiterbildung, ab Seite 37).

Zeit- und Selbstmanagement im Team wird von 12,2 % der Befragten als unwichtig eingestuft, aber immerhin 29,6 %, also nahezu ein Drittel, bezeichnen diesen Faktor als „nice to have“. Für 55,5 % der Befragten ist Selbst- und Zeitmanagement ein wichtiger oder absolut notwendiger Faktor für den Projekterfolg.

Karrierechancen für Teammitglieder spielen in der Liste der kritischen Erfolgsfaktoren eine absolut untergeordnete Rolle: 48 % der Befragten fänden dies zwar „nice to have“, aber nur 9,1 % ordnen diesem Faktor das Attribut „wichtig“ oder gar „absolut notwendig“ zu. 35,7 % der Befragten empfinden Karrierechancen als „unwichtig“ oder „total unwichtig“ für den Erfolg eines Projekts. – Differenziert nach Geschlechtern sind übrigens die Frauen diejenigen, die mehr Wert auf Karrierechancen durch Projektarbeit legen.

5.3 Planungsmethoden

Der Definition von Zielen kommt im Planungsprozess eine hohe Bedeutung zu: 81,8 % der Befragten geben an, dass Klarheit und Realisierbarkeit der Projektziele wichtig oder sogar absolut notwendig sind. Zeitplanung und -einhaltung (79,8 %) liegen als wichtiger Erfolgsfaktor ebenfalls weit vorne. Die Faktoren Projektbudgetierung (69,7 %), Klarheit der Projektstrukturplanung (67,7 %), Qualitätsbeschreibung (66,7 %) und Ressourcen-Einsatzplanung (61,6 %) liegen ebenfalls auf den vorderen Plätzen.

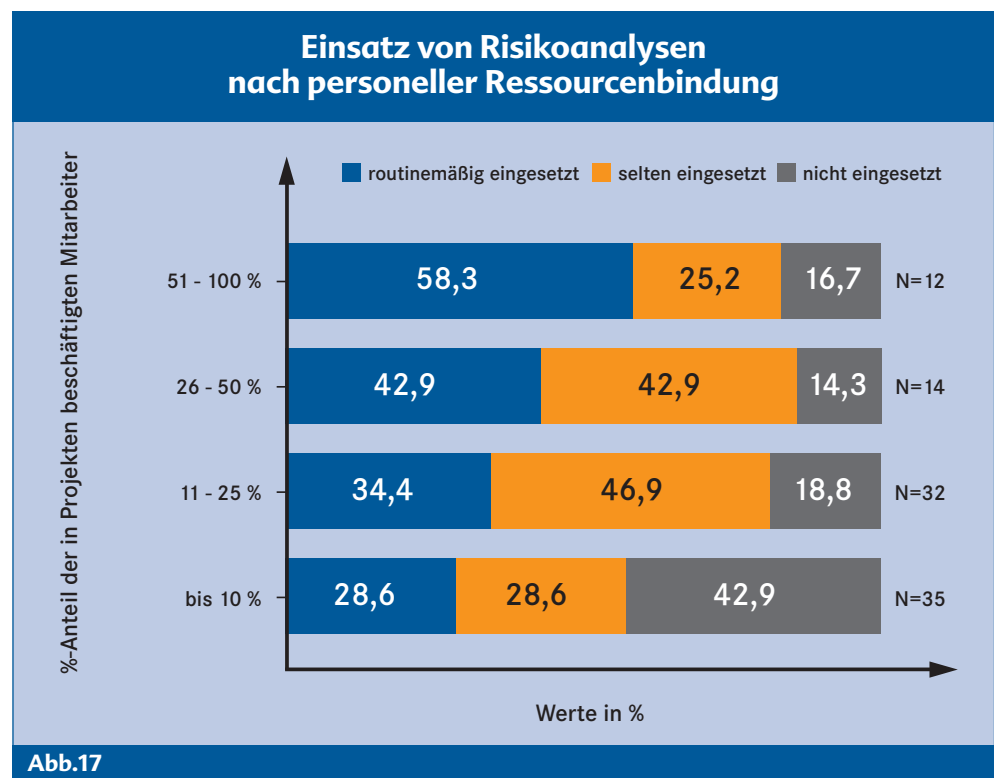
Hier verwundert vor allem das gute Abschneiden der Faktoren Zeit und Budget angesichts der Ergebnisse aus anderen Fragestellungen. Beide Faktoren, die hier als besonders erfolgsentscheidend gesehen werden, treten in den Hintergrund, sobald ein Projekt nicht wie geplant durchgeführt werden kann (vgl. Punkt 4.4, Seite 20).



5.4 Projektabwicklung

Schnittstellenmanagement (65,3 %) und Projektcontrolling (64,6 %) zählen zu den Top-Erfolgsfaktoren im Bereich Projektabwicklung. Definierte Projektmanagement-Prozesse (55,1 %), Risikomanagement (48,5 %) und Vertragsmanagement (39,2 %) folgen weit dahinter. Am unwichtigsten

wird der Einsatz von Projektmanagement-Software gesehen: nur 18,2 % betrachten dies als kritischen Erfolgsfaktor. Wie die nachstehende Grafik zeigt, sind Risikoanalysen vor allem in den Unternehmen unterrepräsentiert, in denen nur wenige Mitarbeiter mit Projektarbeit befasst sind.



5.5 Projektumfeld

Den Bezug zur **Gesamtstrategie des Unternehmens** schätzen **68,7 %** der Befragten als wichtig oder absolut notwendig ein, um ein Projekt zum Erfolg zu führen. **49 %** **sehen die Firmenkultur** als einen wichtigen oder absolut notwendigen Faktor. Allerdings klappt auch hier eine riesige Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung, wie sich später bei der Analyse des Einsatzes von Projektmanagement-Tools noch zeigt. Dort zeichnen die Befragten nämlich eher ein Bild inselartig verstreuter Projektarbeit, anstelle einer konsequenten Einbettung ihres Projektmanagement-Systems in die Unternehmensorganisation.

Auf Rang drei landen mit je **44,4 %** die **Faktoren „Externe Projektkommunikation“** und **„Erfahrungsaustausch mit anderen Projekten“**. Zur relativ geringen Bedeutung von externer Projektkommunikation passen auch die Ergebnisse bei der Frage nach dem Einsatz einer Stakeholderanalyse in Projekten. Denn in 37,3 % aller Fälle wird diese Analyse gar nicht eingesetzt, in 48,9 % nur selten.

Wie aber soll man seinen Projektfortschritt wirksam nach außen kommunizieren, wenn noch nicht einmal Klarheit über die Interessen und Motive der am Projekt beteiligten Parteien existiert?



Einsatz Tools und Standards

6. Einsatz von Projektmanagement-Tools und -Standards

Ausgangshypothese: Mittelständische Unternehmen nutzen Projektmanagement-Methoden und -Standards punktuell.

Dies zeigt sich am deutlichsten bei der Betrachtung des Einsatzes von Projektmanagement-Tools und bei der Analyse der Verbreitung von allgemein anerkannten Projektmanagement-Stan-

dards (PMI, IPMA/GPM, etc.). Die Annahme, dass der Einsatz von Projektmanagement-Tools mit zunehmender Unternehmensgröße an Breite und Tiefe gewinnt, wird durch die Ergebnisse der Studie weitgehend bestätigt. Für die Verwendung von Standards und Zertifikaten gilt dies hingegen offenbar nicht.

6.1 Willkommen auf unserer Projektinsel!

Bei der Untersuchung, wie weit klassische Projektmanagement-Tools in der täglichen mittelständischen Projektarbeit eingeführt und verbreitet sind, konnten die Befragten auf einer Liste von vorgegebenen Tools angeben, ob diese gar nicht, selten oder routinemäßig eingesetzt werden.

