

***- Erfolgsfaktoren im Projektmanagement -
Studienergebnisse und
praktische Empfehlungen***

20. Januar 2016
Prof. Dr. Ayelt Komus



www.komus.de
ayelt@komus.de
 www.twitter.com/AyeltKomus



Process and Project

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- Leiter des **BPM-Labors für Prozessmanagement und Organizational Excellence** (www.bpm-labor.de)
- Mitinitiator der **Modellfabrik Koblenz**
- Wiss. **Leiter Rechenzentren der Hochschule Koblenz**
- Mitinitiator „**Praxisforum BPM & ERP**“/
IT-Radar für BPM & ERP
- Certified ECM Master (AIIM)
- **Certified Scrum Master** (3 Organisationen)
- Wissenschaftlicher Beirat Heupel Consultants



Weitere Informationen, Werdegang, aktuelle Veröffentlichungen, Vorträge... unter www.komus.de

Heupel Consultants - Partner in Forschung und Umsetzung

Heupel Consultants

Partner für

- ▶ Prozess-Exzellenz
- ▶ IT-Exzellenz
- ▶ Projekt-Exzellenz

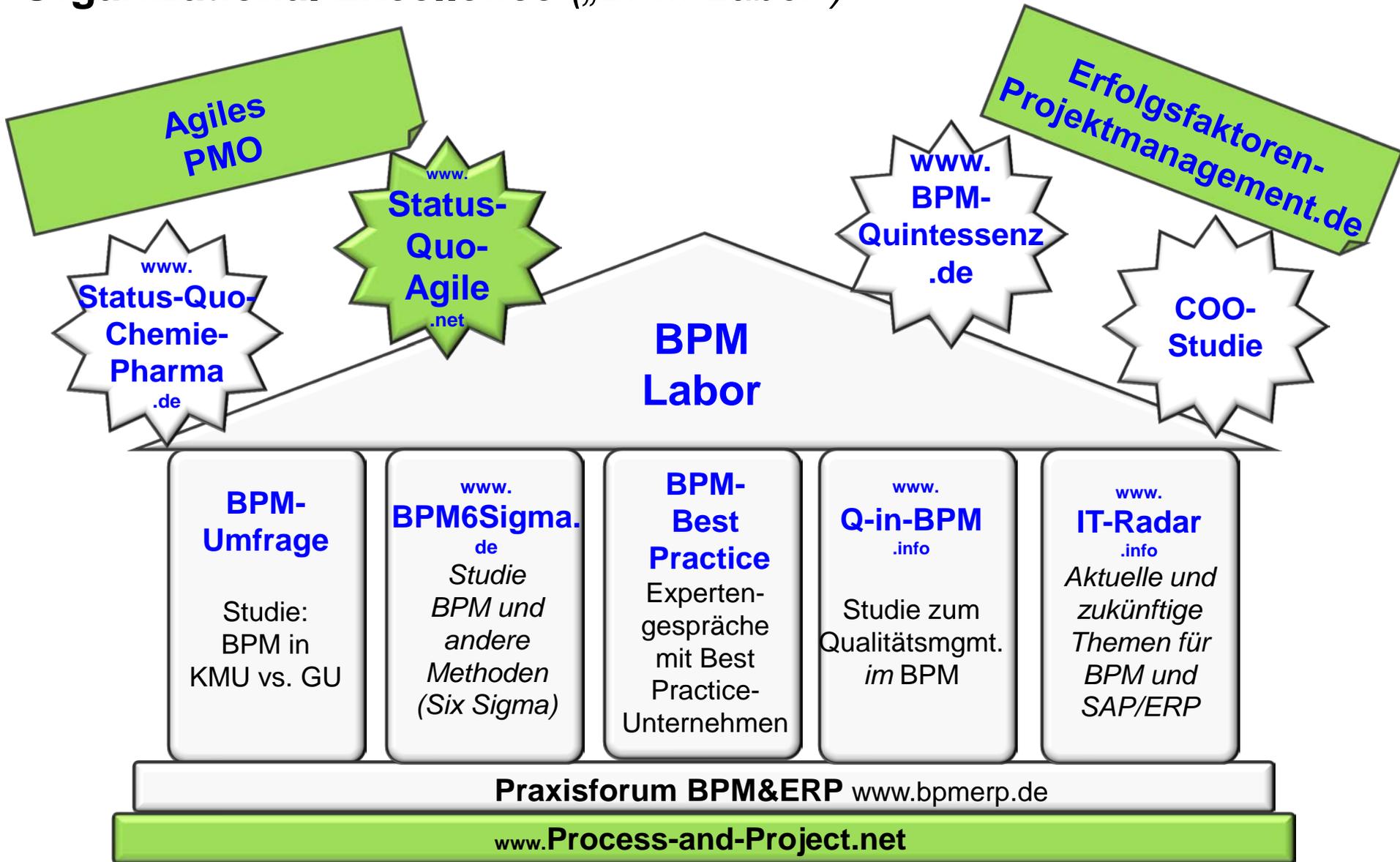


HEUPEL
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung

www.heupel-consultants.de

Studien des Labors für Business Process Management und Organizational Excellence („BPM-Labor“)



* Labor für Business Process Management und Organizational Excellence

** www.bpmerp.de

*** Praxisworkshops Prof. Komus/Prof. Gadatsch

Evidenzbasierte Erfolgsfaktoren „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement“

Hattie-Studie

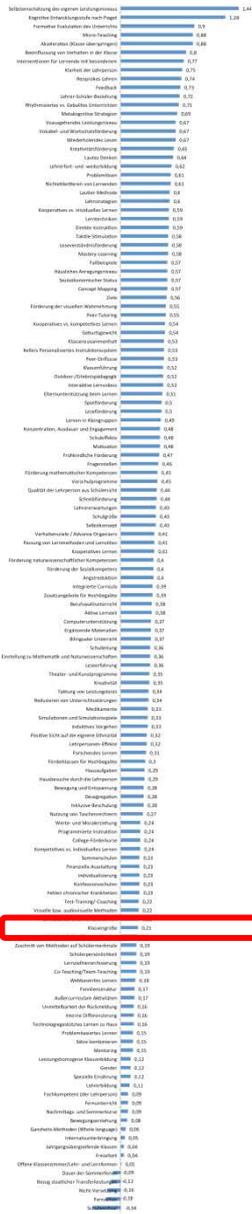
- 800 Meta-Studien
- Lernergebnisse von 80 Mio. Schülern
- Fokus: „**Effektstärke**“

J. Hattie



"John Hattie" CC BY-SA 3.0 by User:idunius - Own work. Licensed under CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

Evidenzbasiertes Wissen – Einflussgrößen des Lernerfolgs (5/5)

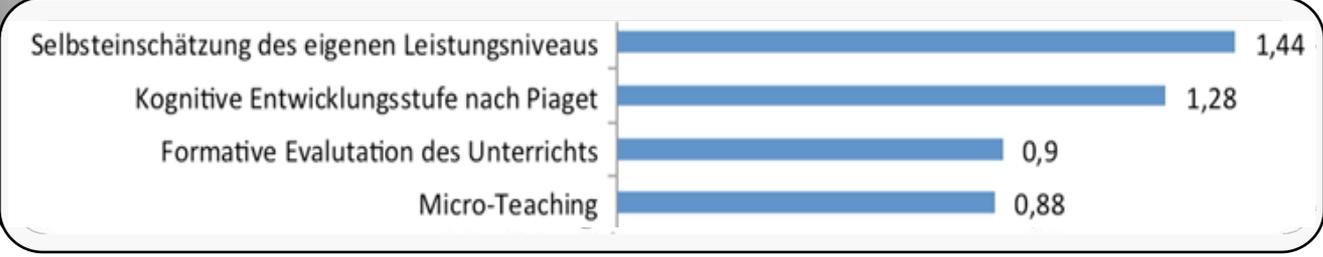
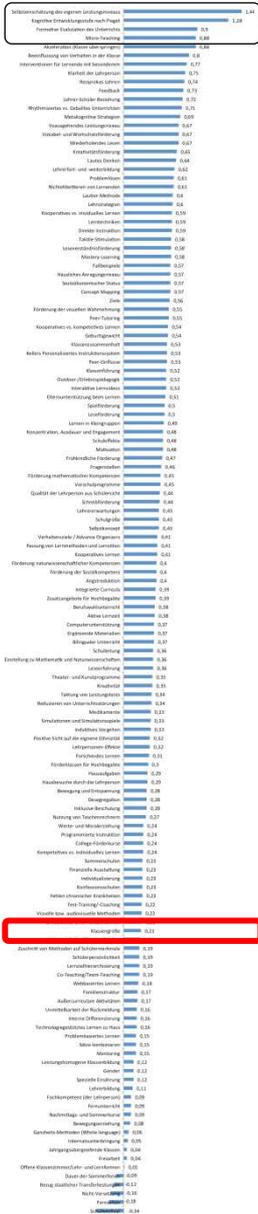


Klassengröße

0,21

Quelle: Hattie, John 2013: Lernen sichtbar machen
 Grafik: <http://visible-learning.org>
<http://visible-learning.org/de/hattie-rangliste-einflussgroessen-effekte-lernerfolg/>

Evidenzbasiertes Wissen – Einflussgrößen des Lernerfolgs (5/5)



Quelle: Hattie, John 2013: Lernen sichtbar machen
 Grafik: <http://visible-learning.org>
<http://visible-learning.org/de/hattie-rangliste-einflussgroessen-effekte-lernerfolg/>

Trickdiebin klaut 80-Jähriger 500 Euro Bargeld

Stadtmitte. Opfer einer dreisten Trickdiebin wurde am Montag eine 80-jährige Rentnerin. Zwischen 13 und 14 Uhr klingelte die Unbekannte unerwartet an der Wohnungstür der Wolfsburgerin, die in der Lessingstraße wohnt. „Wir kennen uns doch“, habe die Frau zu ihr gesagt und sei sofort in die Wohnung gestürzt. Das gab die 80-Jährige gegenüber der Polizei an. Die etwa 65 bis 70 Jahre alte Täterin habe pausenlos auf sie eingeredet, erläuterte die Seniorin.

In der Wohnung gelang es der Isterin, unbemerkt 500 Euro Bargeld zu stehlen. Die Diebin habe ein weißes Langarmshirt mit einer schwarzen Lederweste und eine schwarze Hose sowie eine dunkelgraue Baseballkappe getragen, berichtete das 80-jährige Opfer der Polizei. mk

GRATULIEREN

80. Geburtstag

Ulrich Schrader, Tiergartenbreitwiesing 1, vollendet heute sein 80. Lebensjahr.

Ulrich Zimmermann, Faln, Mürser Weg 32, feierte am Montag seinen 80. Geburtstag. Lehrer, Rabenberg, Rabenstraße 3, blickte am Montag auf ein Lebensjahr zurück.

VON WOLFSBURG

„Nur noch 25 Schüler pro Klasse“

Außerdem fordern Gymnasiallehrer mehr Zeit für Beratungsgespräche – auch mit Eltern.

