

Ökosystem Projekt:

Wie gut ist der Nährboden für Ihren Projekterfolg?



© Chinnapong via Fotolia

ProjektMagazin
Das Fachportal für Projektmanagement

PM Welt 2018

München, 13.03.2018

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

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

www.komus.de

www.process-and-project.net



Process and Project

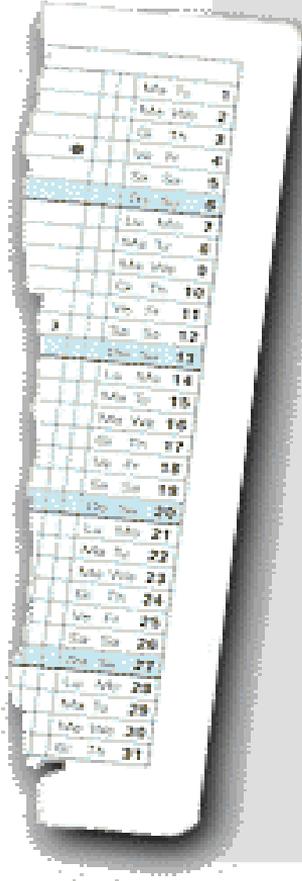


Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- 20+ vielbeachtete Studien, 50+ Fachpublikationen, 100+ Keynotes/Vorträge, 150+ Interviews/Medienberichte
- Mitinitiator der **Modellfabrik Koblenz**
- Wiss. **Leiter Rechenzentren der Hochschule Koblenz**
- Certified Scrum Master (3 Organisationen)
- Wissenschaftlicher Beirat Heupel Consultants
- **Fachbeirat Projektmagazin**



Inhalte



- Die Studie im Überblick
- Zufriedenheit PM allgemein
- Relevante Faktoren
- Zufriedenheit mit Faktoren
- Größte Unterschiede zwischen Relevanz & Zufriedenheit
- Auswertungen nach Teilgruppen
- Konsequenzen für das PMO

Die Studie im Überblick

Ökosystem Projekt – Projektumfeldstudie 2018

Kein Projekt gedeiht im luftleeren Raum

Wie gut ist der Nährboden für Ihren Projekterfolg?
Was läuft gut? Was stört Ihre Projektarbeit?



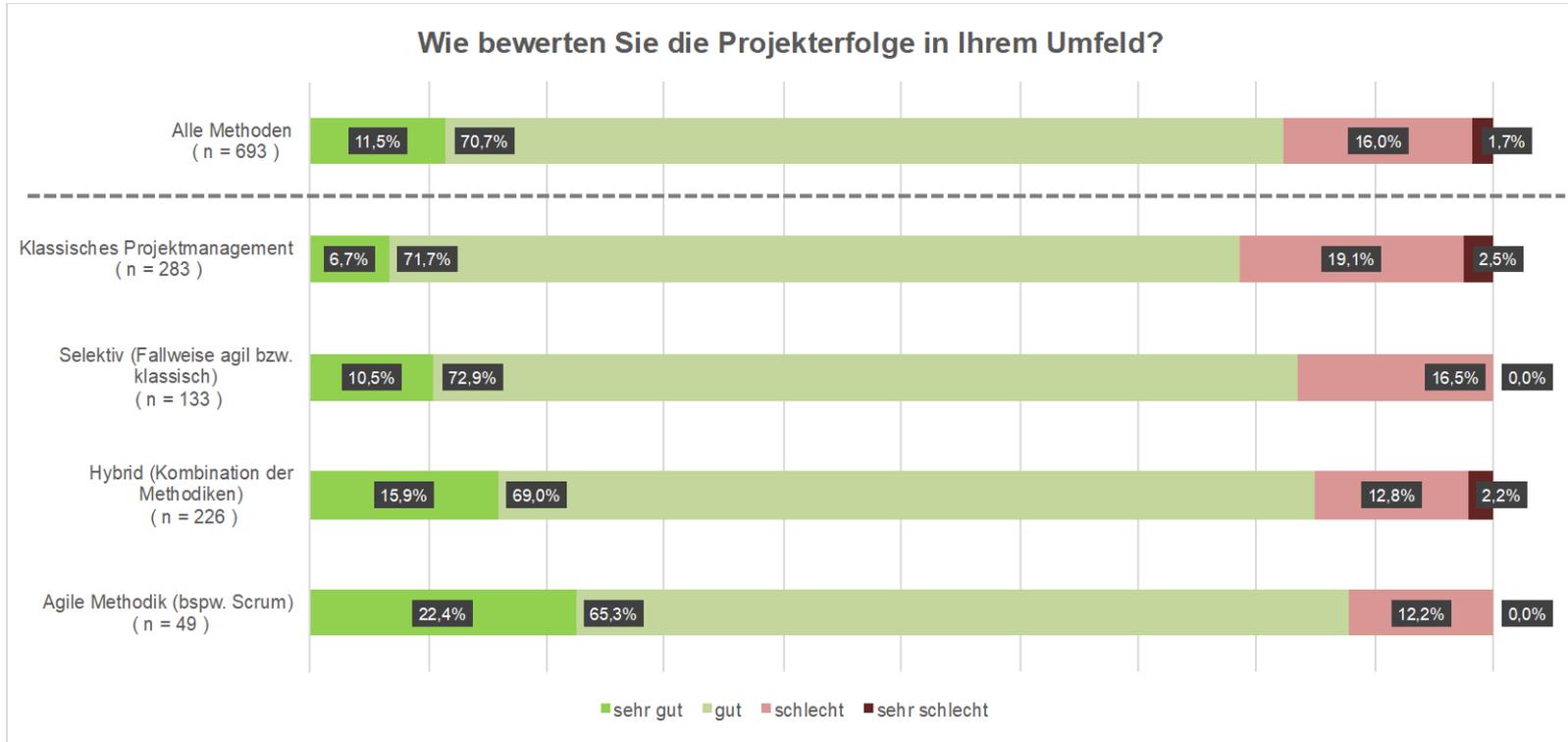
Studie von Prof. Dr. Ayelt Komus und ProjektMagazin
Erhebung in Q4 2017

Teilnehmerstruktur

- *Über 700 Teilnehmer*
- *Ca. vier Fünftel „Mitarbeiter“, ein Fünftel „Lieferant/ Dienstleister für Projektleistungen“*
- *70% „Projektleiter o.ä. Aufgaben im Projektmanagement“*
- *Ca. ein Drittel „zugehörig zum PMO – Project Management Office“*
- *Breites Spektrum an Branchen – größte Teilnehmergruppen „Banken und Versicherungen“ und „IT/Software-Hersteller“*
- *Knapp 44% der Projekte aus dem IT-Bereich*
- *41% klassisches PM, 52% selektive& hybride Ansätze, 7% agile Methoden*

Zufriedenheit PM allgemein

Über 80% bewerten ihre Projekterfolge mit „gut“ oder „sehr gut“



Anwender Agiler Methoden bewerten ihren Projekterfolg (wieder einmal) deutlich besser als Anwender des klassischen PMs.