Die Top-10 der <u>routinemäßig</u> eingesetzten Tools	in %
1. Projektbericht/Statusbericht	74,0
2. Projekt Kick-Off	72,2
3. Projektablaufplan/Masterplan	65,3
4. Projektantrag/-auftrag	63,5
5. Projektcontrolling	60,8
6. Entscheidungsgremium	56,8
7. Vorlagen und Checklisten	56,7
8. Regelkommunikation/Projektkommunikationsplan	55,3
9. Projektstrukturplan	55,3
10. Projektrevision/Abschlussbericht	52,1

Alle Tools dieser Liste sind ausschließlich projektbezogen und können durchaus losgelöst von übergeordneten Unternehmensprozessen eingesetzt werden. Auffällig dabei ist, dass keines der genannten Instrumente einen Verbreitungsgrad von über 75 % erreicht. Das bedeutet, dass selbst die grundlegendsten Projektmanagement-Basics im

deutschen Mittelstand nicht flächendeckend eingesetzt werden. Hier besteht noch ein großer Spielraum für Verbesserungen, damit die betroffenen Unternehmen das Rad nicht jedes Mal neu erfinden müssen. Die Sicht auf das andere Ende der Extremskala bestätigt diese Schlussfolgerungen, denn die Top-10 der nicht eingesetzten Tools sind:

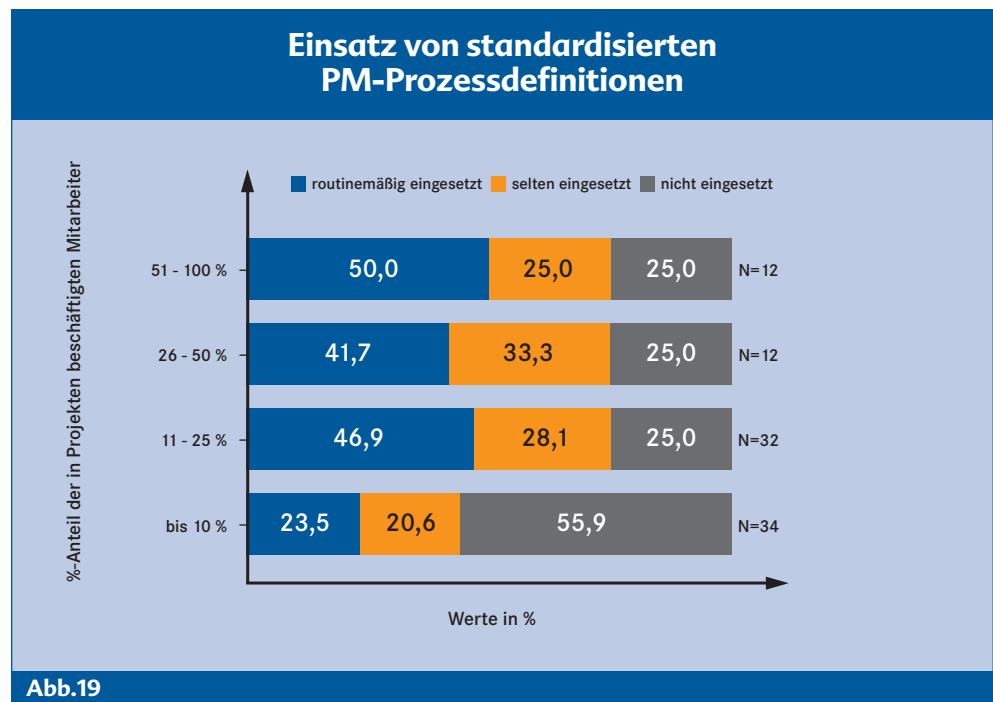
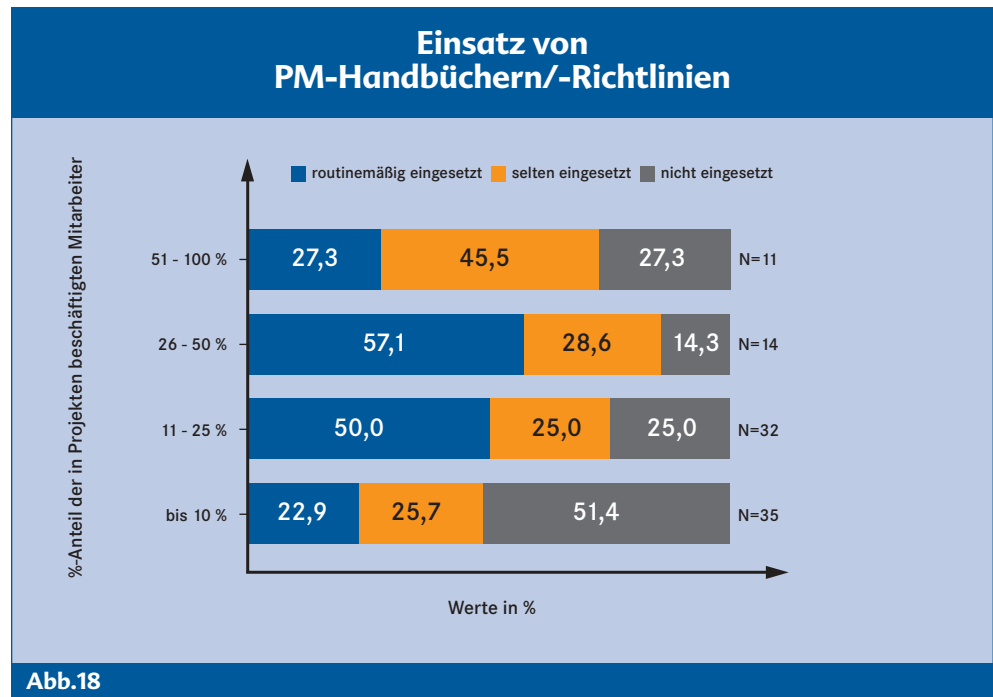
Die Top-10 der <u>nicht</u> eingesetzten Tools	in %
1. strukturiertes PM-Wissensmanagement (Blogs, Netzwerke, etc.)	51,6
2. Anforderungsprofil für Projektleiter	46,9
3. Anforderungsprofile für Teammitglieder	45,3
4. PM-Handbücher	45,2
5. externe Audits	38,9
6. standardisierte PM-Prozessdefinition	38,7
7. Stakeholderanalyse	37,3
8. Einsatz spezieller PM-Software	36,6
9. PM-Handbuch/Projektrichtlinien	34,8
10. Machbarkeitsstudie	33,3

Hierbei handelt es sich überwiegend um Instrumente, die unabhängig von einem speziellen Projekt übergreifend im Unternehmen einzusetzen wären oder implementiert sein müssten. Diese Liste spiegelt also in gewisser Weise auch den Grad mangelnder Verankerung von Projektmanagement als Organisationsform in Unternehmen wider. Die Vermutung liegt nahe, dass bei den routinemäßig eingesetzten Tools wahrscheinlich viele Projektteams ihre eigenen Abläufe, Prozesse und Dokumentationen leben, weil einheitliche unternehmensweite Regelungen nicht gegeben sind.

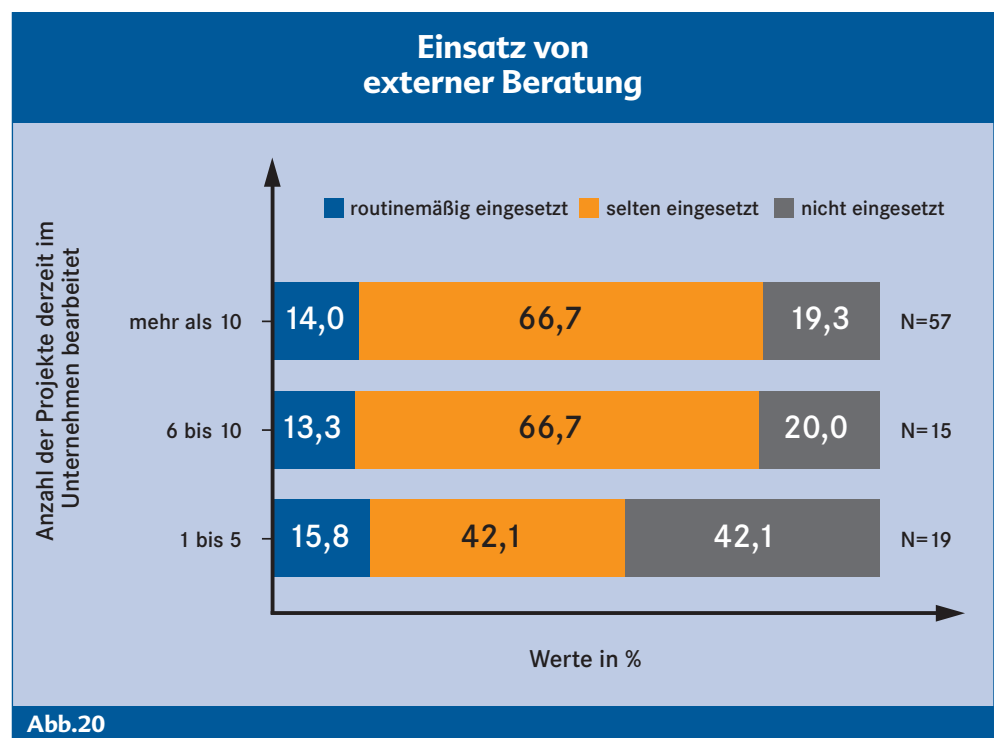
Interessant ist in diesem Zusammenhang eine differenzierte Betrachtung des Einsatzes von Projektmanagement-Tools vor dem Hintergrund der Intensität von Projektarbeit in den einzelnen Unternehmen. Grundsätzlich ist zu konstatieren: Je mehr Projektarbeit betrieben wird, desto breiter ist die Palette der eingesetzten Projektmanagement-Tools.