Von Anne Voß

Wolfsburg. Wolfsburger Gymnasiallehrer wollen wieder Klassenfahrten für das Schuljahr 2015/2016 anbieten (wir berichteten). Doch mit der möglichen Rückkehr der Schulfahrten sei keineswegs alles in Ordnung, so Katrin Friedrich. Sie ist die Sprecherin der Personalräte aller fünf Gymnasien in Wolfsburg. Dabei haben die Personalräte Forderungen an das Kultusministerium zusammengefasst. Der Wolfsburger Brandbrief im Überblick:

Senkung der Klassengrößen

In Niedersachsen seien die Klassen, vor allem in den Jahrgängen 5 und 6, besonders groß. Bis zu 32 Kindern sitzen teilweise in einem Klassenraum. „Wir fordern eine Klassengröße deutlich unter 30 Kindern. 25 Schüler wären eine optimale Größe für Schüler und Lehrer“, sagt Friedrich.

Gleichberechtigung aller Schulformen

Die Personalräte der Wolfsburger Gymnasien fordern, dass die vorhandene Vielfalt an Schulformen gleichberechtigt nebeneinander bestehen bleiben soll. „Wir haben das Gefühl, dass je nach Regierung eine andere Schulform bevorzugt beziehungsweise benachteiligt wird“, so Friedrich.

Keine Kürzung von Fächern

Mit der Rückkehr zum Abitur nach 13 Schuljahren (G9) sei ge-



Klassenfahrten finden wieder statt – aber in Wolfsburger Gymnasien ist längst nicht alles in Ordnung. Foto (Symbol) dpa

gen. „Das tut richtig weh. Wir haben viele sprachbegabte Schüler, die auch in der Oberstufe die zweite Fremdsprache fortführen wollen“, begründet Katrin Friedrich die Forderung. Sie befürchte zudem, dass bei weniger Stunden in der Mittelstufe, sich auch weniger Schüler für ein Leistungsfach in den Naturwissenschaften entscheiden.

Entlastungsstunde

Um Schwierigkeiten einzelner

dieser Zeit sollen dann Beratungsgespräche mit Eltern, Schülern und Kollegen stattfinden. Das sei in anderen Bundesländern und Schulformen schon üblich.

Regelmäßige Neueinstellungen

Die Wolfsburger Gymnasien wünschen sich, dass regelmäßig neue Lehrer eingestellt werden und nicht stoßweise. Aktuell sucht Niedersachsen 740 neue Lehrer. „Bisher richtet sich die Einstellung eher nach der Kassenlage, als

Lehrer am Gymnasium in solche nur für die Mittelstufe und nur für die Oberstufe. Denn das Ziel des Gymnasiums ist das Abitur“, sagt Friedrich.

„Dessen Anforderungen muss man als unterrichtender Lehrer kennen, um die Schüler von Anfang an dahin zu lenken.“

Reden sie mit!
Der Artikel ist für alle

Unbekannte sprengen Automaten

In der Nordstadt sorgt ein lauter Knall für Aufregung

Nordstadt. Ein ohrenbetäubend lauter Knall schreckte am späten Dienstagabend zahlreiche Bewohner der Nordstadt auf. Anwohner im Stadtteil Tiergartenbreite verständigten gegen 23.10 Uhr die Polizei, weil es in der Otternstraße an einem Fußweg am Neuen Teich extrem laut geknallt hatte.

Die Ermittlungen der Polizei ergaben, dass ein metallener Sprengautomat für Hundekotbeutel in der Luft gesprengt worden war. „Der Automat wurde vermutlich mit einem selbstgebastelten Sprengkörper zerstört“, sagte Polizeisprecher Sven-Marco Claus. Es sei ein Sachschaden von 1000 Euro entstanden. „Zum Glück wurde niemand verletzt“, so Claus weiter.

Weitere Befragungen hätten ergeben, dass ein Zeuge, der die Identität noch nicht polizeifestgestellt wurde, drei jugendliche wirkende Unbekannte gesehen sah. Die Ermittler hoffen, dass sich der gesuchte Anwohner Passant mit der Polizeiwache unter (0 53 61) 46 46 0 in Verbindung setzt.

IN KÜRZE

Sommerfest. Die Erlöserkirche feiert am Samstag, 18. Juli, ein Sommerfest von 15.30 bis 19 Uhr auf ihrem Gelände, Königstraße 9. Für das Fest gibt es verschiedene Anlässe: Erstens feiert

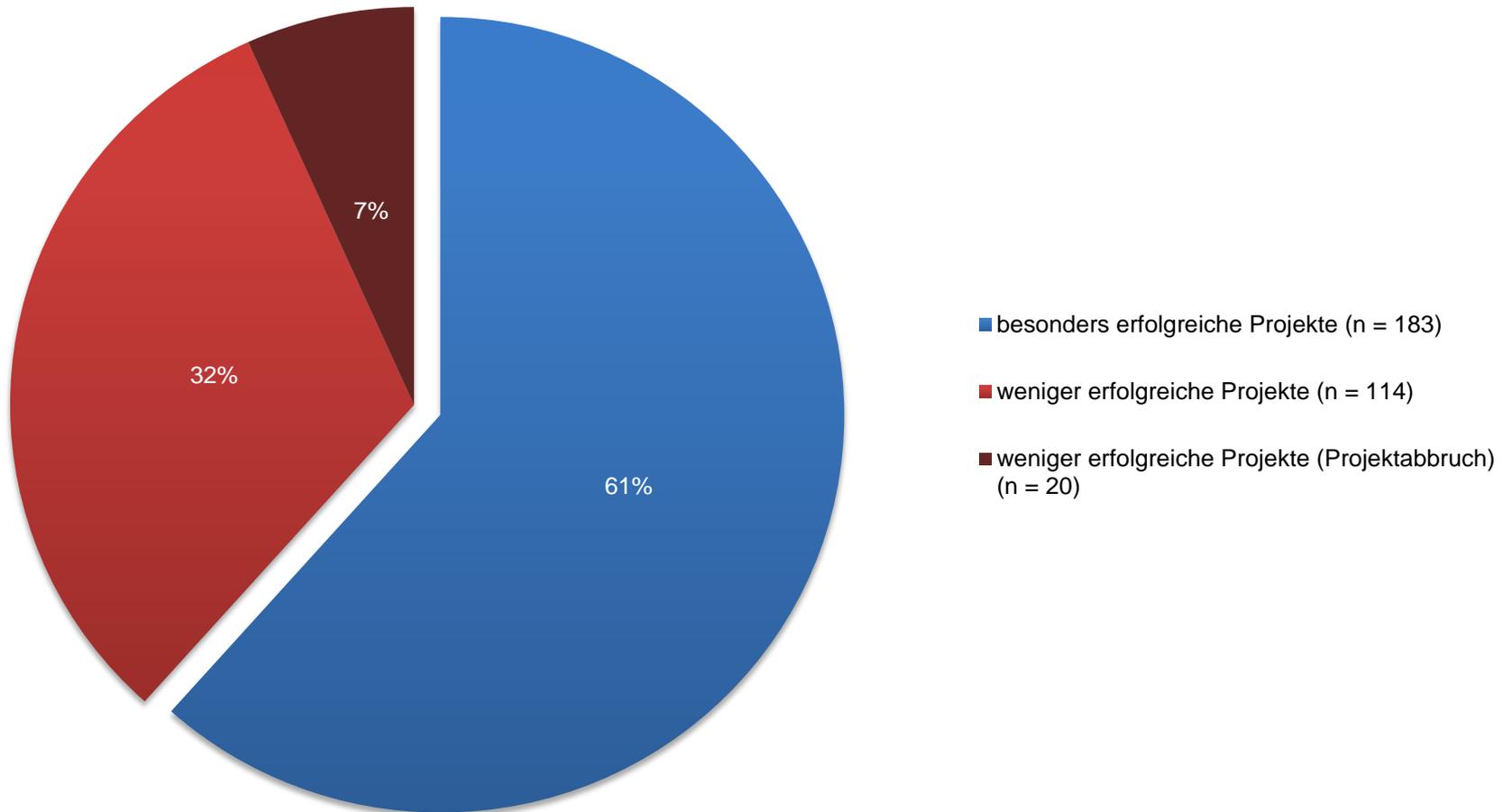
Studie „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement“

- **Bezug zu spezifischem Projekt – kategorisiert als **erfolgreich** oder **nicht-erfolgreich** (**Evidenzbasierter Ansatz** - neutrale Beobachtung statt Einschätzung)**
- **Ermittlung der **Effektstärke****
- **Kooperation mit **GPM – Gesellschaft für Projektmanagement e.V.** und **Heupel Consultants****
- **Q2 2014, > **450 Projekte****
- **Bericht (kostenfrei)**
www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de



Übersicht der beschriebenen Projekte

Das Projekt bewerte ich als:



Beispielergebnis: Externe Organisationsrollen

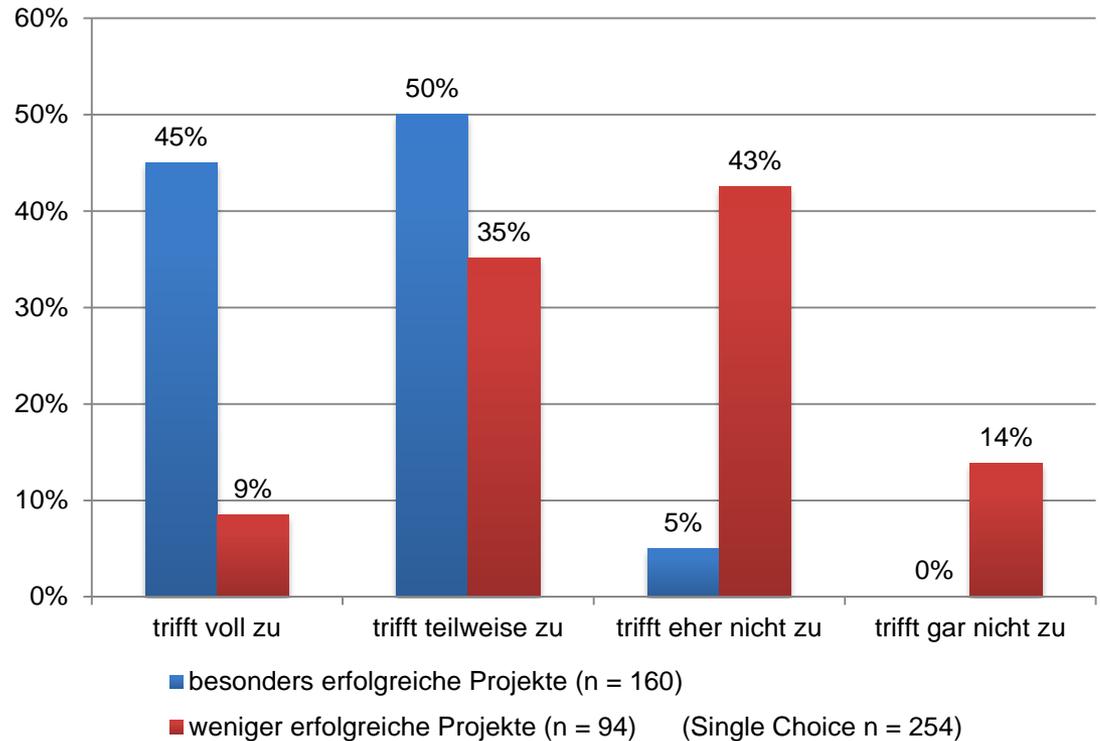
Beispielergebnis

Indirekte Organisationsrollen sollten kontinuierlich eng eingebunden werden.