Relevante Faktoren

60 bewertete Erfolgsfaktoren des PM

Projektteam

Projektleiter - Qualifikation

Projektleiter - Zeitliche Verfügbarkeit

Teammitglieder - Fachliche/allgemeine Eignung

Teammitglieder - Zeitliche Verfügbarkeit

Teammitglieder - Projektmanagement-Expertise

Teammitglieder - Projektkultur

Teammitglieder - digitale Grundfähigkeiten

Projektteam insgesamt

Infrastruktur

Projekträumlichkeiten

Meeting-Räumlichkeiten

Digitale Infrastruktur allg.

Groupware/Collaboration-
Werkzeuge

Prozesse

PM-Prozesse, Standards

Projektportfoliomanagement

PM-Qualitätsmanagement

PM-Controlling

PM-Risikomanagement

Administrative Prozesse
(Kostennachweise,
Freigaben, Reise-
Abwicklung etc.)

Beschaffungsprozesse im
Zusammenhang mit Projekt

Interne / Externe Experten/Berater/ DL

Verfügbarkeit der
Zuarbeit/Unterstützung
durch interne
Experten/
Fachabteilungen

Qualität der
Zuarbeit/Unterstützung
durch interne
Experten/
Fachabteilungen

Verfügbarkeit der
Zuarbeit/Unterstützung durch
externe
Experten/Berater/Dienstleister

Qualität der
Zuarbeit/Unterstützung durch
externe
Experten/Berater/Dienstleister

Methoden- Support

Verfügbare PM-
Methodenunterstützung

Verfügbare PM-
Consultants

Verfügbare Trainings

PMO-Insgesamt

Budgetierung

Ausreichende
finanzielle Mittel

Planbarkeit finanzieller
Mittel

Anpassung finanzieller
Mittel

Budgets für
Teamevents o.ä.

Auftraggeber

Auftraggeber - Engagement

Auftraggeber - Verständnis für Projektarbeit

Auftraggeber - Qualität der Vorgaben

Auftraggeber - Regelmäßige Rückmeldungen / Feedback

Auftraggeber insgesamt

Kultur

Denken in Projekten

Entscheidungsfreudigkeit

Verbindlichkeit in
Entscheidungen

Bereitschaft,
Entscheidungsbefugnisse
ins Projekt zu verlagern

Fähigkeit,
Vorgesetzte/Auftraggeber
aktiv einzubinden

Vermeidung von Micro-
Management

Zusammenarbeit über
Hierarchiegrenzen

Zusammenarbeit über
Organisationsgrenzen

Fehlerkultur

Experimentalkultur

Musterbrecher-Kultur

Engagement

Bereitschaft, Pläne zu
verwerfen

Kultur realistischer
Planung

Rechtzeitige Eskalation

Transparenzkultur

Verlässlichkeit

Personal- entwicklung

Entgeltstrukturen (Prämien
etc. für Projekte)

Karrierpfade/Anerkennung
von Projektleistungen

Geeignete
Weiterbildungsangebote
(Projektrelevante Skills)

Organizational Change Mgmt.

Verfügbare Expertise
für Change
Management

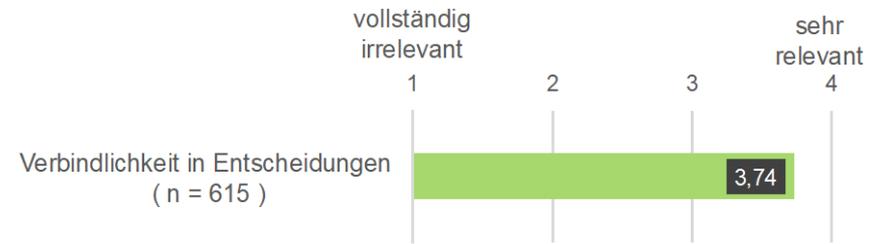
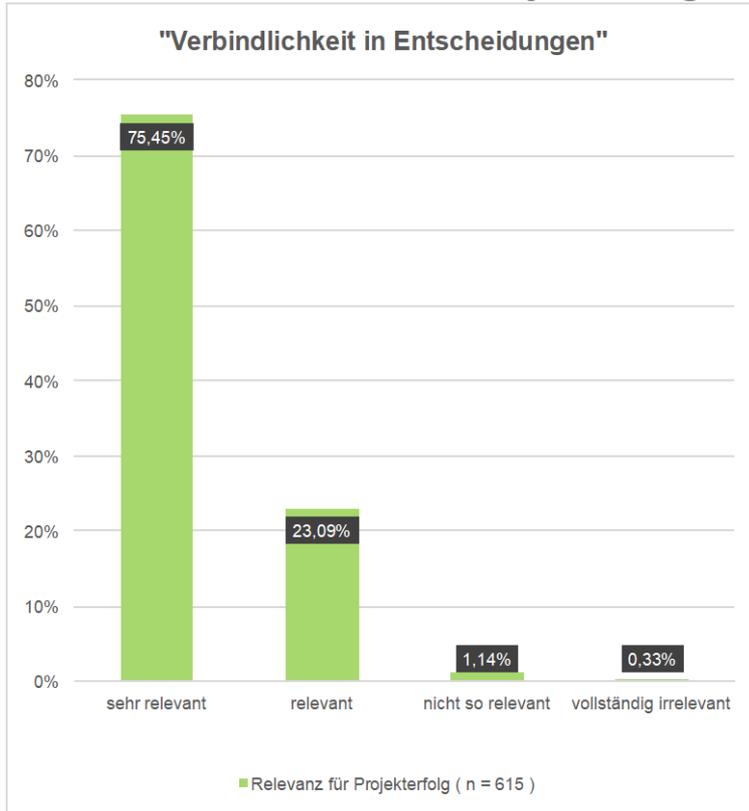
Bereitschaft zur
Finanzierung von
Change Management

Change-Kultur bei
Vorgesetzten

Change-Kultur bei
Mitarbeitern

Beispiel – Relevanz „Verbindlichkeit von Entscheidungen“

Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?