Jedoch ergeben sich bei der Gruppe der Unternehmen, die mehr als zehn Projekte gleichzeitig bearbeiten, einige Auffälligkeiten: Anforderungsprofile für Projektleiter und Teammitglieder sind (entgegen den Annahmen der Autoren) auch bei diesen Unternehmen relativ selten anzutreffen. Dasselbe gilt für Projekt-Organigramme, Risiko- und Stakeholderanalysen, Projektmanagement-Handbücher sowie die Verwendung von Blogs und Wissensmanagement-Tools oder Weiterbildung. Hierin sind gegenüber Unternehmen mit weniger starker Projektarbeitsintensität keine signifikanten Abweichungen feststellbar.

Mit der Zahl der Mitarbeiter die in Projektarbeit involviert sind, steigt die Verbreitung von standardisierten Abläufen und Projektmanagement-Richtlinien oder -Handbücher:



Und auch beim Einsatz von Blogs, internen PM-Netzwerken oder anderen Wissensmanagement-Tools ist dieser Trend feststellbar. Interne Audits werden bei Unternehmen mit hoher Intensität an Projektarbeit häufiger eingesetzt. Bei externen Audits oder externer Beratung hingegen zeigt sich über alle betrachteten Unternehmen hinweg eine überaus deutliche Zurückhaltung.



Schließlich lohnt noch ein Blick auf die Gesamtverteilung des Einsatzes von Projektmanagement-Tools, die sich sich wie folgt darstellt:

Einsatz von Projektmanagement-Tools	routine	selten	nicht
Anforderungsprofil für Projektleiter	17,7%	35,4%	46,9%
Anforderungsprofile für Teammitglieder	15,8%	38,9%	45,3%
Einsatz spezieller PM-Software	23,6%	39,8%	36,6%
Entscheidungsgremium	56,8%	29,5%	13,7%
externe Audits	27,4%	33,7%	38,9%
externe Beratung	14,6%	60,4%	25,0%
interne Audits	44,2%	28,4%	27,4%
Machbarkeitsstudie	35,4%	31,3%	33,3%
PM-Handbuch/Projektrichtlinien	36,8%	28,4%	34,8%
PM-Handbücher	25,3%	29,5%	45,2%
Projekt Kick-Off	72,2%	21,6%	6,2%
Projektablaufplan/Masterplan	65,3%	26,5%	8,2%
Projektantrag/-auftrag	63,5%	21,9%	14,6%
Projektbericht/Statusbericht	74,0%	19,8%	6,2%
Projektcontrolling	60,8%	27,8%	11,4%
Projekt-Organigramm	37,5%	36,5%	26,0%
Projektrevision/Abschlussbericht	52,1%	29,2%	18,7%
Projektskizze	41,7%	34,3%	24,0%
Projektstrukturplan	55,3%	30,9%	13,8%
Regelkommunikation/Projektkommunikationsplan	55,3%	27,7%	17,0%
Risikoanalyse	36,5%	35,4%	28,1%
Schulungen	28,7%	50,0%	21,3%
Stakeholderanalyse	13,8%	48,9%	37,3%
standardisierte PM-Prozessdefinition	36,6%	24,7%	38,7%
strukturiertes PM-Wissensmanagement (Blogs, Netzwerke, etc.)	20,4%	28,0%	51,6%
Vorlagen und Checklisten	56,7%	24,7%	18,6%

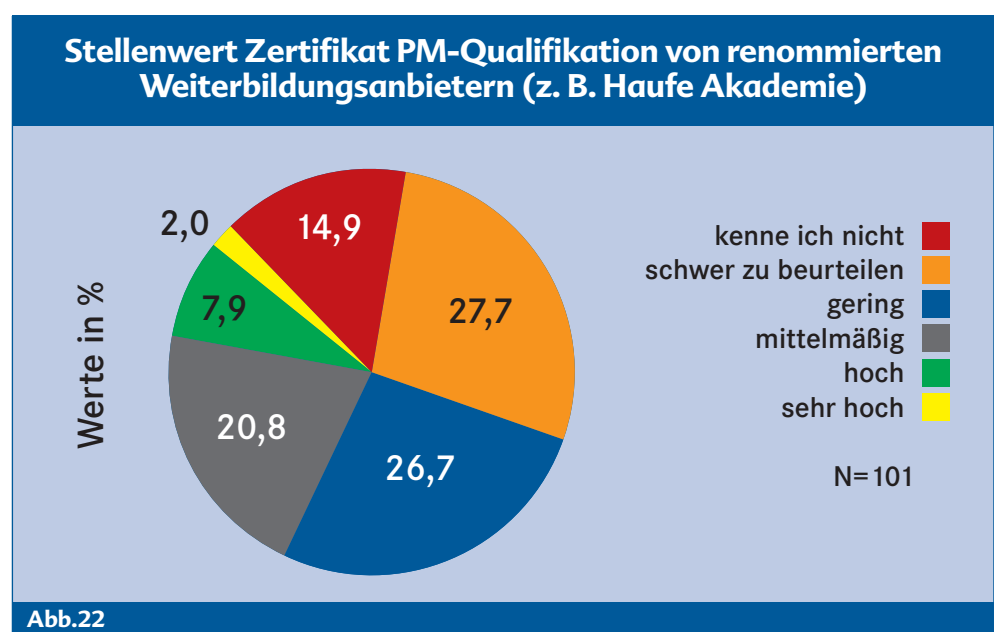
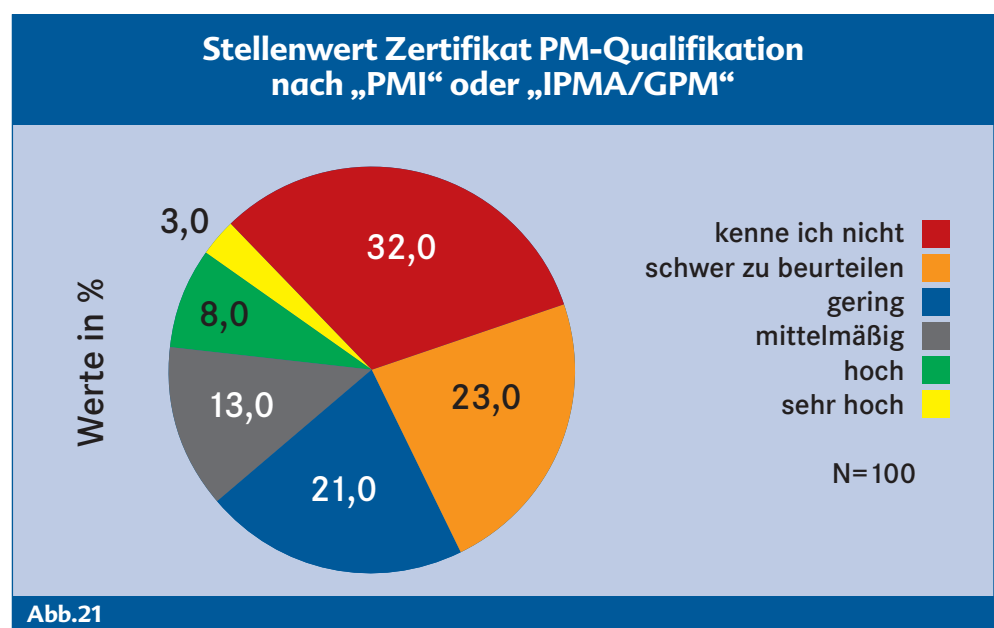
Auffällig sind insbesondere die hohen Werte für Schulungen in der Spalte der 'selten' eingesetzten Projektmanagement-Instrumente. Hier besteht ebenfalls eindeutig ein Nachholbedarf über alle Unternehmensgrößenklassen hinweg.