Die Unterschiede sind signifikant
(P-Wert < 0,001).

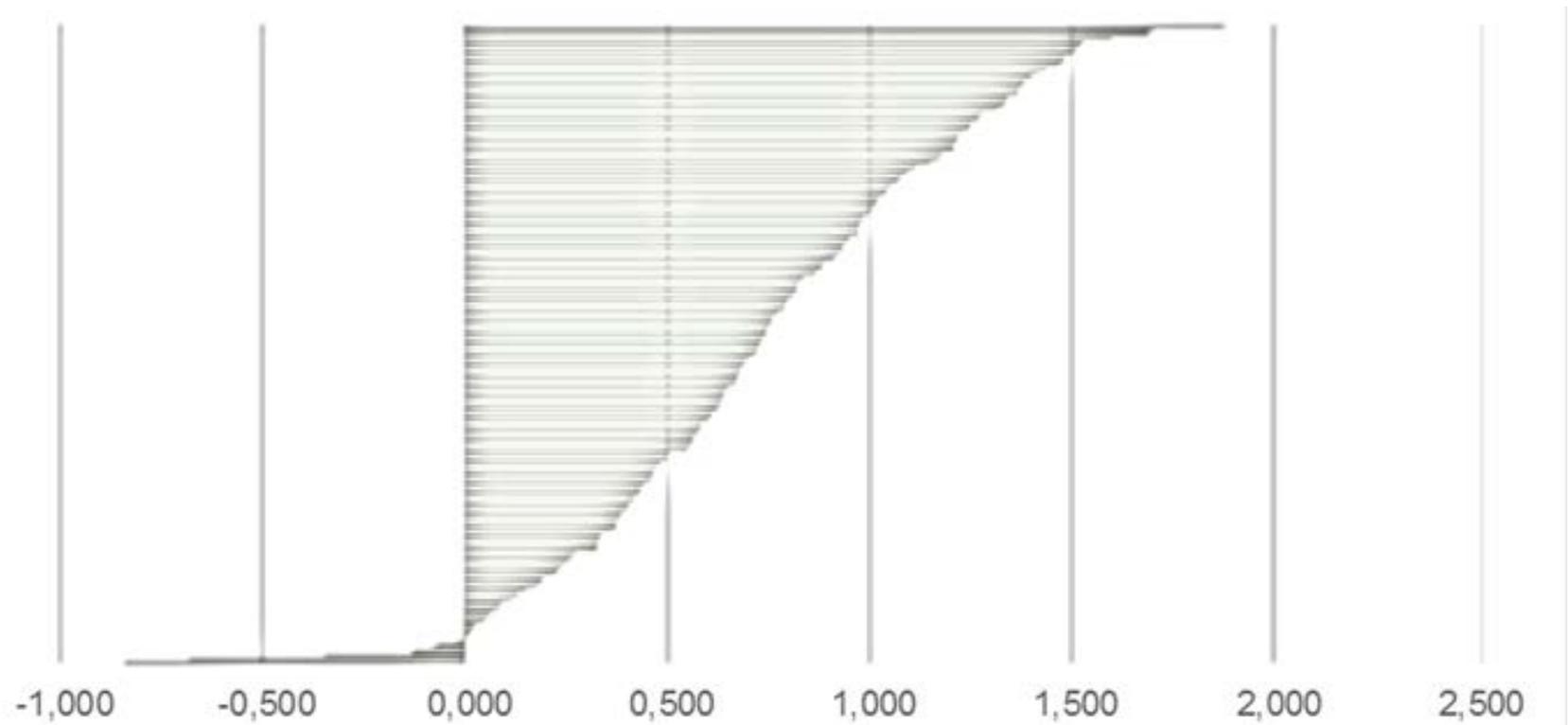
Eine kontinuierlich enge Einbindung
externer Organisationsrollen hatte
einen hohen Effekt ($g^* = 1,484$) auf
den Erfolg der Projekte.

*Organisationsrollen, die nicht im Projekt
mitarbeiteten, aber deren Zuarbeit benötigt wurde,
wurden von Beginn an und kontinuierlich eng an das
Projekt herangezogen.*



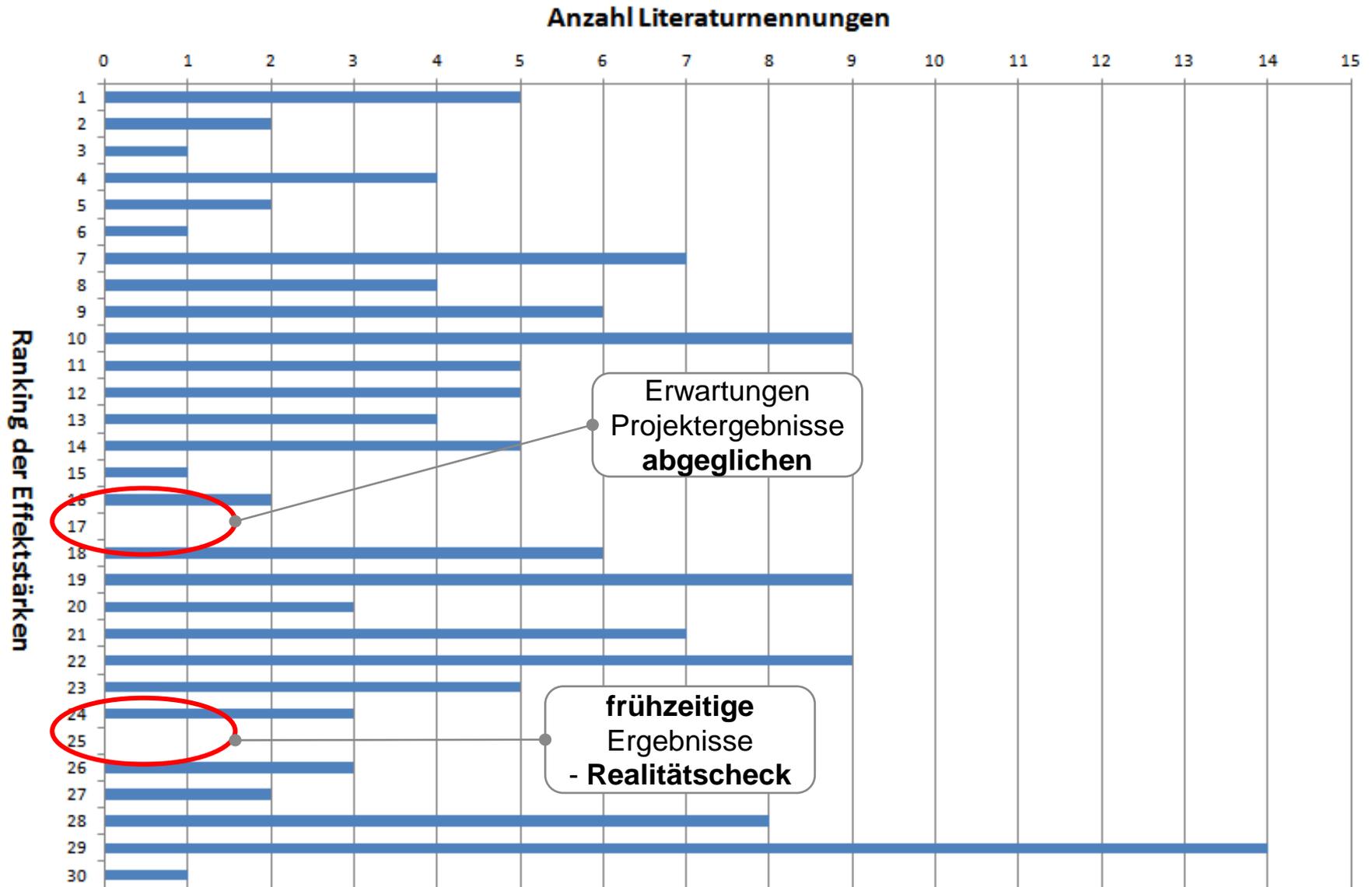
Übersicht Effektstärken

Übersicht gemessene Effektstärken der Einzelfaktoren



Faktoren Evidenzbasiert versus Literatur

Unterschiedliche Relevanz Effektstärke und Nennung Literatur

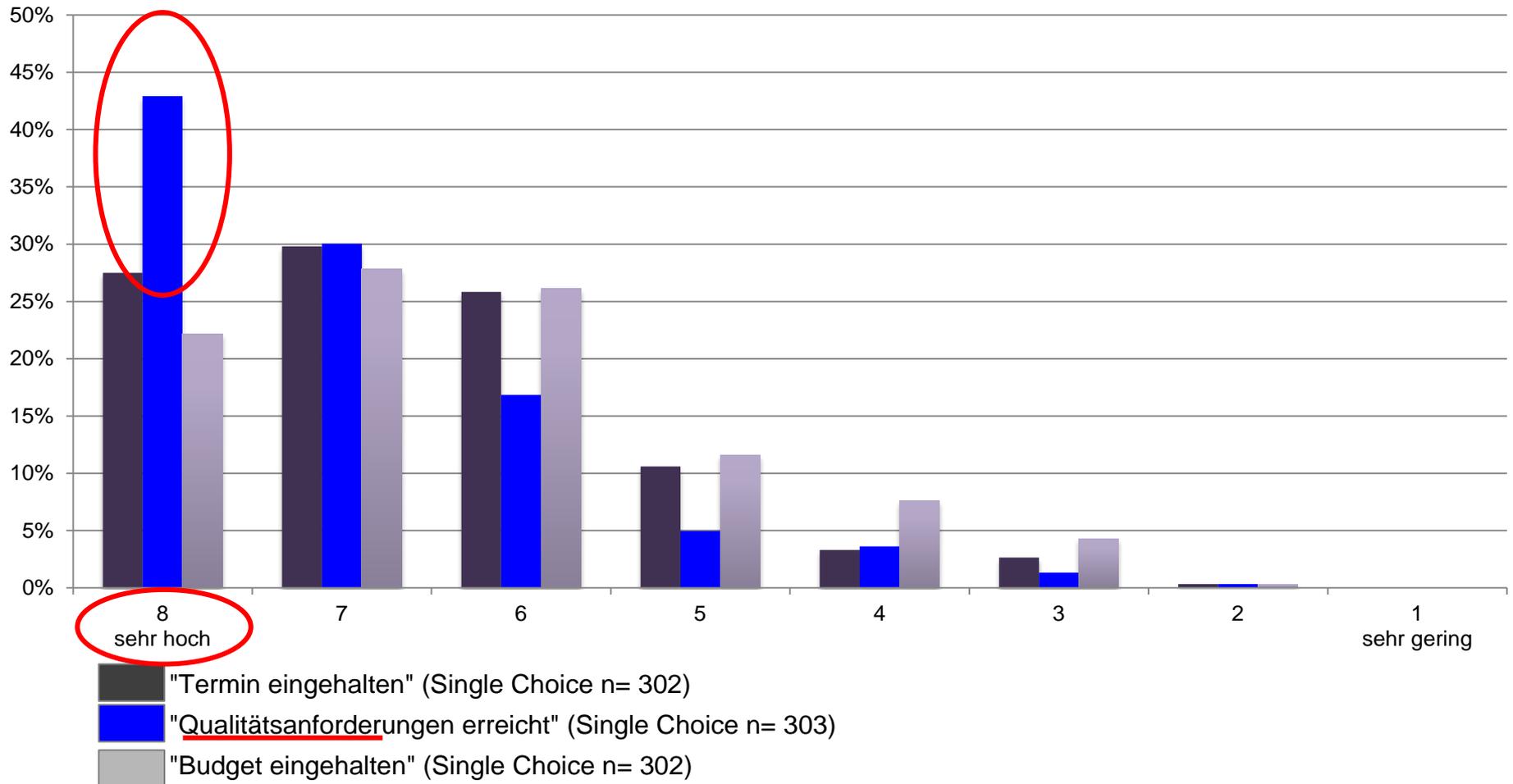


Wann ist ein Projekt
eigentlich erfolgreich?