Top 10- Relevanteste Faktoren

Frage: Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?

Rang	Umfeldfaktor	Kategorie
1	Verbindlichkeit in Entscheidungen	Kultur
2	Verlässlichkeit	Kultur
3	Engagement	Kultur
4	Projektleiter - Qualifikation	Projektteam
5	Entscheidungsfreudigkeit	Kultur
6	Auftraggeber- Engagement	Auftraggeber
7	Auftraggeber - Qualität der Vorgaben	Auftraggeber
8	Qual. der Zuarbeit/Unterstützung durch interne Experten/ Fachabt.	Interne Experten/ Fachabt.
9	Teammitglieder - Zeitliche Verfügbarkeit	Projektteam
10	Projektleiter - Zeitliche Verfügbarkeit	Projektteam

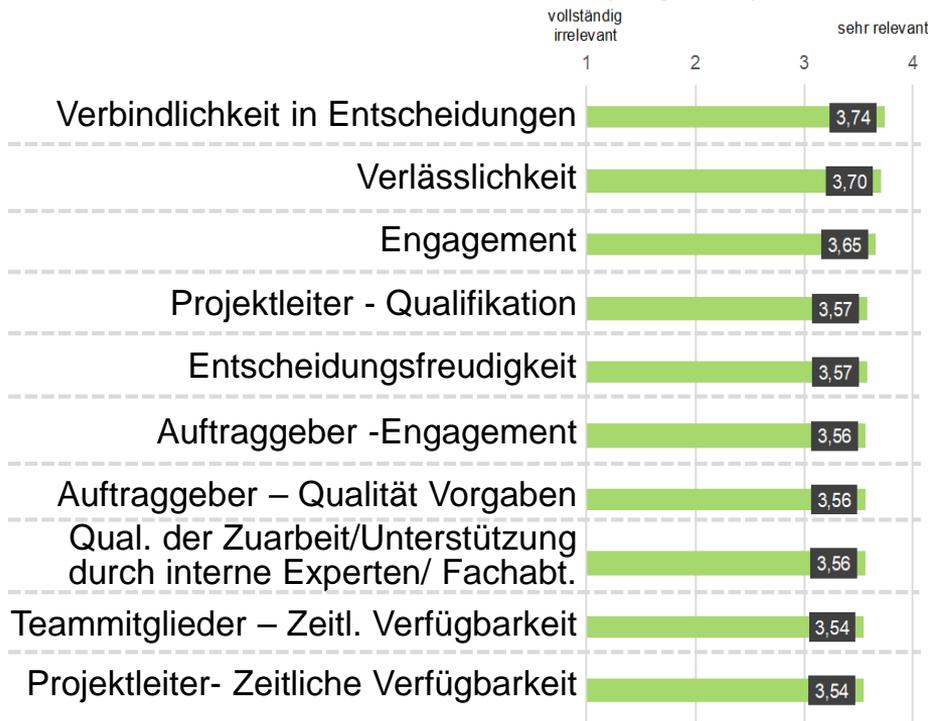


Kultur der Zusammenarbeit (Verbindlichkeit, Verlässlichkeit, Engagement), Qualifikation des Projektleiters sowie Auftraggeber-Themen dominieren.

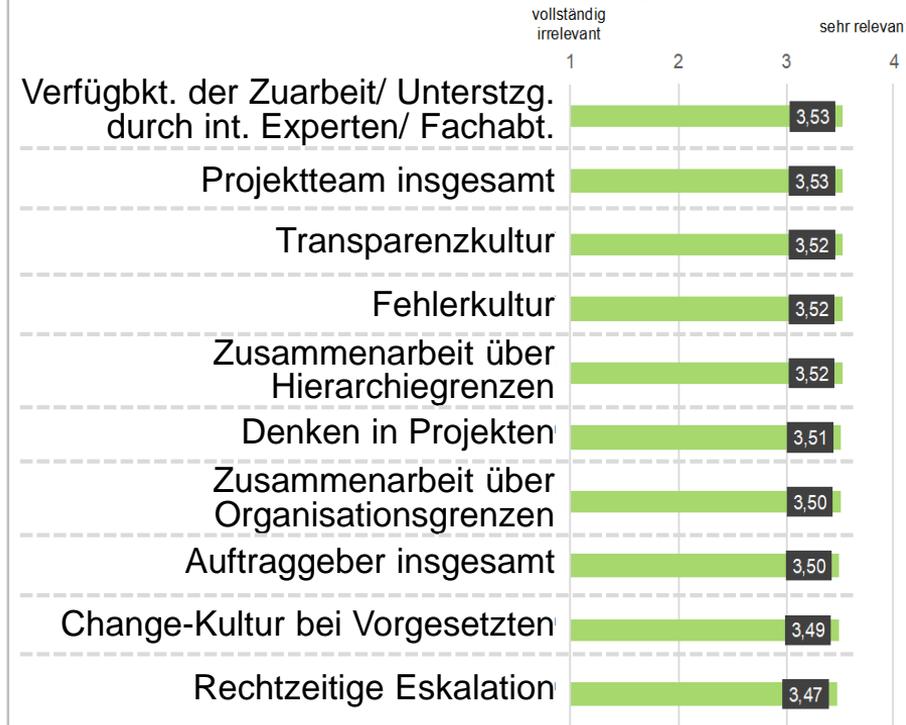
Die relevantesten Aspekte für den Projekterfolg 1-20

Frage: Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?

Relevanz-Score (Rang 1. - 10.)



Relevanz-Score (Rang 11. - 20.)



Quelle: Projektumfeldstudie 2017/2018. n: 612-620

Die relevantesten Aspekte für den Projekterfolg 21-40

Frage: Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?

Relevanz-Score (Rang 21. - 30.)



Relevanz-Score (Rang 31. - 40.)