Die Ergebnisse in puncto Risikoanalyse und Machbarkeitsstudie weisen über alle drei Kategorien eine relativ geringe Streuung auf. Gerade im Zusammenspiel mit den Ergebnissen an an-

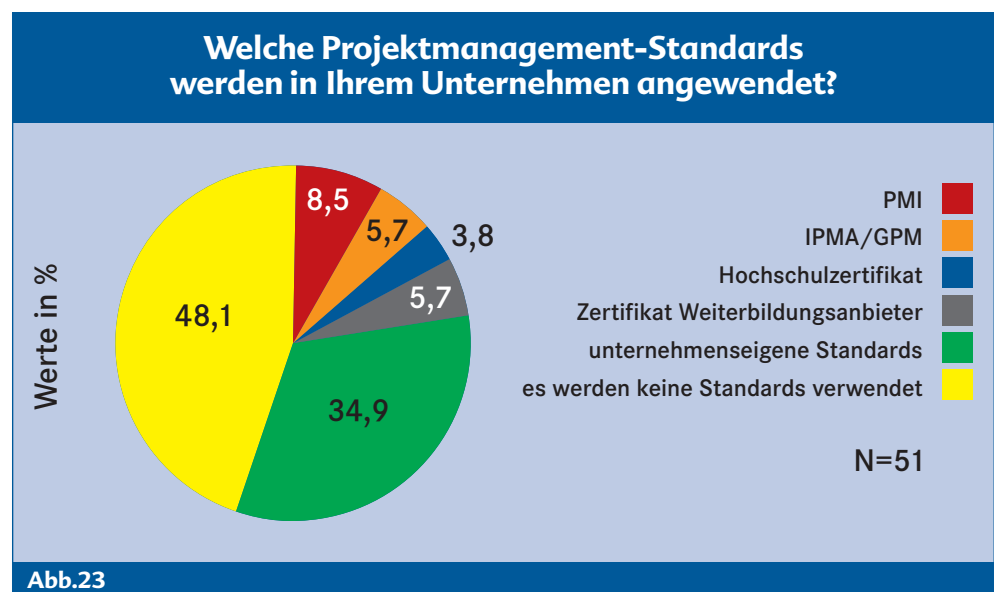
derer Stelle dieser Studie wird hier noch einmal deutlich, dass das Risikobewusstsein in Projekten zwar vorhanden ist, es aber an der konsequenten Verfolgung dieses Themas vielfach hapert. Die Gründe hierfür könnten unter anderem in fehlendem Wissen der Projektleiter und Teammitglieder liegen, denn für eine ausgefeilte Projektrisikolanalyse ist spezifisches Wissen nötig, über das die Unternehmen im Allgemeinen nicht verfügen.

6.2 Standards und Zertifikate

Projektmanagement-Zertifikate, sowohl von einschlägigen, international anerkannten Organisationen als auch von kompetenten Weiterbildungsanbietern, spielen laut den Ergebnissen dieser Befragung im Mittelstand eine absolut untergeordnete Rolle.



So erstaunt es dann auch nicht, dass mehr als die Hälfte aller Befragten zu der Frage, welche Projektmanagement-Standards in ihren Unternehmen angewendet werden, keine Stellung beziehen konnte. Bei der anderen Hälfte, die hierauf antworten konnte, haben lediglich 48,1 % angegeben, Standards zu verwenden:



Als direkte Schlussfolgerung könnte man an dieser Stelle natürlich einen enormen Nachholbedarf an einzuführenden Standards und ein weites Betätigungsfeld für entsprechende Institutionen

ableiten. Allerdings muss auch konstatiert werden, dass es im mittelständischen Projektmanagement sicherlich Problemfelder gibt, deren Bearbeitung wesentlich vordringlicher sein dürfte.

7. Weiterbildung

Weiterbildung bedeutet im Mittelstand oft punktuelle Maßnahmen für einzelne Mitarbeiter zu initiieren (so genannte: Individual-Personalentwicklung). Die Autoren wollten wissen, ob diese im Hinblick auf den deutschen Mittelstand weit verbreitete These für den Bereich Projektmana-

gement ebenfalls zutrifft. Die Befragung lieferte die Erkenntnis, dass im Projektmanagement offenbar informelle Weiterbildung eine wesentlich größere Rolle spielt, als Seminare, Trainings oder Ausbildungen.

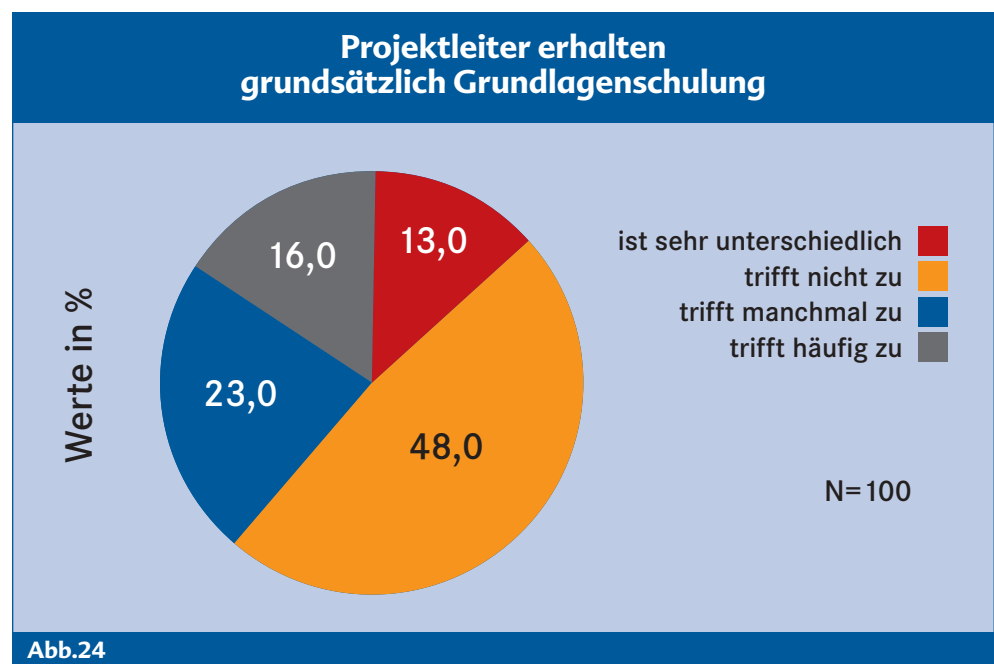


7.1 Formelle Weiterbildungsmaßnahmen

Bei den Ergebnissen zum Ausbildungsstand im Projektmanagement bei deutschen Mittelständlern ist zunächst einmal festzustellen, dass – obwohl in allen befragten Unternehmen Projektmanagement betrieben wird – 16 % der Befragten angeben, bei Ihnen stehen keine qualifizierten Projektleiter zur Verfügung. 20 % der Befragten können hierzu gar keine Aussage machen.

Bei den verbleibenden 64 % gibt knapp ein Viertel der Befragten an, dass ihre Projektleiter über eine einmalige Seminarmaßnahme qualifiziert werden, bei 15 % dieser Restgruppe erfolgt die Qualifizierung über mehrere Maßnahmen und nur 5 % dieses Befragtenkreises geben an, dass in ihren Unternehmen Projektleiter ein Ausbildungsprogramm oder eine zertifizierte Ausbildung durchlaufen.