Qualität dominierend im eisernen Dreieck des Projekterfolgs

Wie würden Sie die Relevanz der folgenden Kriterien zur Erreichung eines „erfolgreichen Projekts“ einschätzen?



Top Einzelfaktoren

Top 10 – Einzelfaktoren mit Effektstärke

1. Die Rollendefinition und Kompetenzklärung in der Projektorganisation hat sehr gut funktioniert.	1,88
2. Der Projektleiter war in der Lage Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu managen.	1,70
3. Entscheidungen wurden zeitnah und ausreichend getroffen.	1,69
4. Die gelebte Kultur im Projekt hat Fehler als unvermeidlich und als Chance zum Lernen und zur Entwicklung von Innovationen akzeptiert.	1,69
5. Die Eskalation und Einbindung von Auftraggebern und Projektsteuerungsorganisation in Konflikt- und Schlüsselsituationen ist gelungen.	1,60
6. Meinungsverschiedenheiten wurden wertneutral betrachtet.	1,53
7. PL war in der Lage für angenehmes Klima ... zu sorgen und so Kreativität, Produktivität und Risikobereitschaft der Mitglieder zu entfalten.	1,52
8. Die Machbarkeit und der Realitätsbezug der Kundenwünsche und Anforderungen wurde kritisch reflektiert.	1,51
9. Die Ausgestaltung der Projektleitung war sinnvoll.	1,51
10. PL war in der Lage Teamgeist zu aktivieren, durchgängig zu motivieren und ... das Beste aus jedem einzelnen herauszuholen.	1,50

Top 10 – Einzelfaktoren mit Effektstärke

1. Rollendefinition /Kompetenzenklärung

2. Risiken managen

3. Zeitnahe Entscheidungen

4. Fehlerkultur

5. Gelungene Eskalation

6. Wertneutrale Konflikte

7. Konstruktives Klima

8. Machbarkeit/Realitätsbezug

9. Projektleitung sinnvoll ausgestaltet

10. Team aktivieren/motivieren

1. Die Rollendefinition und Kompetenzenklärung in der Projektorganisation hat sehr gut funktioniert.	1,80
2. Der Projektleiter war in der Lage Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu managen.	1,70
3. Entscheidungen wurden zeitnah und ausreichend getroffen.	1,63
4. Die gelebte Kultur im Projekt hat Fehler als unvermeidlich und als Chance zum Lernen und zur Entwicklung von Innovationen akzeptiert.	1,63
5. Die Eskalation und Einbindung von Auftraggebern und Projekt-steuerungs-Organisation in Konflikt- und Schlüssel-situationen ist gelungen.	1,60
6. Meinungsverschiedenheiten wurden wertneutral betrachtet.	1,53
7. PL war in der Lage für angenehmes Klima ... zu sorgen und so Kreativität, Produktivität und Risikobereitschaft der Mitglieder zu entfalten.	1,52
8. Die Machbarkeit und der Realitätsbezug der Kundenwünsche und Anforderungen wurde kritisch reflektiert.	1,51
9. Die Ausgestaltung der Projektleitung war sinnvoll.	1,51
10. PL war in der Lage Teamgeist zu aktivieren, durchgängig zu motivieren und ... das Beste aus jedem Einzelnen heraus zu holen.	1,50

11- 20 Einzelfaktoren mit Effektstärke

11. Org...rollen, deren Zuarbeit benötigt wurde, ... eng an das Projekt herangezogen. Gute Arbeitsorganisationen über die Projektteamgrenzen hinweg.	1,48
12. ...Projektleiter in der Lage, für ... sichtbar gewordenen Abweichungen, entsprechende Maßnahmen einzuleiten ... unverzüglich zu korrigieren.	1,48
13. Das regelmäßige Reporting hatte einen hohen Gehalt an Verbindlichkeit, „Wahrheit“ und Aussagekraft und war nicht nur eine formale Aktivität.	1,48
14. Meinungsverschiedenheiten wurden offen bearbeitet.	1,46
15. Der Umgang mit den identifizierten Risiken war zweckmäßig und zielführend.	1,44
16. Die bei Projektstart gesetzten Projektziele wurden im Projektverlauf kontinuierlich auf Gültigkeit und ggf. Anpassungsbedarf überprüft.	1,42
17. Erwartungen an die Projektergebnisse wurden offen ausgesprochen und abgeglichen.	1,40
18. Die Mitarbeiter waren – durch das Management und die Projektleitung – motiviert.	1,40
19. Die Teamzusammensetzung (Fähigkeiten, Abteilungen, Externe, usw.) war passend.	1,38
20. Die aktuellen Projektziele und -aufträge waren stets transparent, auch wenn Change Request zu Änderungen führten.	1,38

11- 20 Einzelfaktoren mit Effektstärke

11. Enger Einbezug "Zulieferer"

12. Unverzögliche Korrektur bei Abweichungen

13. Reporting: Wahrheit und Aussagekraft

14. Meinungsverschiedenheit offen bearbeitet

15. Risiken: Zweckmäßig / zielführend

16. Projektziele: Kontinuierlich überprüft

17. Erwartungen: Offen und abgeglichen

18. Mitarbeiter waren motiviert

19. Teamzusammensetzung passend

20. Ziele stets transparent

11. Org.-rollen, deren Zuarbeit benötigt wurde, ... eugen an das Projekt heran gezogen. Gibt Arbeit/organisationen über Projektumfangs hinweg.	1,40
12. „Projektleiter in der Lage, für ... sichtbar gewordenen Abweichungen, entsprechende Maßnahmen einzuleiten ... unverzüglich zu korrigieren.	1,40
13. Das regelmäßige Reporting hatte einen hohen Gehalt an Verbindlichkeit, „Wahrheit“ und Aussagekraft und war nicht nur eine formale Aktivität.	1,40
14. Meinungsverschiedenheiten wurden offen bearbeitet.	1,40
15. Der Umgang mit den identifizierten Risiken war zweckmäßig und zielführend.	1,44
16. Die bei Projektfortgeschrittenheits wurden im Projektverlauf kontinuierlich auf Gültigkeit und ggf. Anpassungsbedarf überprüft.	1,42
17. Erwartungen an die Projektergebnisse wurden offen ausgesprochen und abgeglichen.	1,40
18. Die Mitarbeiter waren - durch das Management und die Projektleitung - motiviert	1,40
19. Die Team-Zusammensetzung (Fähigkeiten, Abteilungen, Externe, usw.) war passend	1,38
20. Die aktuellen Projektziele und -aufträge waren stets transparent, auch wenn Change Request zu Änderungen führten.	1,38

21- 30 Einzelfaktoren mit Effektstärke

21. Der Projektleiter verfügte über eine hohe soziale Kompetenz. Die Teammitglieder vertrauten ihm und akzeptierten ihn.	1,37
22. Grundlegende, fachliche Konzepte wurden ausreichend projektübergreifend kommuniziert und erläutert.	1,37
23. Konflikte wurden angesprochen und aktiv bearbeitet.	1,37
24. Projektfortschritt, Ziele etc. wurde in einfacher Form für alle zugänglich, aktuell und einfach verständlich visualisiert.	1,34
25. Es wurden frühzeitig Ergebnisse geliefert und kommuniziert, um diese einem Realitäts-Check zu unterziehen und sichtbare Erfolge zu zeigen.	1,34
26. Planungen, Aufg.vert., Bearbtgs.stände... Hindernisse wurden in einfach nachvollziehbarer Form visualisiert ...waren allgemein gut sichtbar.	1,34
27. Nach Projektabschluss wurden Projektverlauf und Projektergebnisse systematisch analysiert und bewertet, um ... zu lernen.	1,33
28. Alle Projektpartner hatten ein Recht gehört zu werden und ihre Interessen berücksichtigt zu wissen.	1,31
29. Die Abstimmung mit den zukünftigen Nutzern spielte eine große Rolle und war eng und partnerschaftlich.	1,28
30. Die Erkenntnisse aus dem Reporting wurden konstruktiv in entsprechende Maßnahmen der Projektsteuerung umgesetzt.	1,27

21- 30 Einzelfaktoren mit Effektstärke

21. Projektleiter: Soziale Kompetenz, Vertrauen, Akzeptanz

22. Konzepte übergreifend kommuniziert, erläutert

23. Konflikte aktiv bearbeitet

24. Projektfortschritt einfach dargestellt

25. Frühzeitige Ergebnisse geliefert "Realitäts-Check"

26. Visualisierung, gut sichtbar

27. Systematische Analyse, Lernen nach Projektabschluss

28. Interessen, Beachtung aller Projektpartner

29. Abstimmung mit Nutzern eng

30. Reporting-Erkenntnisse konstruktiv in Maßnahmen

21. Der Projektleiter verfügt über eine hohe soziale Kompetenz. Die Teammitglieder vertrauen ihm und akzeptieren ihn.	1,37
22. Grundlegende fachliche Konzepte wurden ausreichend projektübergreifend kommuniziert und erläutert.	1,37
23. Konflikte wurden angesprochen und aktiv bearbeitet.	1,37
24. Projektfortschritt, Ziele etc. wurde in einfacher Form für alle zugänglich, aktuell und einfach verständlich visualisiert.	1,34
25. Es wurden frühzeitig Ergebnisse geliefert und kommuniziert, um diese einem Realitäts-Check zu unterziehen und sichtbare Erfolge zu zeigen.	1,34
26. Planungen, Luftverl., Baufträge, Bindungen, Hindernisse wurden in einfach nachvollziehbarer Form visualisiert, so waren allgemein gut sichtbar.	1,34
27. Nach Projektabschluss wurden Projektverlauf und Projektergebnisse systematisch analysiert und bewertet, um ... zu lernen.	1,33
28. Alle Projektpartner hatten ein Recht gehört zu werden und ihre Interessen berücksichtigt zu wissen.	1,31
29. Die Abstimmung mit den zukünftigen Nutzern spielte eine große Rolle und war eng und partnerschaftlich.	1,28
30. Die Erkenntnisse aus dem Reporting wurden konstruktiv in entsprechende Maßnahmen der Projektsteuerung umgesetzt.	1,27