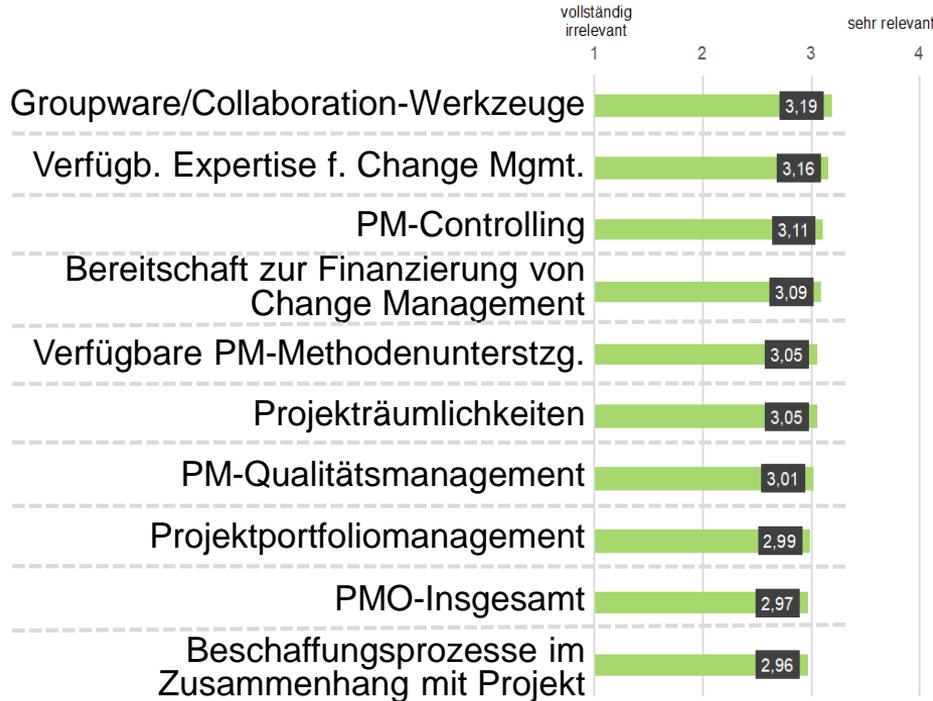


Quelle: Projektumfeldstudie 2017/2018. n: 610-619

Die relevantesten Aspekte für den Projekterfolg 41-60

Frage: Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?

Relevanz-Score (Rang 41. - 50.)



Relevanz-Score (Rang 51. - 60.)

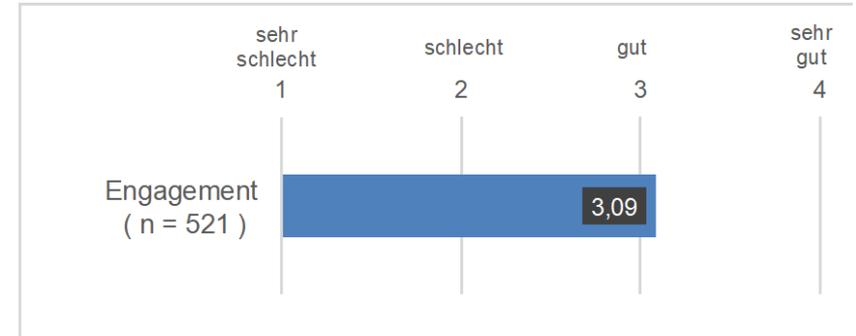
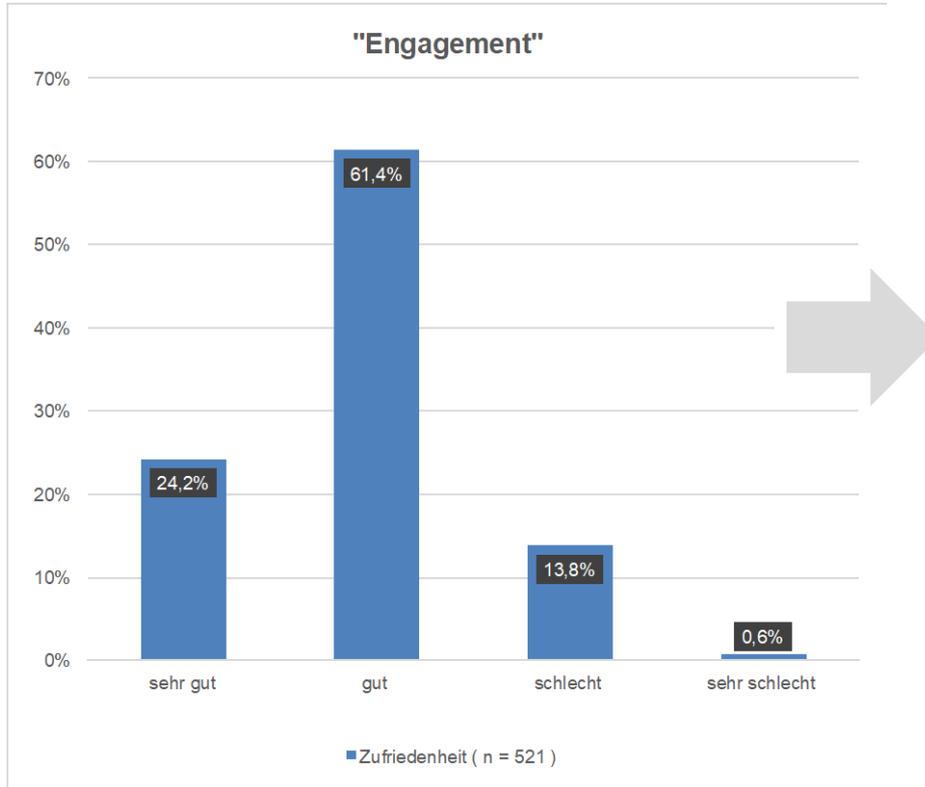


Quelle: Projektumfeldstudie 2017/2018. n: 602-616

Zufriedenheit mit Faktoren

Beispiel – Bewertung „Engagement“

Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld?



Top 10- Am besten bewertete Faktoren

Frage: Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld?