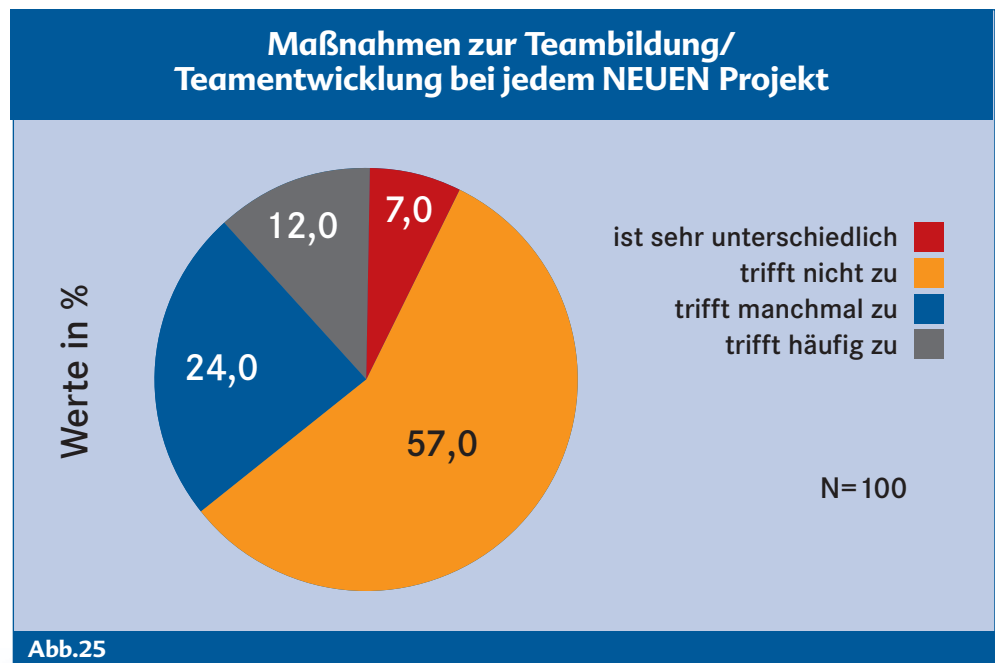
Die Aussage „Unsere Projektleiter erhalten grundsätzlich vor Beginn ihres ersten Projektauftrags eine entsprechende Grundlagenschulung“ wurde von den Teilnehmern wie folgt bewertet:



Bei einem geschlechterspezifischen Blick auf die Schulungsmaßnahmen für Projektleiter ist im übrigen festzustellen, dass der ohnehin geringe Anteil der weiblichen Schulungsteilnehmer umso stärker sinkt, je hochwertiger die Qualifikationsmaßnahme ist bzw. je länger sie dauert. Dies legt

den Schluss nahe, dass Frauen auf der Projektleiterebene stark unterrepräsentiert sind. Explizit erfragt wurde dieser Aspekt aber im Rahmen der Studie nicht.

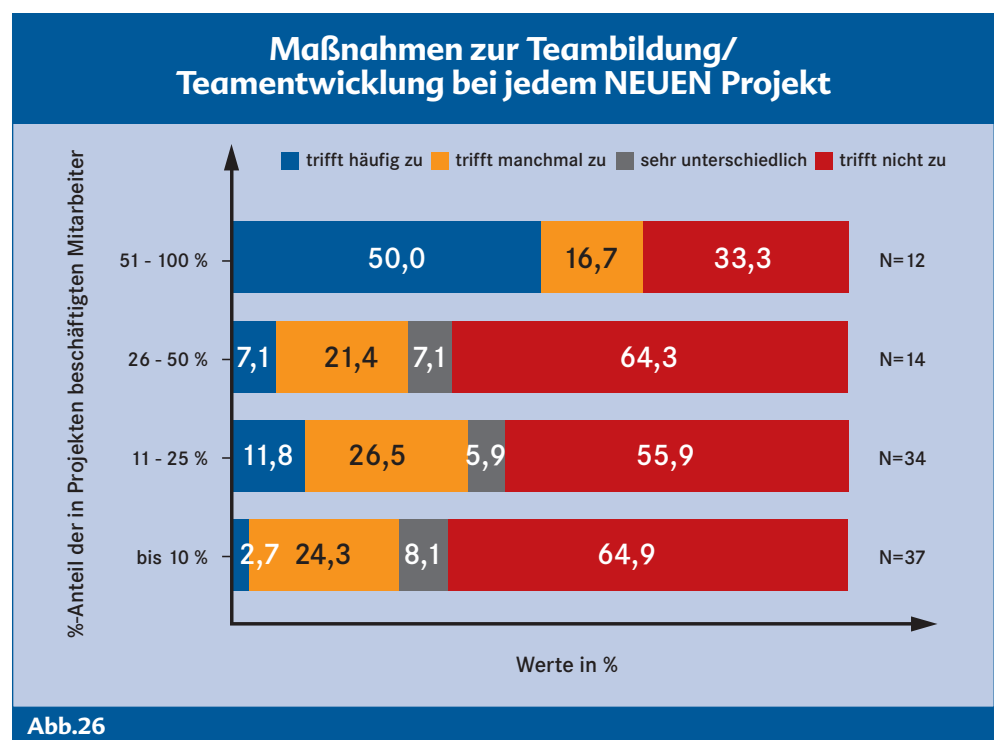
Noch weniger als in Grundlagenschulungen für Projektleiter wird in Maßnahmen zur Teambildung am Beginn neuer Projekte investiert:



Dies ist vor allem dann denkwürdig, wenn man sich den hohen Stellenwert ansieht, den die Mitarbeiter den sozialen Strukturen im Team hinsichtlich des Projekterfolgs zumessen (vgl. Punkt 5.2 Projektteam, Seite 25).

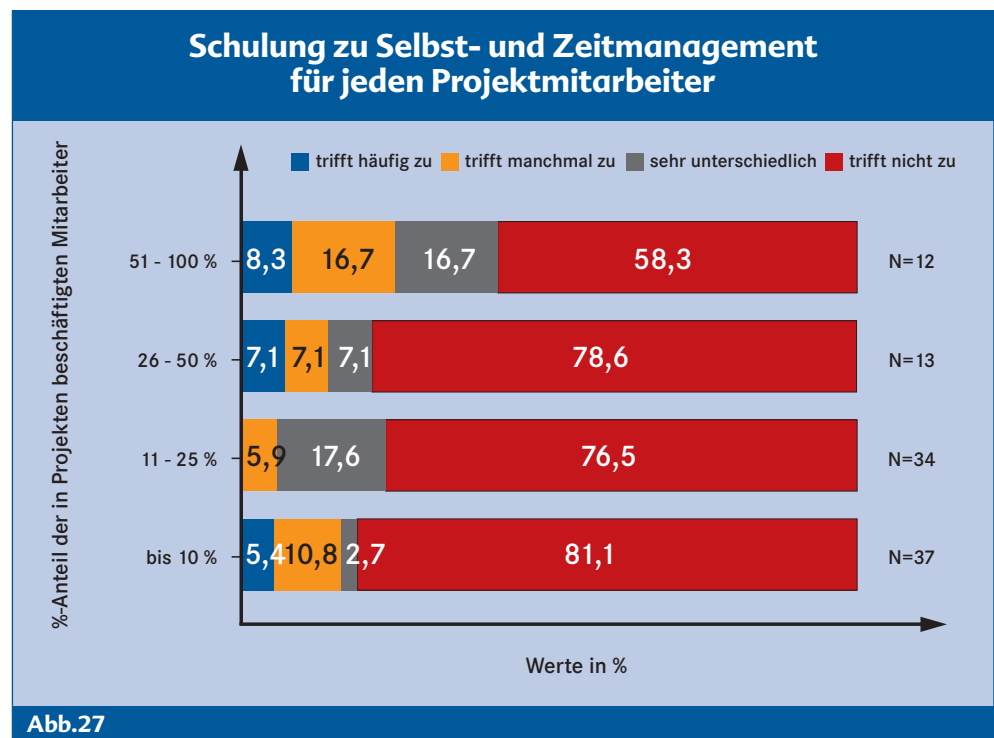
Andererseits ist zu bedenken, dass im betrieblichen Alltag mittelständischer Unternehmen die Mitarbeiter im Allgemeinen untereinander gut bekannt sind, und sich häufig dieselben Personen in Projektteams zusammenfinden. Unter diesen Umständen besteht kaum die Notwendigkeit, Berührungängste abzubauen.