31- 40 Einzelfaktoren mit Effektstärke

31. Die Meeting-Formen waren zweckmäßig und zielführend.	1,27
32. Die Detailplanung wurde jeweils rechtzeitig, aber nicht zu weit im Voraus für kommende Projektabschnitte erarbeitet.	1,26
33. Mgmt. stand geschlossen und uneingeschränkt hinter P-umfang, -budget, -planung u. den erwarteten Ergebnissen. Volle Unterstützung durch Mgmt.	1,25
34. MA wurden auf notwendige Änderungen z.B. in Bezug auf Arbeitsabläufe, Qualifikationen oder Arbeitsumgebung hinreichend vorbereitet.	1,25
35. Die Risikoeinschätzung war zweckmäßig und zielführend.	1,23
36. Eine Teamentwicklung wurde bewusst wahrgenommen und hat früh begonnen.	1,22
37. Hindernisse („Impediments“) wurden einfach und allgemein sichtbar dokumentiert.	1,22
38. Dissonanzen und Probleme wurden ernst genommen und durch die Projektleitung / extern bearbeitet.	1,22
39. ... Alle zum Projektumfang gehörenden Funktionen und Prozesse waren klar definiert, abgegrenzt und priorisiert.	1,21
40. Der Auftraggeber hat sein Engagement für das Projektziel in die Organisation hinein intensiv deutlich gemacht.	1,21

31- 40 Einzelfaktoren mit Effektstärke

31. Meetings zweckmäßig, zielführend

32. Detailplanung nicht zu weit im Voraus

33. Volle Unterstützung durch das Management

34. MA auf notwendige Änderungen hinreichend vorbereitet

35. Risikoeinschätzung zweckmäßig

36. Teamentwicklung bewusst, frühzeitig

37. Hindernisse wurden einfach und sichtbar dokumentiert

38. Dissonanzen/Probleme wurden ernst gen./bearbeitet

39. Hohe Klarheit: Projektprozesse, -funktionen

40. Auftraggeber zeigt Engagement in Organisation

31. Die Meeting-Formen waren zweckmäßig und zielführend.	1,27
32. Die Detailplanung wurde jeweils rechtzeitig, aber nicht zu weit im Voraus für kommende Projektabschnitte erarbeitet.	1,26
33. Mgmt. stand geschlossen und uneingeschränkt hinter P.-umf.-, -budget-, -planung u. den erwarteten Ergebnissen. Volle Unterstützung durch Mgmt.	1,25
34. MA wurden auf notwendige Änderungen z.B. in Bezug auf Arbeitsabläufe, Qualifikationen oder Arbeitsumgebung hinreichend vorbereitet	1,25
35. Die Risiko-Einschätzung war zweckmäßig und zielführend.	1,23
36. Eine Teamentwicklung wurde bewusst wahrgenommen und hat früh begonnen.	1,22
37. Hindernisse („impediments“) wurden einfach und allgemein sichtbar dokumentiert.	1,22
38. Dissonanzen und Probleme wurden ernstgenommen und durch die Projektleitung /extern bearbeitet.	1,22
39. ... Alle zum Projektumfanggehörenden Funktionen und Prozesse waren klar definiert, abgegrenzt und priorisiert	1,21
40. Der Auftraggeber hat sein Engagement für das Projektziel in die Organisation hinein intensiv deutlich gemacht.	1,21

41- 50 Einzelfaktoren mit Effektstärke

41. Die strategischen und operationalen Ziele des Projektes wurden von allen Beteiligten verstanden.	1,21
42. Die Lenkungsstrukturen waren zweckmäßig.	1,18
43. PL war in der Lage zu erledigenden Aufgaben aufgrund von Kenntnissen, Fähigkeiten und Neigungen der Mitglieder optimal zu verteilen.	1,17
44. Planung, Planungsmech. berücksichtigten ..., dass es zu Abweichungen, neuen Anforderungen etc. kommen würde (z.B. Budget für CR).	1,17
45. Die Mitarbeiter der Teilprojekte waren hinsichtlich ihrer Rolle und Aufgaben informiert.	1,15
46. Es gab regelmäßige, strukturierte Retrospektiven zum erreichten Ergebnis und dem Weg dahin.	1,12
47. Der PL verfügte über ausr. Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, um langen Entscheidungsproz. vorzubeugen und evtl. auftretende Ress.konflikte zwischen PL und Linienmanager vorzeitig auszuschalten.	1,11
48. Es existierte eine Bereitschaft zur Organisationsänderung.	1,09
49. Die Regeln des Change Request Managements wurden in einer praktikablen Form im Projekt eingesetzt.	1,08
50. Zu Beginn des Projektes wurde eine saubere und nicht nur oberflächliche Planung durch den Projektleiter vorgenommen.	1,07

41- 50 Einzelfaktoren mit Effektstärke

41. Projektziele von allen verstanden

42. Lenkungsstrukturen zweckmäßig

43. Optimale Verteilung Aufgaben durch PL

44. Planungsmechanismen: Abweichungen, neue Anforderungen ausreichend berücksichtigt

45. MA bzgl. Rolle, Aufgaben informiert

46. Regelmäßige Retrospektiven

47. PL ausreichend Befugnisse, um langfristige Prozesse zu vermeiden

48. Bereitschaft zur Organisationsänderung

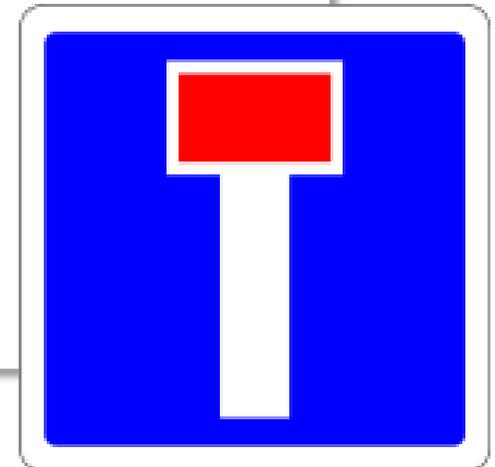
49. Regeln des Change Request praktikabel umgesetzt

50. Saubere Planung zu Beginn des Projekts durch PL

41. Die strategischen und operativen Ziele des Projekts wurden von allen Beteiligten verstanden.	1,21
42. Die Lenkungsstrukturen waren zweckmäßig.	1,18
43. PL war in der Lage zu erledigenden Aufgaben aufgrund von Kenntnissen, Fähigkeiten und Neigungen der Mitglieder optimal zu verfahren.	1,17
44. Planung, Planungsmechanismen berücksichtigen ... dessen zu Abweichungen, neuen Anforderungen etc. kommen würde (z.B. Budget für CR).	1,17
45. Die Mitarbeiter der Teilprojekte waren hinsichtlich ihrer Rolle und Aufgaben informiert.	1,15
46. Es gab regelmäßige, strukturierte Retrospektiven zum erreichten Ergebnis und dem Vag darin.	1,12
47. Der PL verfügte über ausreichende Entscheidungs- und Wirkungsbezugnisse, um langfristige Entscheidungsprozesse vorzubeugen und evtl. auftretende Ressourcenkonflikte zwischen PL und Linienmanagern vorzeitig auszuscheiden.	1,11
48. Es existierte eine Bereitschaft zur Organisationsänderung.	1,09
49. Die Regeln des Change Request Managements wurden in einer praktikablen Form im Projekt eingesetzt.	1,08
50. Zu Beginn des Projekts wurde eine saubere und nicht nur oberflächliche Planung durch den Projektleiter vorgenommen.	1,07

Faktoren mit sehr geringer identifizierter Effektstärke*

- Projekt mit hohem **Innovationsgrad**
- Führung erfolgte durch **Projektmanagement-Abteilung**
- Führung erfolgte durch die **Fachseite**
- **Preisobergrenze**
- **Ziel-Budget**
- Die Rolle der Projektleitung wurde durch einen **Externen** vertreten
- Projekt primär aus **Compliance**-Gründen
- **Externe Unterstützung** von hoher Relevanz
- Projektmanagement-Team **in jeweiligen Abteilungen**
- **Werkvertrag**
- **Diversity** in Teamzusammensetzung berücksichtigt
- Die Führung des Projekts erfolgte durch **die IT-Seite**



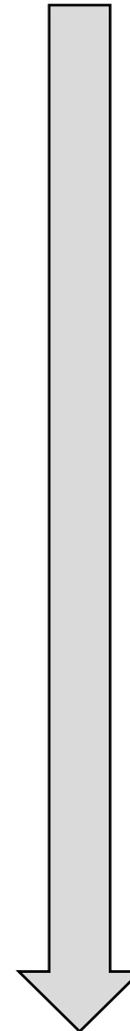
* ab 149 von 205 – Quelle www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de
Vorsicht: Hier sind meist auch die Signifikanzwerte sehr gering.

Faktorenkategorien evidenzbasiert vs. subjektiv

Effektkategorien – durchschnittliche Effektstärke



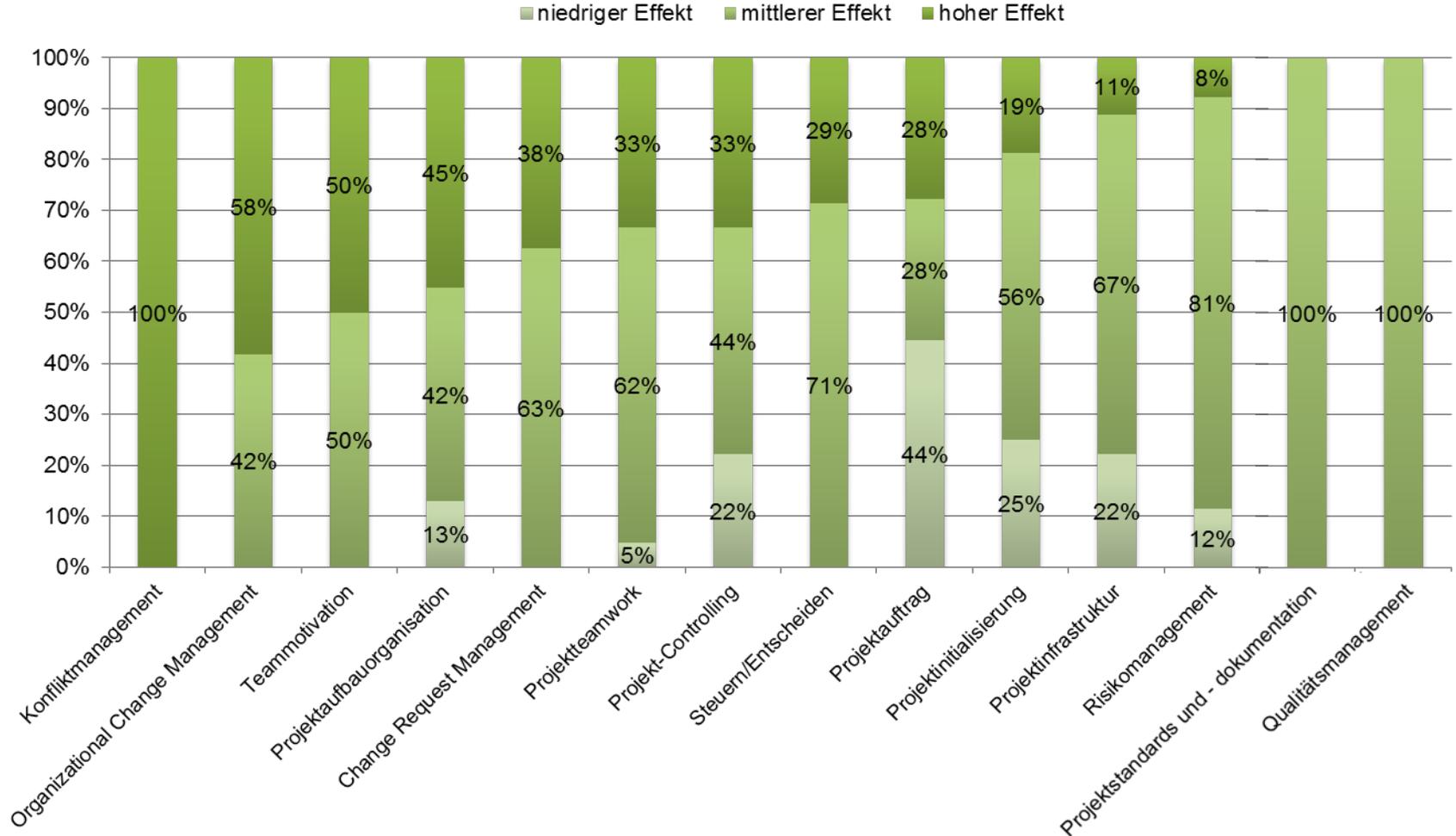
Größte durchschnittliche
Effektstärke der Faktoren
dieser Kategorien