Rang	Umfeldfaktor	Kategorie
1	Engagement	Kultur
2	Teammitglieder - Fachliche/allgemeine Eignung	Projektteam
3	Projektleiter - Qualifikation	Projektteam
4	Teammitglieder - digitale Grundfähigkeiten	Projektteam
5	Digitale Infrastruktur allg.	Infrastruktur
6	Meeting-Räumlichkeiten	Infrastruktur
7	Verfügbarkeit d. Zuarbeit/Unterstz. d. externe Experten/Berater/DL	Ext. Experten/Berater/DL
8	Projektteam insgesamt	Projektteam
9	Qualität d. Zuarbeit/Unterstz. durch interne Experten/Fachabt.	Interne Experten/Fachabt.
10	Qualität d. Zuarbeit/Unterstz. durch externe Experten/Berater/DL	Ext. Experten/Berater/DL



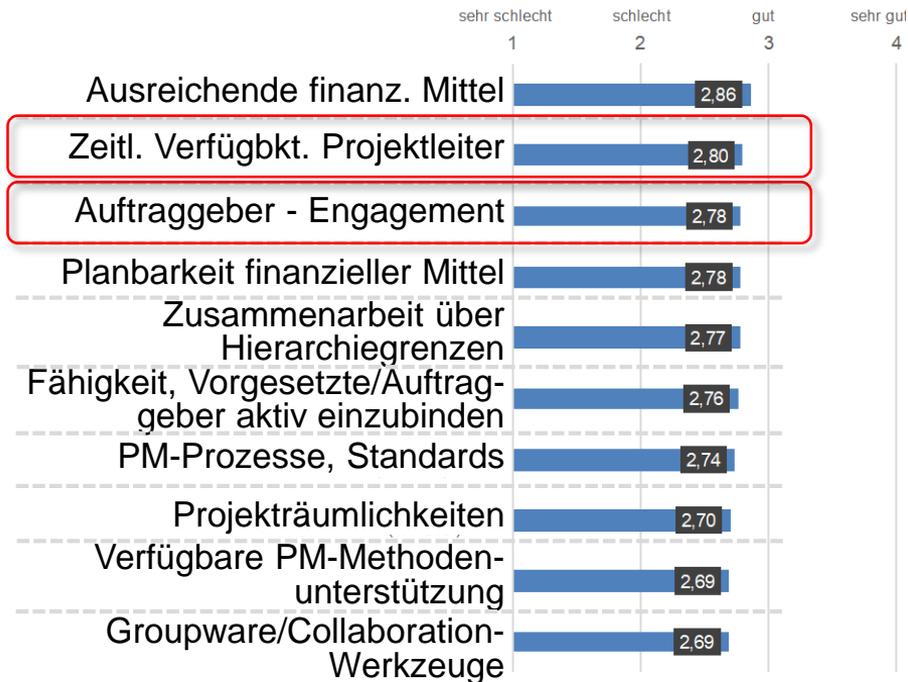
Engagement, Projektteam, Infrastruktur und die Qualität sowie Verfügbarkeit interner und externer Experten/ Berater werden am besten bewertet.

Die 20 stärksten Umfeldfaktoren

Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld? (Rang 1. - 10.)



Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld? (Rang 11. - 20.)

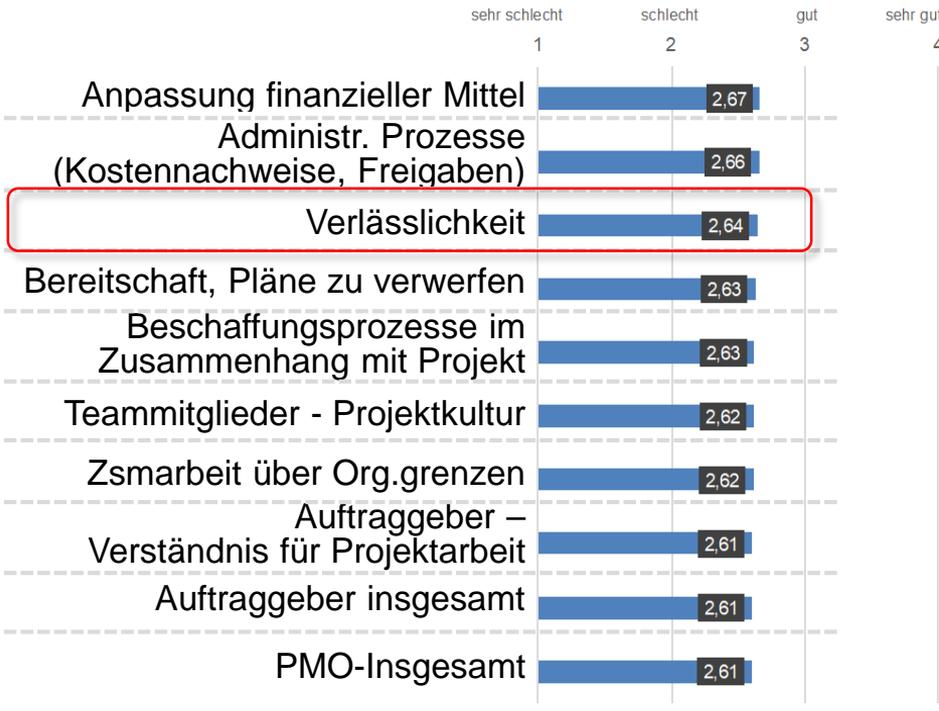


Quelle: Projektumfeldstudie 2017/2018. n: 498-532

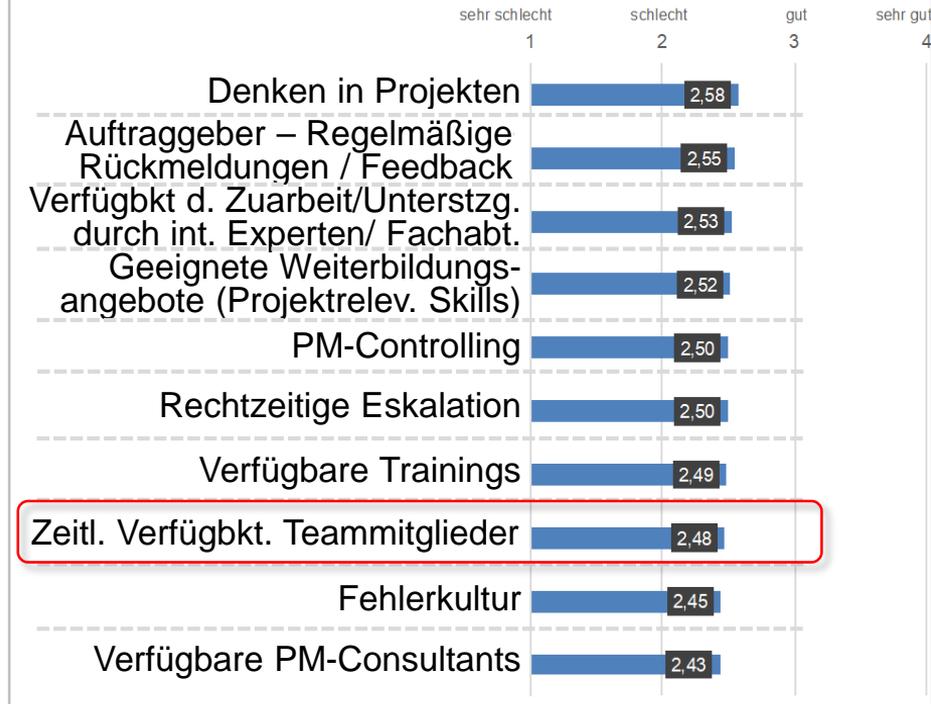
 = Faktoren, die zu den 10 relevantesten zählen

Die Umfeldfaktoren 21-40

Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld? (Rang 21. - 30.)



Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld? (Rang 31. - 40.)

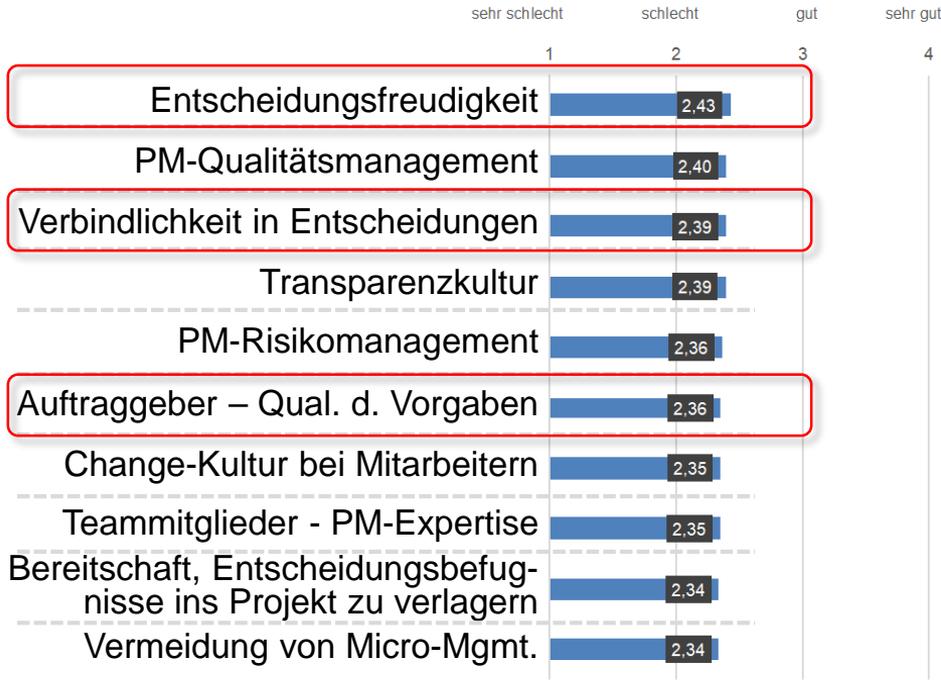


Quelle: Projektumfeldstudie 2017/2018. n: 504-532

□ = Faktoren, die zu den 10 relevantesten zählen

Die 20 schwächsten Umfeldfaktoren

Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld? (Rang 41. - 50.)



Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld? (Rang 51.-60.)



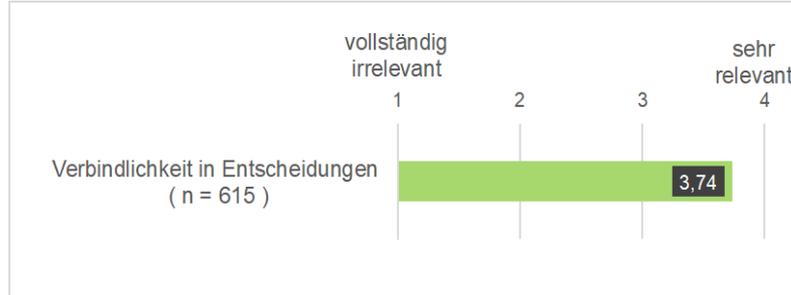
Quelle: Projektumfeldstudie 2017/2018. n: 506-530

 = Faktoren, die zu den 10 relevantesten zählen

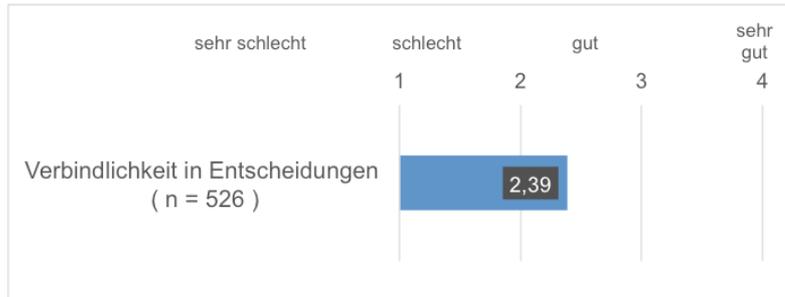
***Größte Unterschiede zwischen
Relevanz & Zufriedenheit***

Beispiel- Diskrepanz „Verbindlichkeit in Entscheidungen“

Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?

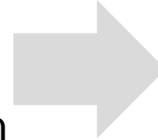
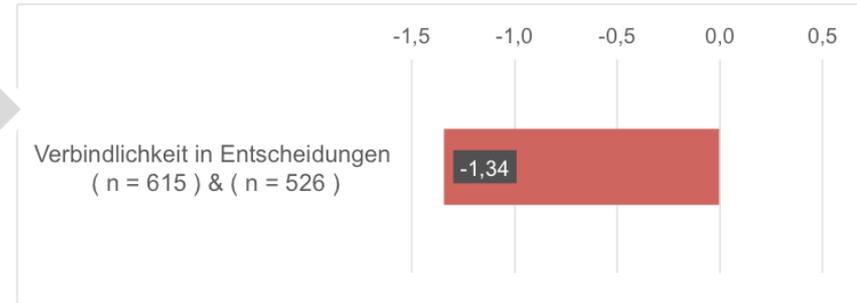


Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld?