Im Umkehrschluss sind es dann auch die Unternehmen, bei denen bis zu 100 % der Mitarbeiter in Projekte involviert sind, die die beste Quote bei der Durchführung von Teambuildingmaßnahmen aufweisen, denn hier ist der Personenkreis der potentiellen Teammitglieder und -kombinationen am größten:



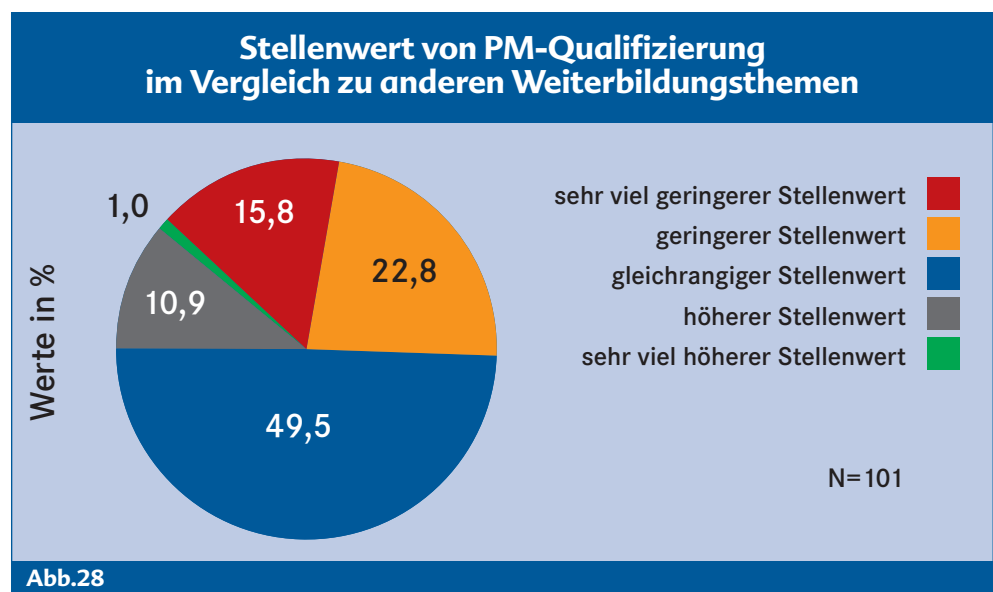
Am gravierendsten ist der Mangel beim Schulungsthema „Selbst- und Zeitmanagement für Projektteammitglieder“. Dass in 75 % der betrachteten Unternehmen solche Schulungen nicht stattfinden, hängt aber sicherlich auch damit zusammen, dass dieser Bereich nur unzureichend

als kritischer Erfolgsfaktor für die Projektarbeit wahrgenommen wird (vgl. Punkt 5.2 Projektteam, Seite 25). Und auch die differenzierte Betrachtung dieses Faktors nach Intensität der Projektarbeit in den Unternehmen zeigt keine nennenswerte Unterschiede.

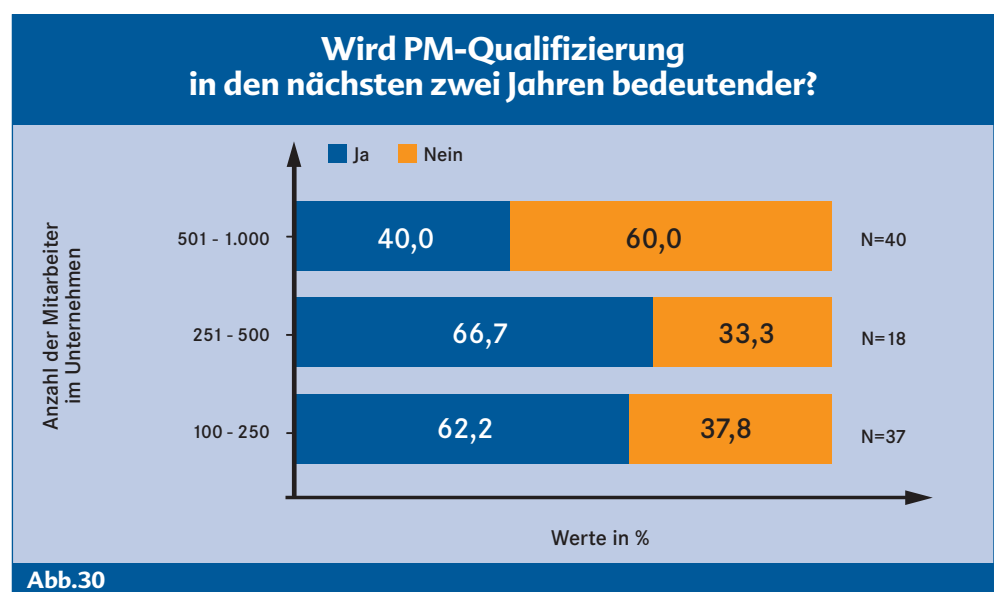
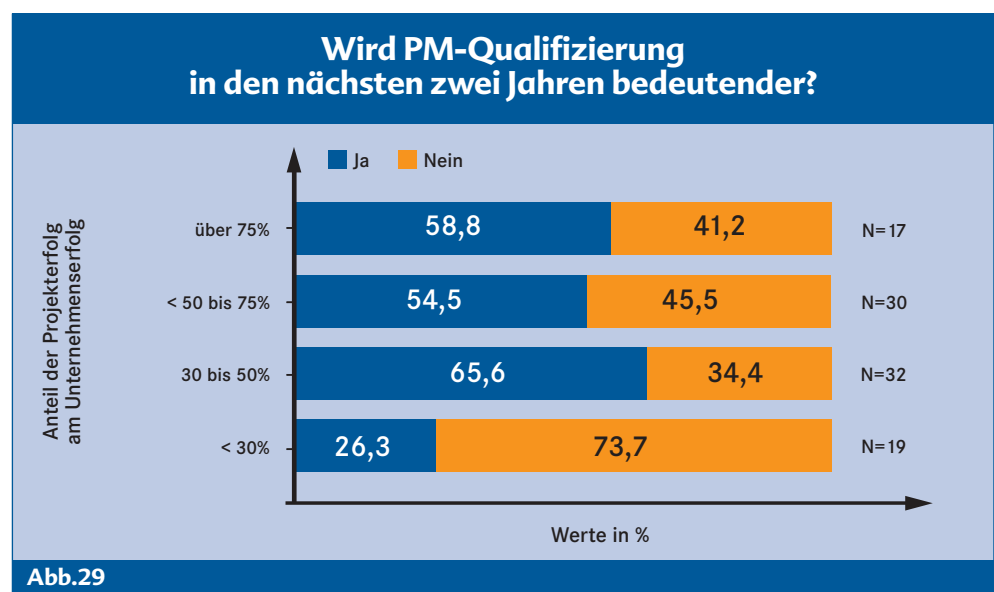


Sofern Weiterbildungsmaßnahmen stattfinden, werden diese zu 54,1 % sowohl intern als auch extern durchgeführt, 12,9 % der Unternehmen schulen Projektmanagement nur intern und

32,9 % nur extern. Laut Einschätzung der Befragten steht Projektmanagement-Qualifikation im Weiterbildungsportfolio ihrer Unternehmen überwiegend gleichauf mit anderen Themen:



Eine zunehmende Bedeutung von Projektmanagement-Qualifikation wird im Mittel über alle Teilnehmer hinweg für die nächsten zwei Jahre nicht erwartet. Bemerkenswert: Die Unternehmen, die der Projektarbeit einen nennenswerten Anteil am Unternehmenserfolg zuschreiben, sehen durchaus eine zunehmende Bedeutung der entsprechenden Qualifikationsmaßnahmen, was Abb. 29 veranschaulicht:



Differenziert nach Unternehmensgrößen zeigt sich, dass kleine und mittlere Unternehmen die zunehmende Bedeutung von Projektmanagement-Qualifikation überwiegend bejahen (vgl. Abb. 30 auf Seite 43).

Ein weiterer Fragenkomplex in der Studie beschäftigte sich mit einzelnen **Schulungsthemen** und der jeweiligen Dauer der Qualifizierungsmaßnahmen. Hierzu konnte durchschnittlich nur ein Viertel der Befragten überhaupt Angaben machen. Insofern sind die Schlussfolgerungen zu diesem Bereich weder repräsentativ noch als abgesichert zu betrachten.