Geringste durchschnittliche
Effektstärke

Effektstärke nach Kategorien im Überblick

Effektstärken der jeweiligen Faktoren der einzelnen Kategorien im Überblick zum Vergleich sortiert nach hohen Effekten

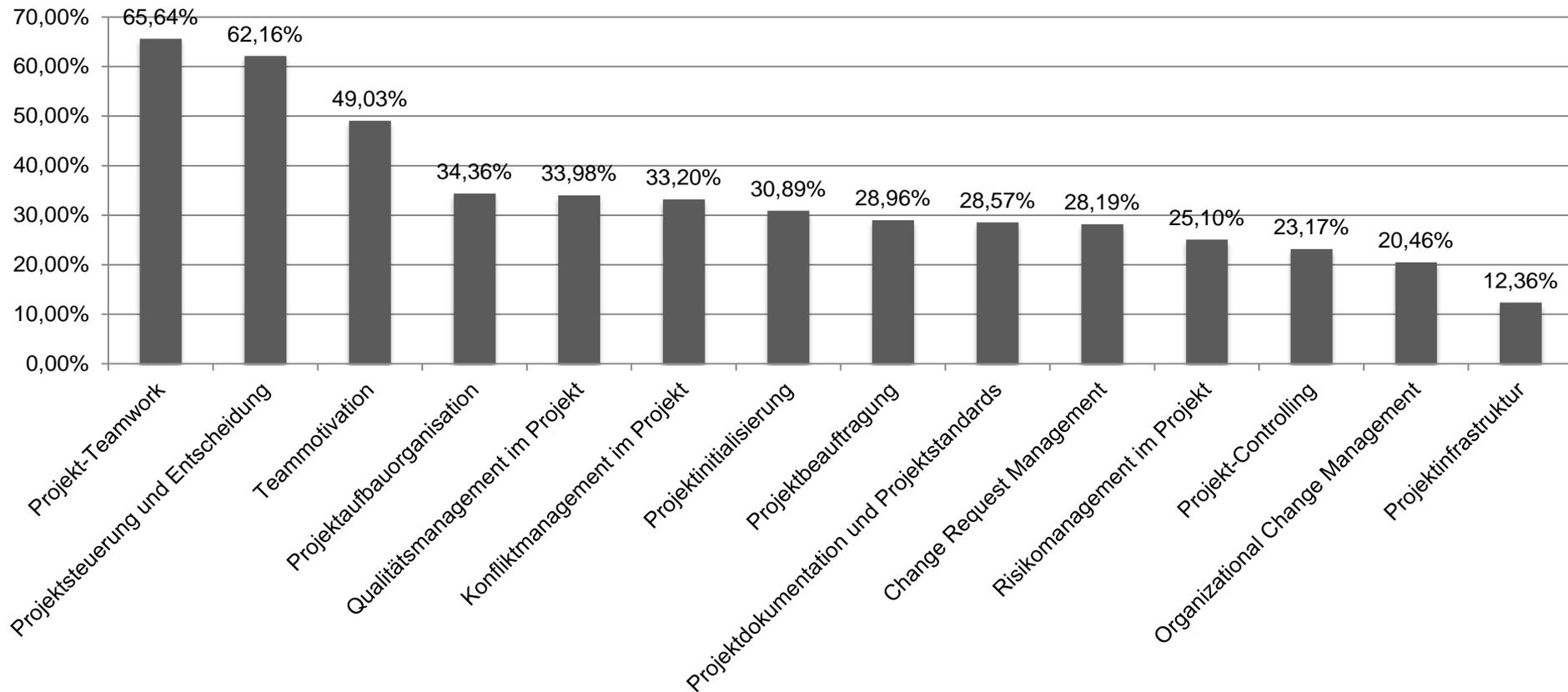


Quelle www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de

Subjektiv wahrgenommene Hauptgründe für Erfolg/Misserfolg

Projektteamwork und Projektsteuerung und Entscheidung haben den größten Einfluss auf den Projekterfolg oder Projektmisserfolg

*Wenn Sie das Projekt kritisch konstruktiv betrachten, woran lagen Ihrer Einschätzung nach die Hauptgründe, dass das Projekt besonders erfolgreich bzw. weniger erfolgreich verlief?**



* Summe der Angaben zu Projekterfolgsfaktoren und

■ Hauptgründe für Projekterfolg/-misserfolg (Multiple Choice n =259)

Quelle www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de

Effektstärke nach Kategorien – evidenzbasiert zu subjektiv

Evidenzbasiert

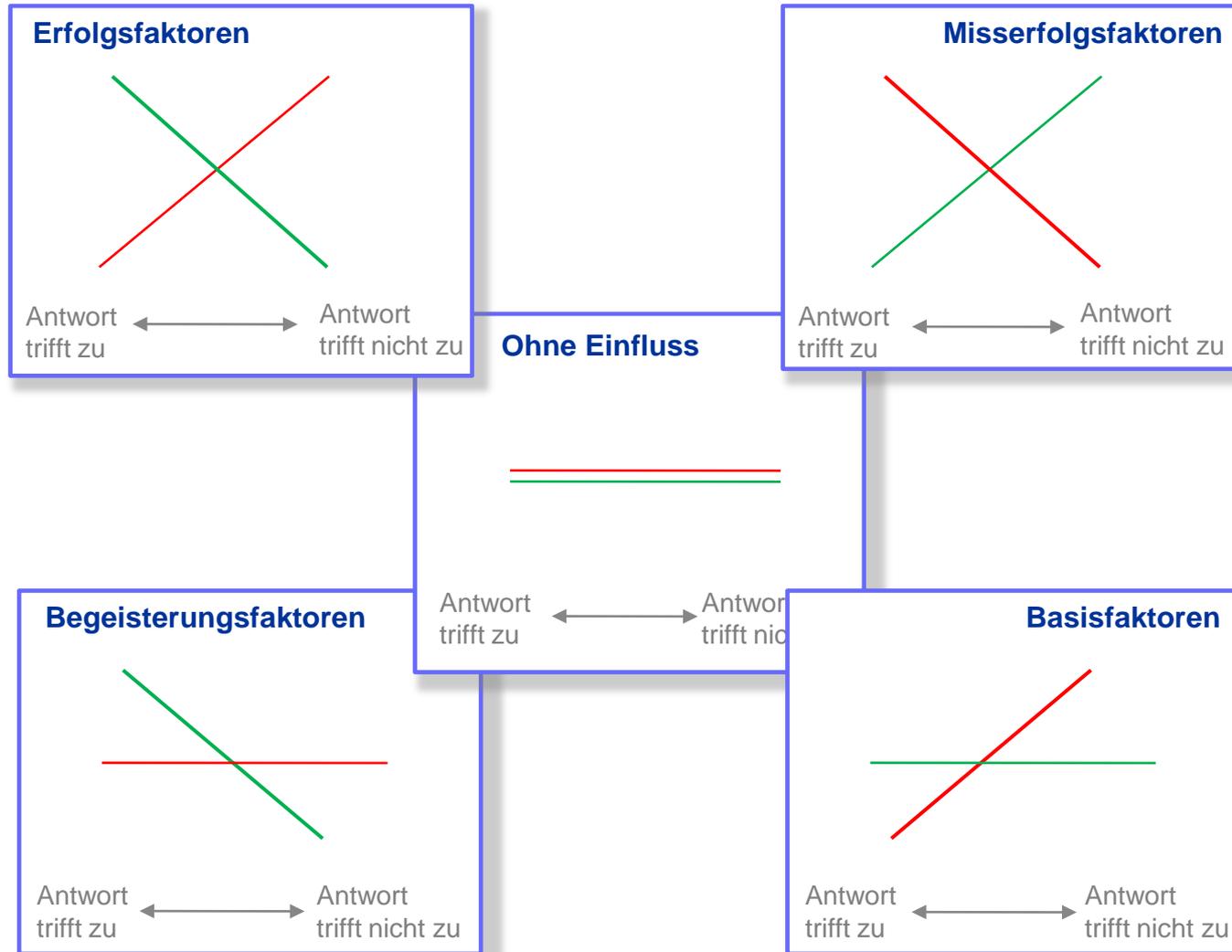


Subjektive Einschätzung



Basis-, Erfolgs-, Begeisterungsfaktoren

Einflussfaktoren Projekterfolg



Basis-, Erfolgs- und Begeisterungsfaktoren

Begeisterungsfaktoren

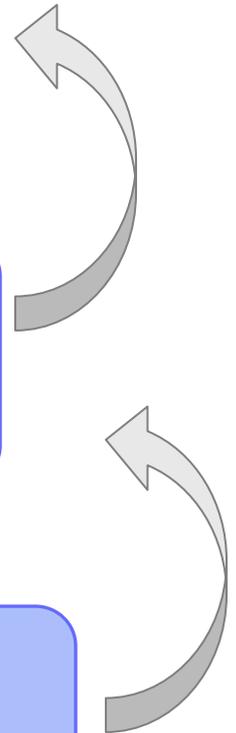
- Motivation durch Team-Klima
- Ausgrenzungen vermeiden
- PL mit ausreichend Methodenkompetenz
- PL mit fachlicher Erfahrung

Erfolgsfaktoren

- Rollen/Kompetenzen geklärt
- Fehlerkultur
- Projektleiter erkennt frühzeitig Risiken
- Einbindung Auftraggeber
- Entscheidungen zeitnah
- Meinungsverschiedenheit wertneutral betrachtet

Basisfaktoren

- Stakeholderanalyse
- Risiken beschränken
- Fachabteilungen in Risikomanagement einbinden
- Effektives Risikomanagement