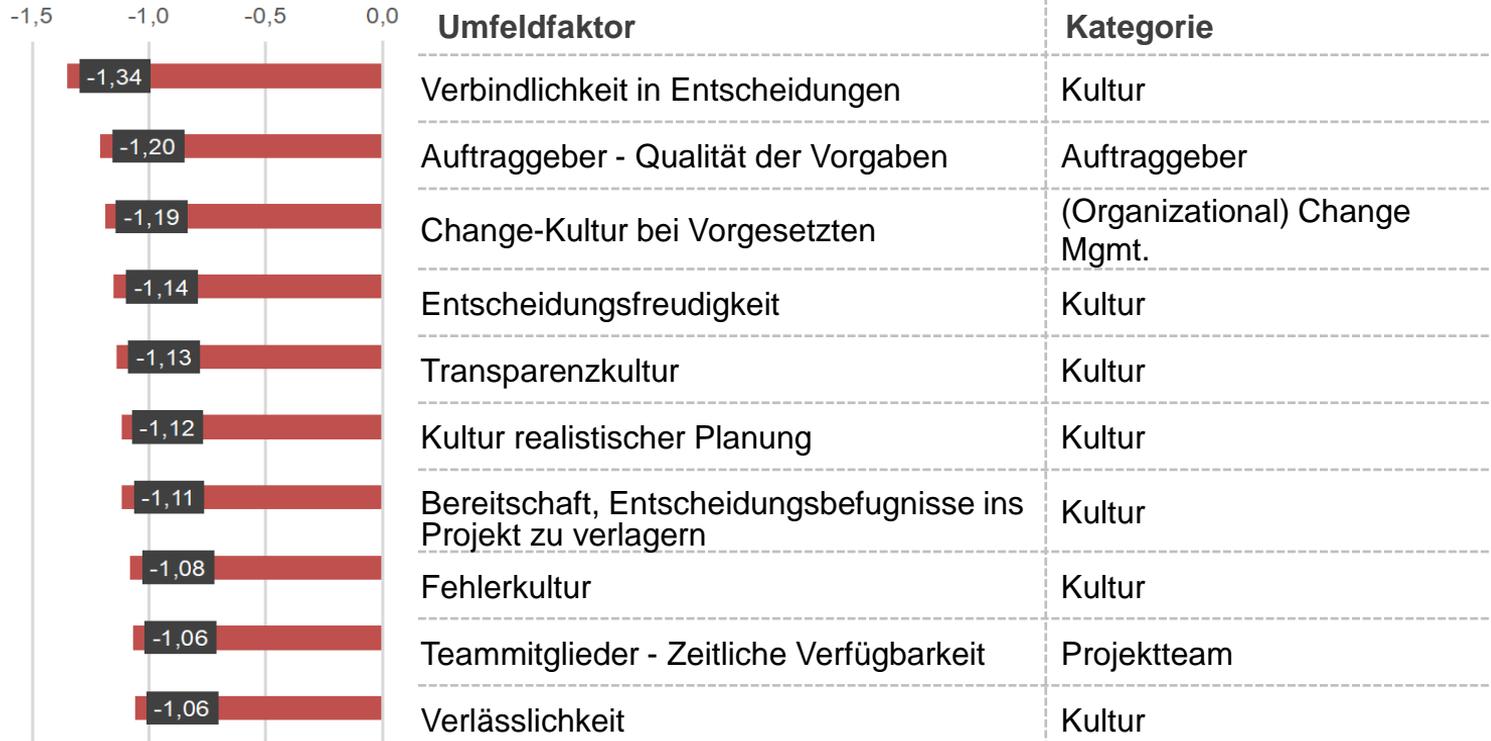


Diskrepanz:

$$\begin{aligned} &= \text{Wert Zufriedenheit} - \text{Wert Relevanz} \\ &= 2,39 - 3,74 = -1,34 \end{aligned}$$



Größte Diskrepanz Relevanz zu Zufriedenheit (Flop 10)



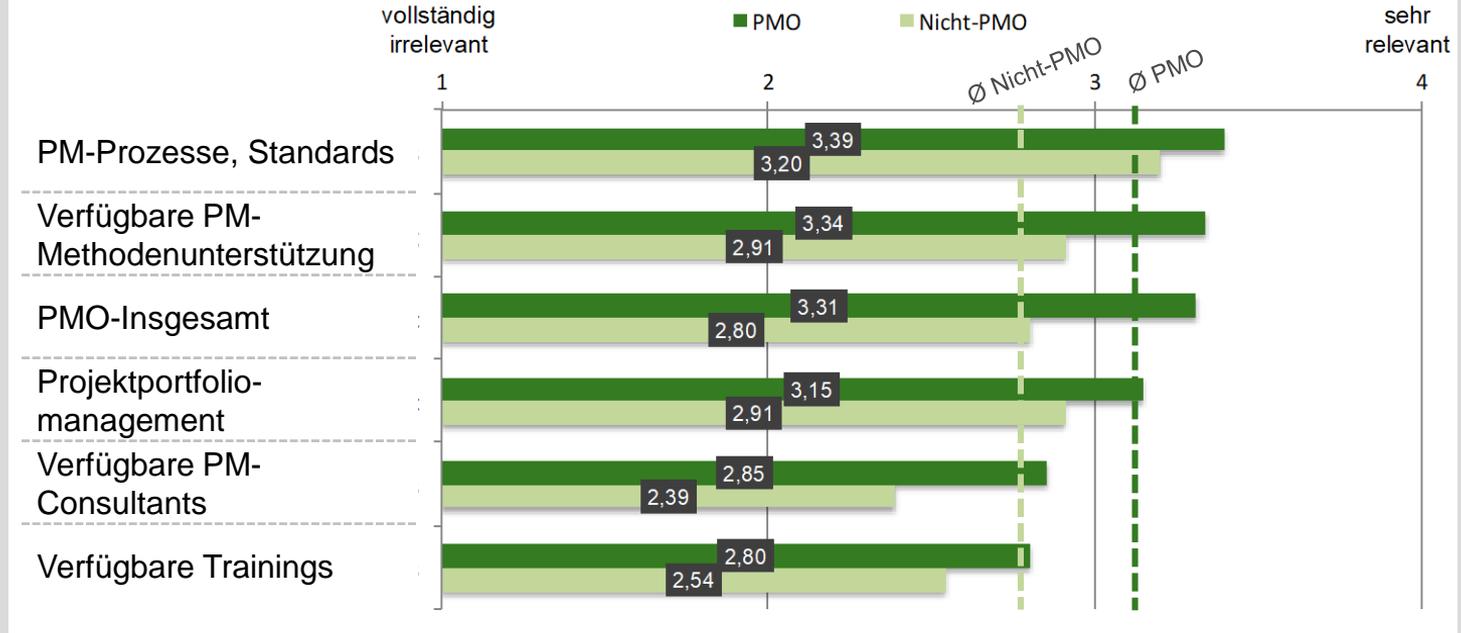
Unternehmens-&Führungskultur sowie Auftraggeber-Themen weisen die größte Diskrepanz auf.