Dennoch lassen sich einige Kernaussagen treffen, wenn man den Blick auf übereinstimmende Ergebnisse aus anderen Bereichen richtet:

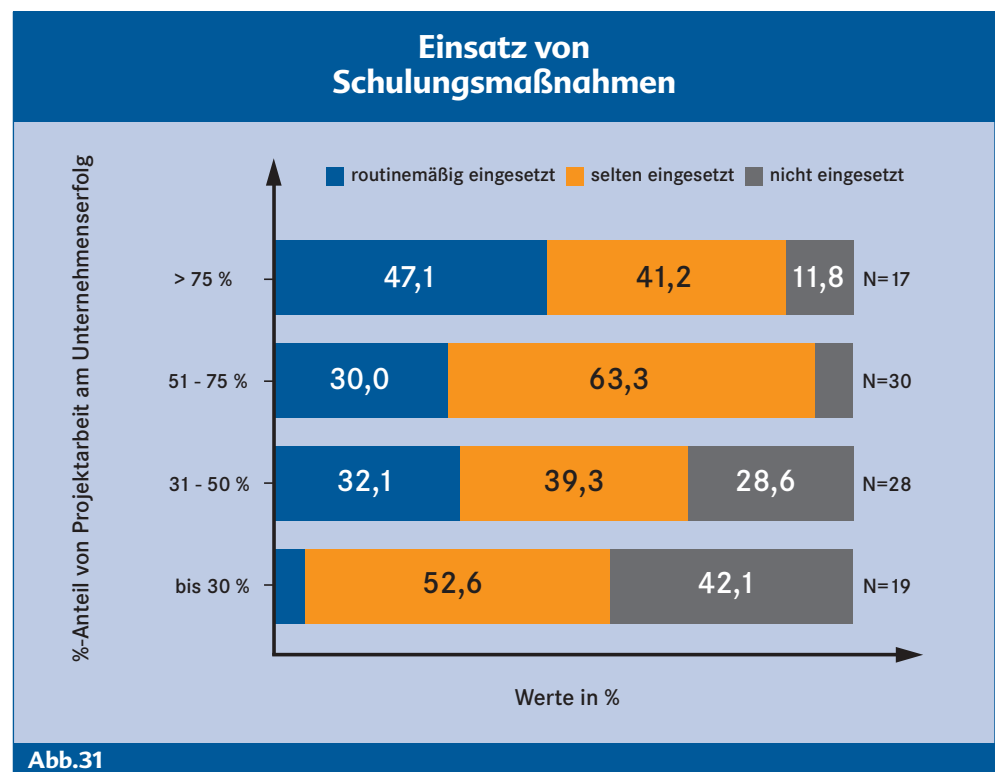
- Kurzseminare von 1-2 Tagen sind mit Abstand das gängigste Weiterbildungsmodell.
- Seminare im Bereich Kommunikation oder Führung für Projektleiter sowie zum Thema Risikomanagement werden kaum durchgeführt, obwohl diese drei Bereiche (wie weiter oben beschrieben) in den Unternehmen klar als kritische Faktoren für den Projekterfolg erkannt werden.
- Die verschiedenen Themen dieser 1-2-tägigen Seminare sind stark unterschiedlich gefragt, wie der nachstehende Auszug aus den Ergebnissen zeigt:

Schulungsthema*	Werte in %
Grundlagenwissen Projektmanagement-Methoden	51,9
Projektmanagement-Software, MS-Project	29,2
Aufbauwissen Projektmanagement-Methoden	28,3
Controlling / Projektsteuerung für Projektleiter	28,3
Teambildung / Teamentwicklung	24,5
Kommunikation für Projektleiter	20,8
Führung für Projektleiter	19,8
Risiko-Management	18,9
Internationales Projektmanagement	12,3
Claim-Management	12,3

* Mehrfachnennungen möglich

Die Nachfrage nach Qualifikation in Controlling und Führung sind vermutlich an den Stellenwert von Projektarbeit im Hinblick auf den Unternehmenserfolg gekoppelt. Denn je höher dieser Wert liegt, desto eher besteht die Bereitschaft, Projektleiter in diesem Bereich zu qualifizieren. Für die anderen Themen ist dieser Zusammenhang hingegen nicht eindeutig nachzuweisen.

E-Learning spielt in der mittelständischen Projektmanagement-Qualifizierung noch kaum eine Rolle. Der Anteil dieser Schulungsform liegt bei der vorliegenden Befragung deutlich unter 4 %. Und schließlich noch ein verblüffend eindeutiges Ergebnis zum Thema mittelständische Weiterbildung im Projektmanagement: Erst wenn der geschätzte Anteil von Projektarbeit am Unternehmenserfolg die kritische Schwelle von 75 % übersteigt, dann wird auch die Notwendigkeit von Schulungsmaßnahmen im Projektmanagement tatsächlich mehrheitlich gesehen:



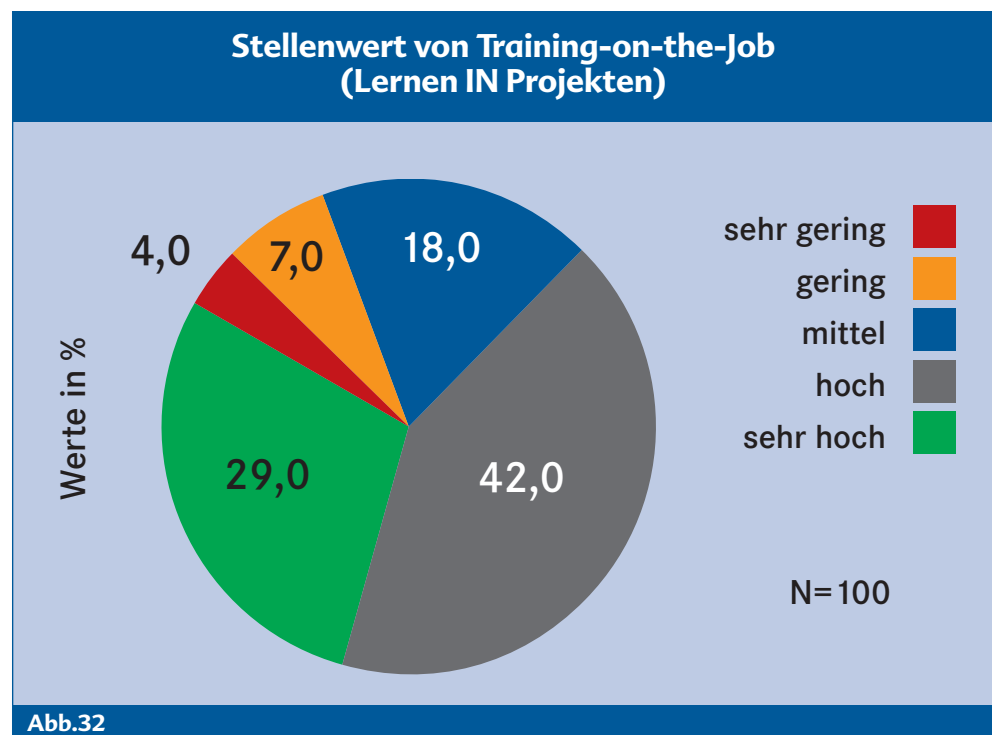
7.2 Praxisnahes Lernen

Wenn also Projektmanagement-Weiterbildung als formelle Qualifizierungsmaßnahmen nur selten und vorwiegend im Bereich methodischer Grundlagen stattfindet, stellt sich die Frage, wie die Mitglieder mittelständischer Projektteams die nötigen Fähigkeiten erwerben, um ihre Aufgaben im Projekt erfolgreich zu erfüllen.

Schließlich wird niemand als Projektleiter oder Teammitglied geboren und der hohe Durchdring-

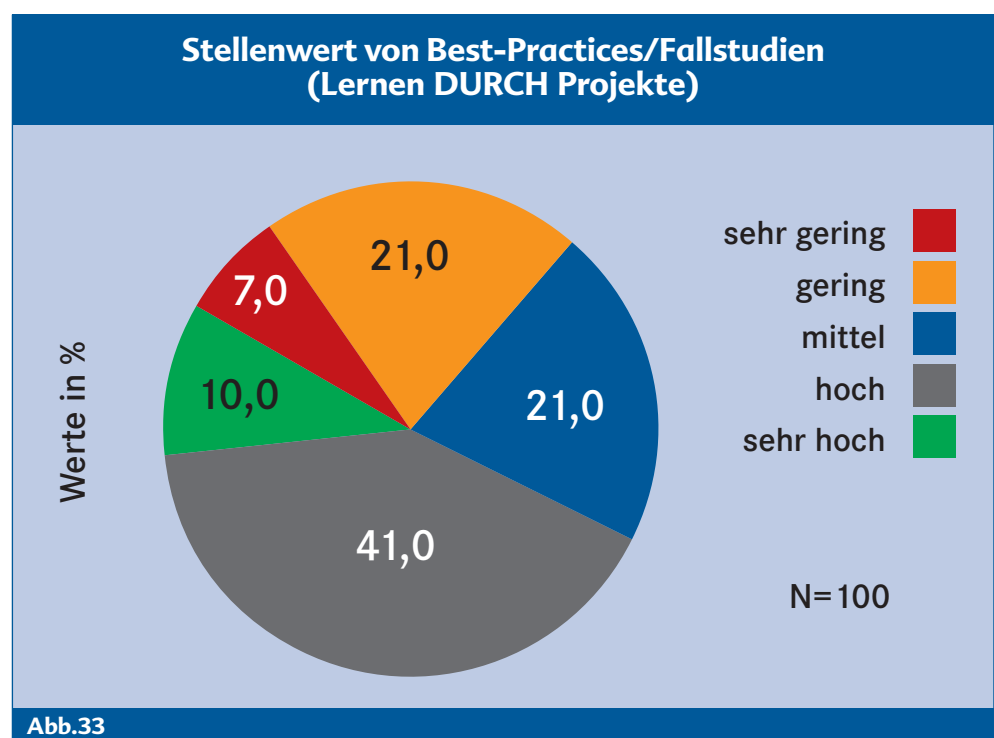
ungsgrad von Projektarbeit im deutschen Mittelstand demonstriert vor dem Hintergrund seiner enormen Wirtschaftskraft eindrucksvoll, dass hier durchaus der Großteil der Projekte hervorragende Ergebnisse liefert.