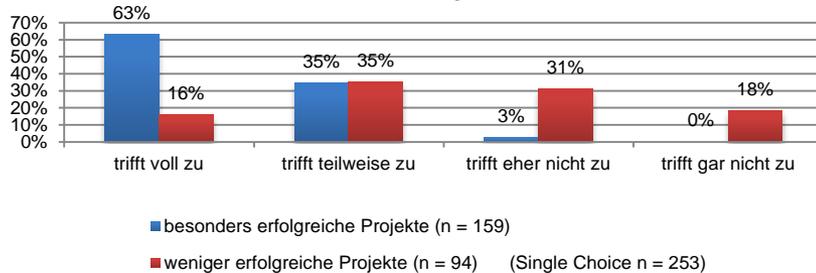
Begeisterungsfaktoren – Für besonders erfolgreiche Projekte

Top-Projekte: Kompetenz und Zusammenhalt **im Team**

Motivation durch angenehmes Klima steigern

Effektstärke: 1,524

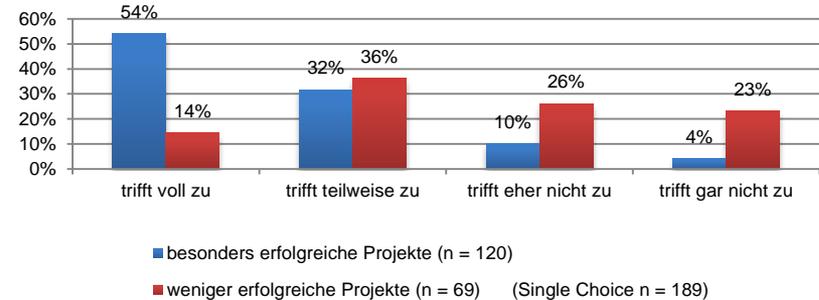
Der Projektleiter war in der Lage für ein angenehmes Klima innerhalb des Teams zu sorgen und somit die Kreativität, Produktivität und Risikobereitschaft der Mitglieder zu entfalten.



Ausgrenzungen jeder Art vermeiden

Effektstärke: 1,047

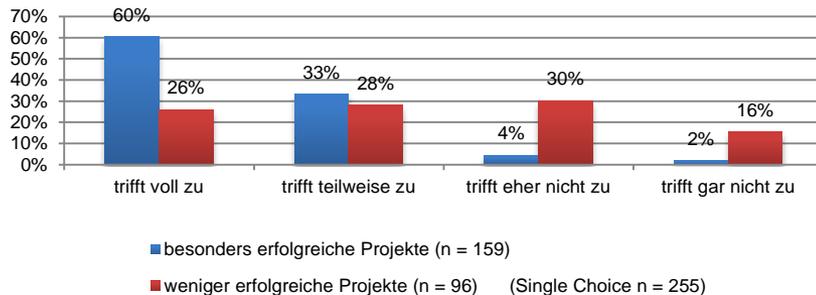
Ausgrenzungen jeder Art wurde aktiv und integrierend entgegengetreten.



Projektleiter mit ausreichender Methodenkompetenz einsetzen

Effektstärke: 1,058

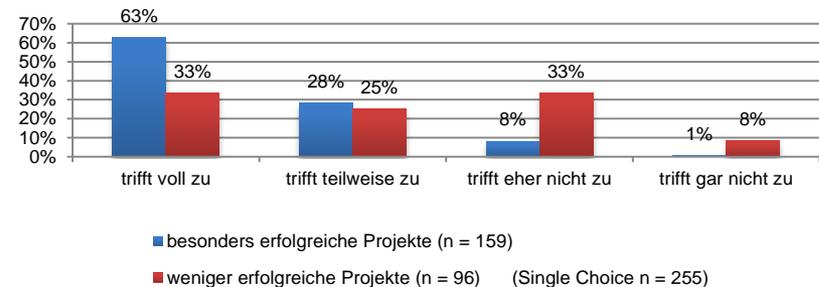
Der Projektleiter verfügte über ausreichende Methodenkompetenzen und war in der Lage diese optimal einzusetzen.



Projektleiter mit fachlicher Erfahrung

Effektstärke: 0,482

Der Projektleiter verfügte, aufgrund bereits in der Vergangenheit durchgeführter Projekte, über ausreichend fachliche Erfahrung im Anwendungsbereich.



* Faktoren, die geringen Einfluss bei Nichteinhaltung, jedoch einen positiven Einfluss bei Einhaltung hatten.

Quelle www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de

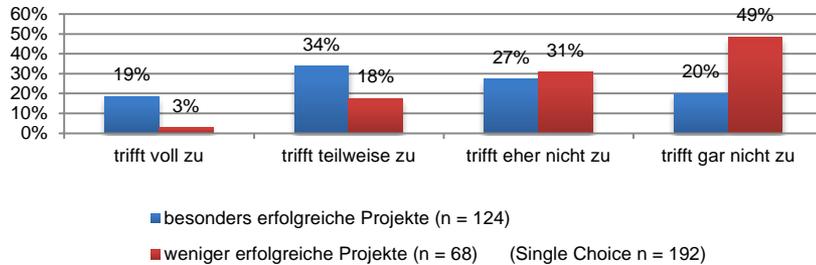
Basisfaktoren – Zur Vermeidung von Misserfolgen

Flop-Projekte: Defizite bei Stakeholder- und Risikomanagement

Stakeholderanalyse bewerten

Effektstärke: 0,799

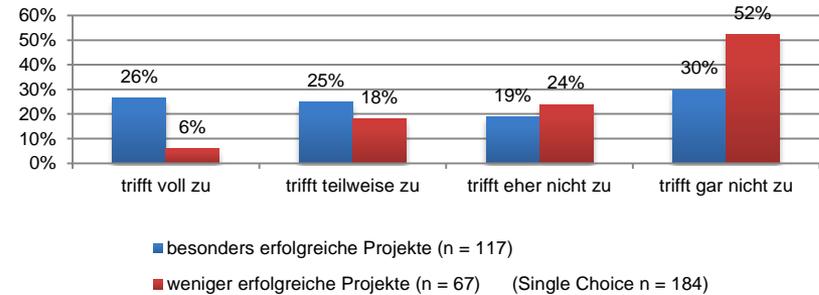
Stakeholder-Gruppen wurden systematisch und regelmäßig durch eine Stakeholder-Analyse bzgl. Interessen, Einflusspotenzial und Neigung zur aktiven Einflussnahme bewertet.



Betroffene Fachabteilungen im Risikomanagement integrieren

Effektstärke: 0,643

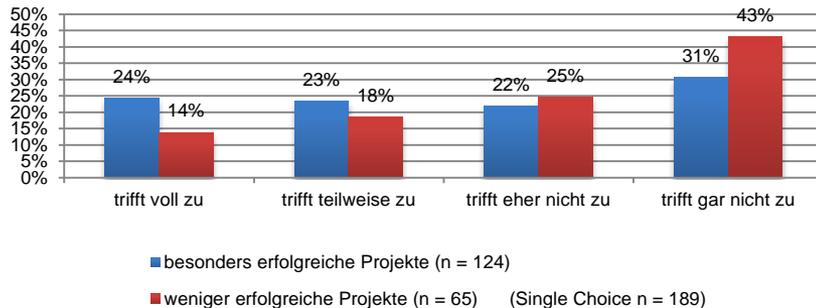
Zur Identifikation und Bewertung der Risiken waren folgende Interessengruppen eingebunden: **Betroffene Fachabteilungen**



Risiken beschränken

Effektstärke: 0,337

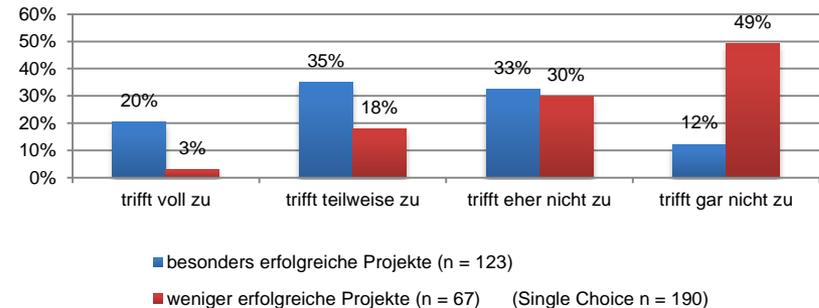
Es hat eine Beschränkung der aktiv gemanagten Risiken stattgefunden (z.B. Top Ten).



Effektives Risikomanagement betreiben

Effektstärke: 0,977

Es existierte ein effektives und detailliertes Risiko-Management.



* Faktoren, die einen negativen Einfluss bei Nichteinhaltung, jedoch keinen erheblichen positiven Einfluss bei Einhaltung hatten.

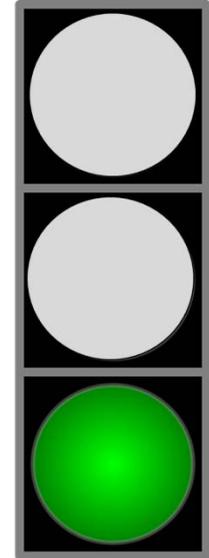
Quelle www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de

Welche Faktoren-Kategorien
sind besonders
erfolgsentscheidend?



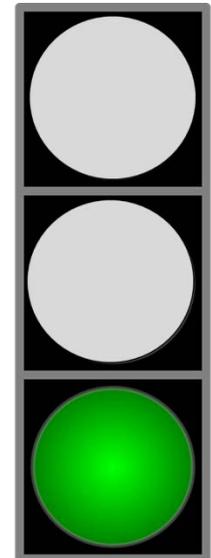
Resultierende Schlüsselfaktoren für das Projektmanagement

- **Transparenz, Einfachheit**
Einfache Strukturen – Klar; nicht detailliert
- **Projektleitung -leiter(in)**
→ People Business
- **Laufend hinterfragen/Lernen**
„Planung ist alles – Der Plan ist nichts“ Dwight D. Eisenhower
*„Kein **Plan** überlebt die erste **Feindberührung.**“ von Moltke*
„Ein Plan der nicht geändert werden kann, ist schlecht“ Publilius Syrus
- **Toleranz, Fehlerkultur**
„Es gibt praktisch immer jemanden, der das Problem/die Lösung benennt; er kommt nur nicht zu Wort“
(sinngemäß Robert Schröder, Flug- und Ausbildungskapitän, Lufthansa)
Fail early – fail often – fail cheap
- **Zeitnahes Entscheiden und Handeln**
Man kann nicht nicht entscheiden!
- **Austausch und Support**
Sichtbares Miteinander, mit Management und Externe



Schlüsselfaktoren für das Projektmanagement - **Vorschläge**

- **Transparenz, Einfachheit**
 - ➔ Landkarten, Boards, „Pappe“
- **Projektleitung -leiter(in)** → People Business
 - ➔ Projektleiterrolle stärken, Rückkehr-Optionen aufzeigen
- **Laufend hinterfragen/Lernen**
 - ➔ Soll-Bruchstellen sicherstellen,
Overengineering in Planung vermeiden (oder Simulations-Charakter)
Testen, Prototypen, ...
Lernen, nicht erst zum Projektende! (regelmäßige Retrospektiven...)
Lernen, Experimentieren, Analysieren (auch auf Meta-Ebene Projektmethodik!)
- **Toleranz, Fehlerkultur**
 - ➔ Wisdom of Crowds nutzen
Whistle-Blower-Mechanismen etablieren
Stimmungsbarometer
- **Zeitnahes Handeln und Entscheiden**
 - ➔ Durchlaufzeiten tracken und transparent machen
Impediments aktiv managen
- **Austausch und Support** – Management und Externe
 - ➔ Management-Support gewährleisten
Austausch
Partnerschaftliches Miteinander, gemeinsame Zielidentifikation