Ein möglicher Erklärungsansatz hierfür bietet sich beim Blick auf den Stellenwert, der den Lernerfahrungen rund um die praktische Projektarbeit zugemessen wird.



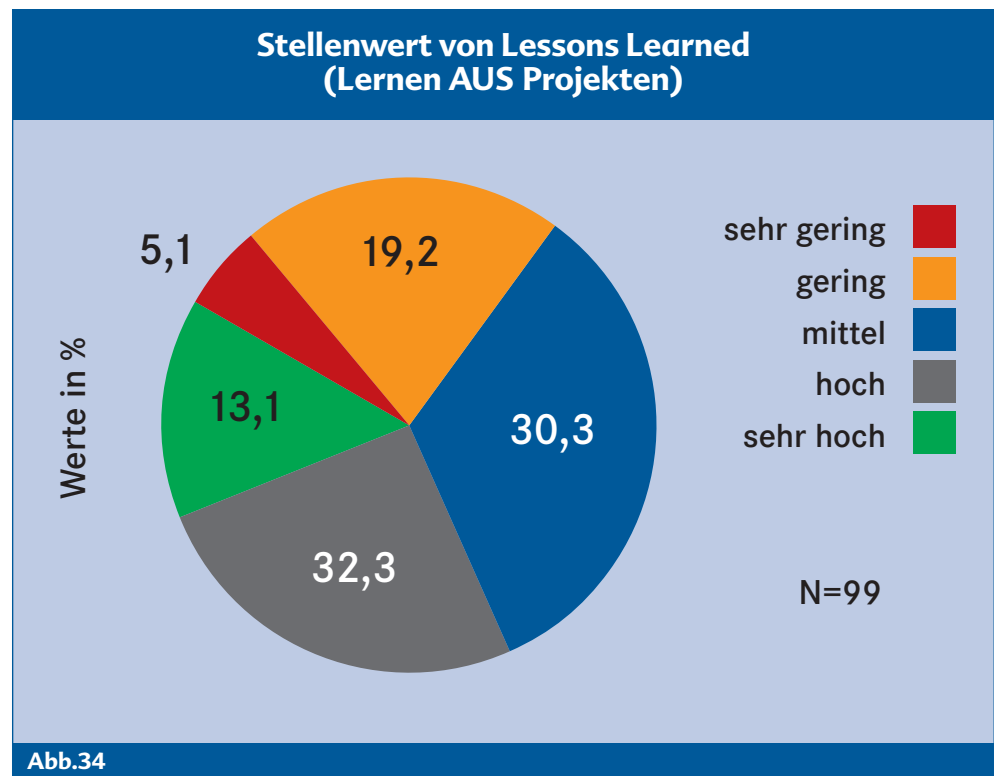
Bei den hohen Stellenwerten für „Training-on-the-job“ sind es vor allem die befragten Geschäftsführer, Führungskräfte und Spezialisten, die dieser Lernform äußerst positiv gegenüber

stehen. Ähnliches gilt für das Lernen durch Projekte im Sinne von Best Practices und Fallbeispielen wie die folgende Abbildung zeigt:



Lernen aus Projekten im Sinne von „Lessons Learned“ scheint ebenfalls eine wichtige, wenn auch etwas weniger prominente Rolle zu spielen. Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass es in den Unternehmen an Zeit und Ressourcen fehlt, ab-

geschlossene Projekte auf ihre Relevanz für zukünftige Vorhaben zu untersuchen und die Ergebnisse entsprechend zu dokumentieren und zugänglich zu machen.



8. Zusammenfassung und Ausblick

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der deutsche Mittelstand in puncto Projektmanagement einen weniger hohen Organisationsgrad aufweist als etwa Großunternehmen – mit positiven und negativen Effekten.

Durch die Konzentration auf die wesentlichen Projektmanagement-Grundlagen im Sinne von Theorie und angewendeten Instrumenten gelingt Projektarbeit in den meisten Fällen und ohne allzu große Friktionen. Durch die eher informelle Struktur innerhalb der Projektarbeit besteht eine hohe Flexibilität, die den Unternehmen insbesondere bei geringer personeller Ausstattung und bei Planabweichungen zugute kommt.

Allerdings ist auch zu beobachten, dass dieser geringe Grad an Formalisierung zusammen mit dem Mangel an fundierter Projektmanagement-Ausbildung an mancherlei Stellen dazu führt, dass Ressourcen verschwendet werden, weil das Wissen um die Möglichkeiten noch nicht ausreichend vorhanden ist.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen scheinen dies jedoch erkannt zu haben und sind bestrebt, in den kommenden zwei Jahren mit den größeren Marktteilnehmern gleichzuziehen und diesem Thema mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Das Projektmanagement im deutschen Mittelstand ist insgesamt auf einem guten Weg. Es bleibt spannend zu verfolgen, inwieweit sich die bestehenden positiven Tendenzen weiter fortsetzen werden.

9. Kurz vorgestellt

Haufe Akademie ... Unser Angebot hilft, die entscheidenden Produktivkräfte des Unternehmens wertschöpfend zu entwickeln: durch qualifizierte Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte und durch unternehmensweite Personalentwicklung. Wir vermitteln praxisnahes Know-how entlang der betrieblichen Themenpalette und bieten so dem einzelnen Mitarbeiter ebenso wie dem gesamten Unternehmen die Möglichkeit zum Wachstum. Jährlich geben mehr als 300 Referenten, Trainer und Coaches ihr Fachwissen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung bundesweit in über 2.200 Veranstaltungen an mehr als 35.000 Teilnehmer weiter.

www.haufe-akademie.de



Hochschule
Deggendorf

Seit mehr als fünf Jahren ist die University of Applied Sciences – Fachhochschule Deggendorf angesehener Partner für regionale und überregionale Unternehmen wenn es um die Weiterbildung geht. Bestes Beispiel dafür sind die Weiterbildungsstudiengänge, die Berufstätigen mit Hochschulabschluss die Möglichkeit eröffnen, berufsbegleitend den international anerkannten Abschluss eines MBA (Master of Business Administration) zu erlangen. Zudem bietet das dimt (Deggendorf Institute of Management & Technology) nicht nur Angebote für Akademiker, sondern basierend auf dem Angebot der Weiterbildungsstudiengänge eine Vielzahl von Seminaren, Vorträgen oder zertifizierten Lehrgängen für alle Mitarbeiter und Führungskräfte aus Industrie, Handel und Handwerk.

www.fh-deggendorf.de

10. Impressum

Durchführung der Studie:

Haufe Akademie GmbH, Freiburg
in Kooperation mit Hochschule Deggendorf

Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Johann Nagengast, Hochschule Deggendorf

Auswertung:

Dipl.-Psych. Christoph Droß & Team,
Der SPSS-Berater, Berlin

Redaktion:

Charlotte Kosicki, Kon-Tra-Bass
Consulting, Erligheim

Gestaltung und Schaubilder:

FURRER grafik-design, www.furrer-grafik.de

Ansprechpartner

bei inhaltlichen Fragen:

Regina Kern, Haufe Akademie GmbH

Telefon: 0761/4708-377

regina.kern@haufe-akademie.de

Prof. Johann Nagengast, Hochschule Deggendorf

Telefon: 0991/3615-140

johann.nagengast@fh-deggendorf.de

Hinweis des Herausgebers

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikroskopie) vorbehalten. Alle Angaben und Daten wurden nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit zusammengestellt.