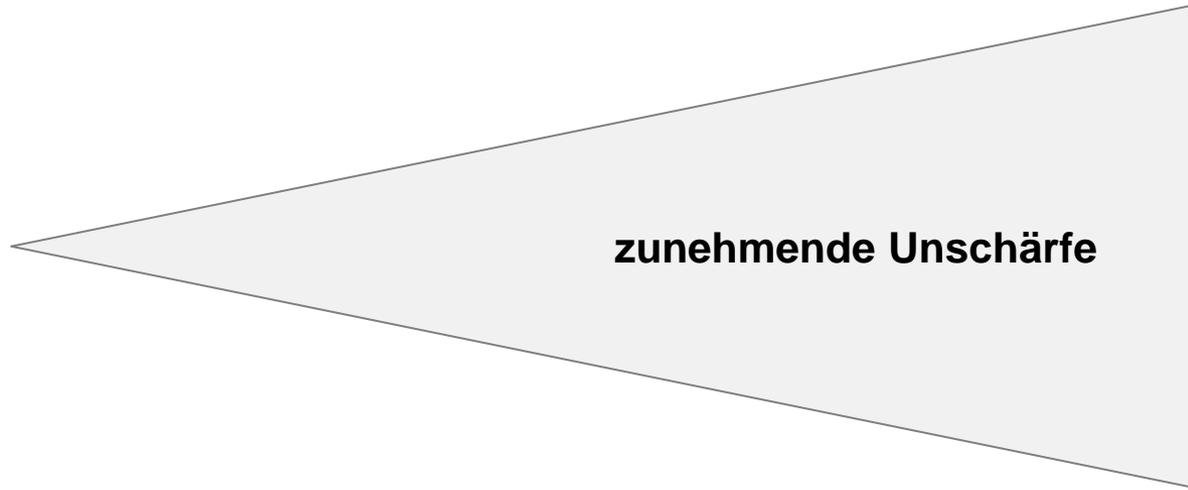
Planung über Zeitverlauf

*Die Frage ist ja
eigentlich nur noch,
wie genau wir uns irren.*

Teilnehmer 1-Tages-WS agiles PM

Planungshorizont von Prozessmanagement-Initiativen

*Wissens/
Prognose-
unsicherheit*



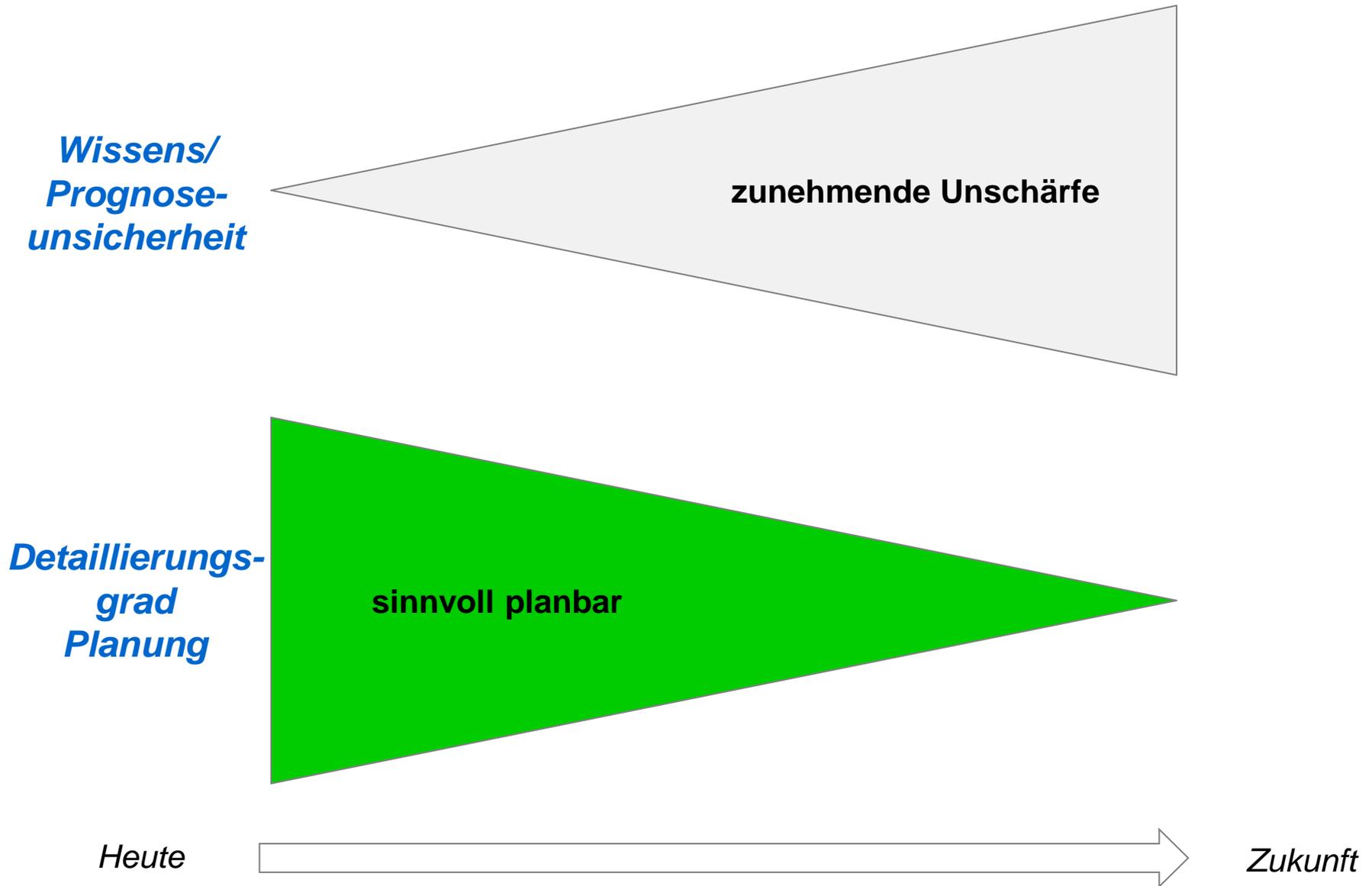
Heute



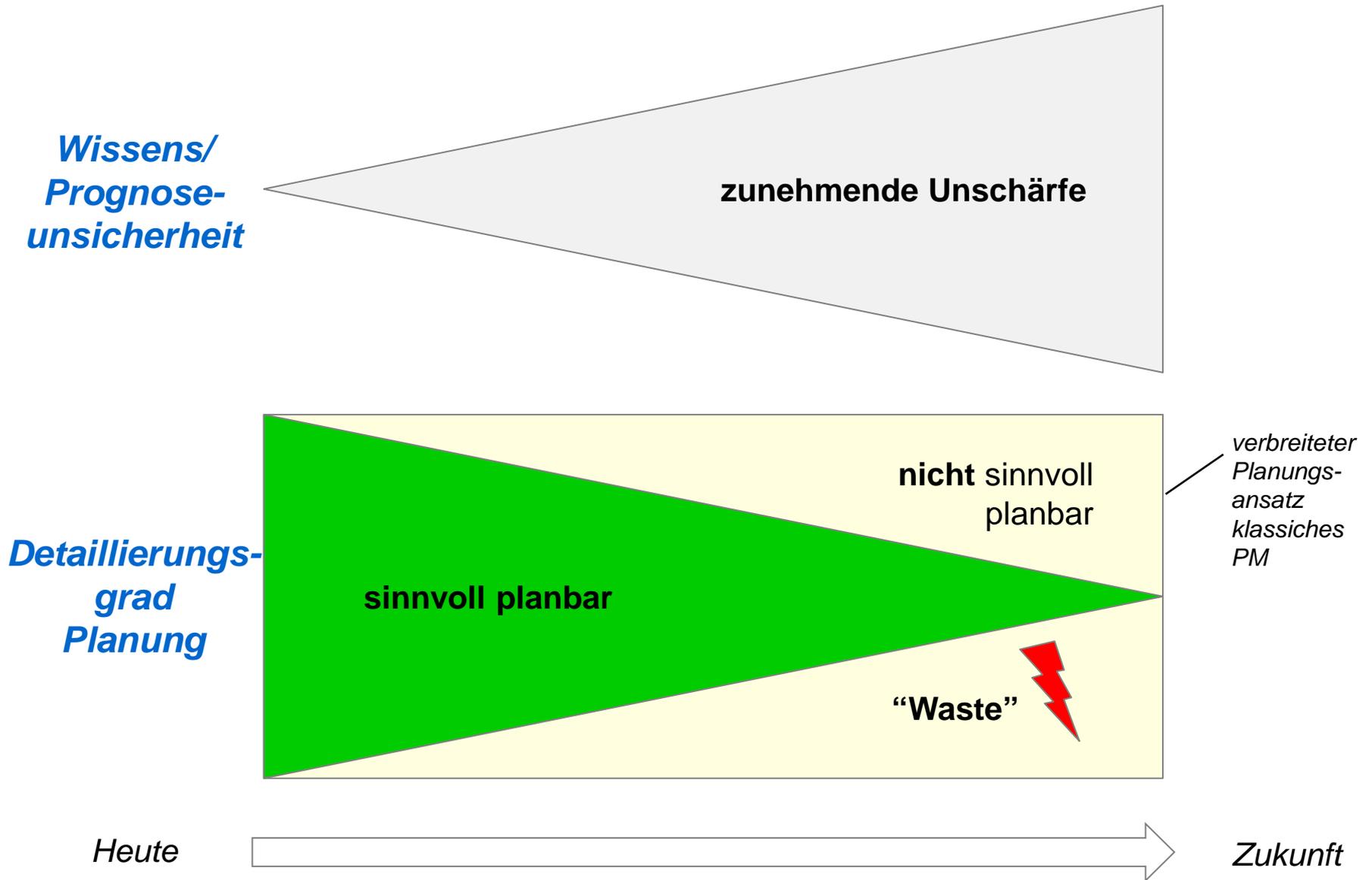
Zukunft

Aufbauend auf Idee: Schlereth, CanDo

Planungshorizont von Prozessmanagement-Initiativen



Planung über Zeitverlauf



Interessant?

Keine Informationen mehr verpassen:
Aktuelle Studien,
Vorträgen und Publikationen

www.process-and-project.net/newsletter

Vorträge unter www.komus.de/vortrag

Sie treffen mich bei:



Twitter: [@Ayelt Komus](https://twitter.com/AyeltKomus)



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



LinkedIn: <http://de.linkedin.com/in/komus>

Haftungsausschluss: Inhalte spiegeln nach bestem Wissen Erkenntnisse und Überlegungen zum Thema wider, sind aber nicht als verbindliche Handlungsempfehlungen im konkreten Anwendungsfall zu verstehen. Eine Haftung kann daraus nicht abgeleitet werden.