Auswertungen nach Teilgruppen

Unterschiede: PMO vs. Nicht-PMO

Typische PMO-Leistungen – nicht so relevant für Nicht-PMOler

Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?



PMO: n = 197-198, Ø = 3,14

Nicht-PMO: n = 411-418, Ø = 2,79

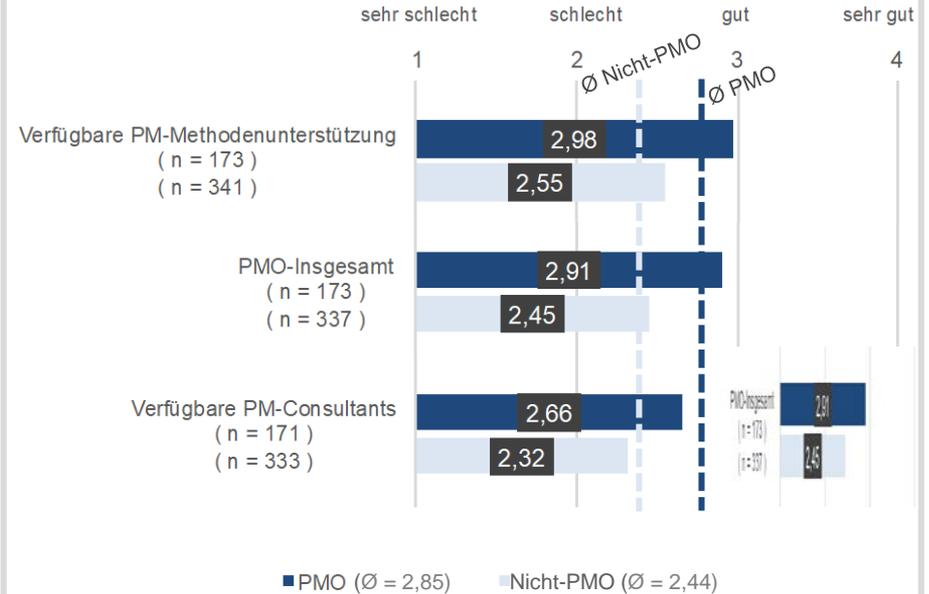


PM-Prozesse sowie Methoden-Support werden vom PMO als deutlich relevanter als von seinen Kunden betrachtet.

Größte Unterschiede in der Zufriedenheit (PMO vs. Nicht-PMO)

Die Bewertung der Qualität der verfügbaren **PM-Methodenunterstützung**, des **PMOs** und der verfügbaren **PM-Consultants** fällt aus Sicht des PMO im Vergleich zu seinen „Kunden“ deutlich positiver aus.

Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld?

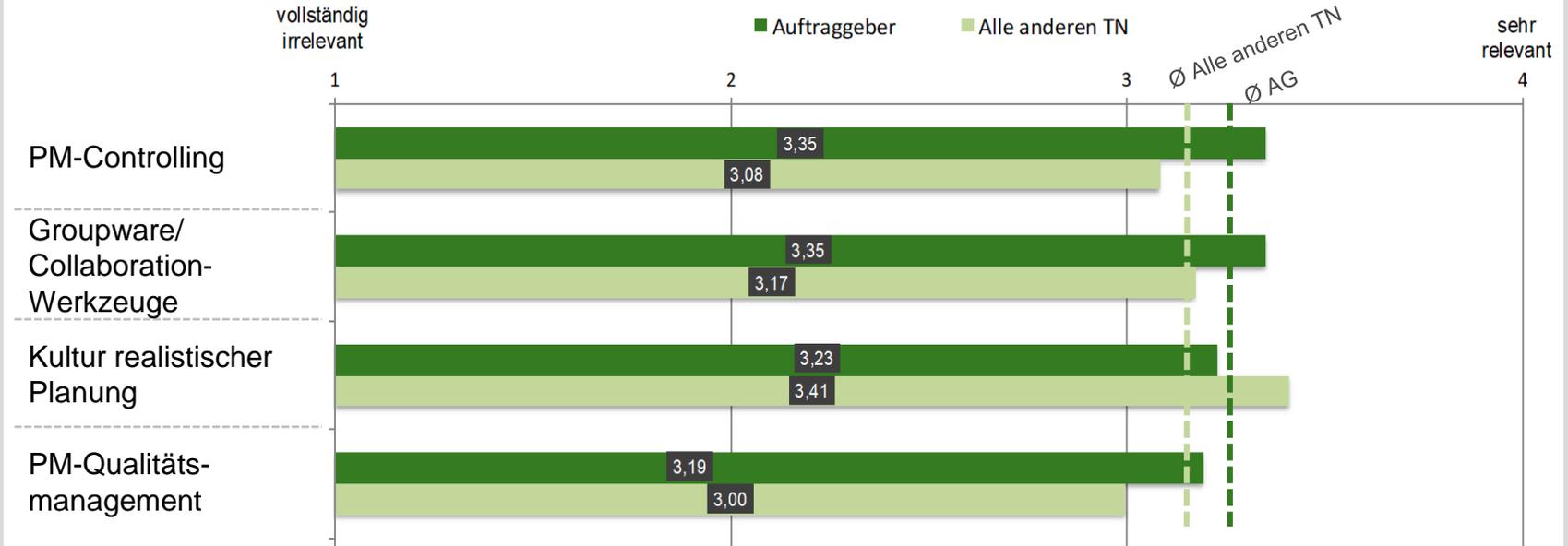


PM-Prozesse sowie Methoden-Support werden von den Kunden des PMO deutlich schlechter bewertet.

***Unterschiede:
Auftraggeber versus alle anderen TN***

Größte Unterschiede in der Relevanzbewertung (Auftraggeber)

Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?



AG: n = 55-57, \bar{x} = 3,28

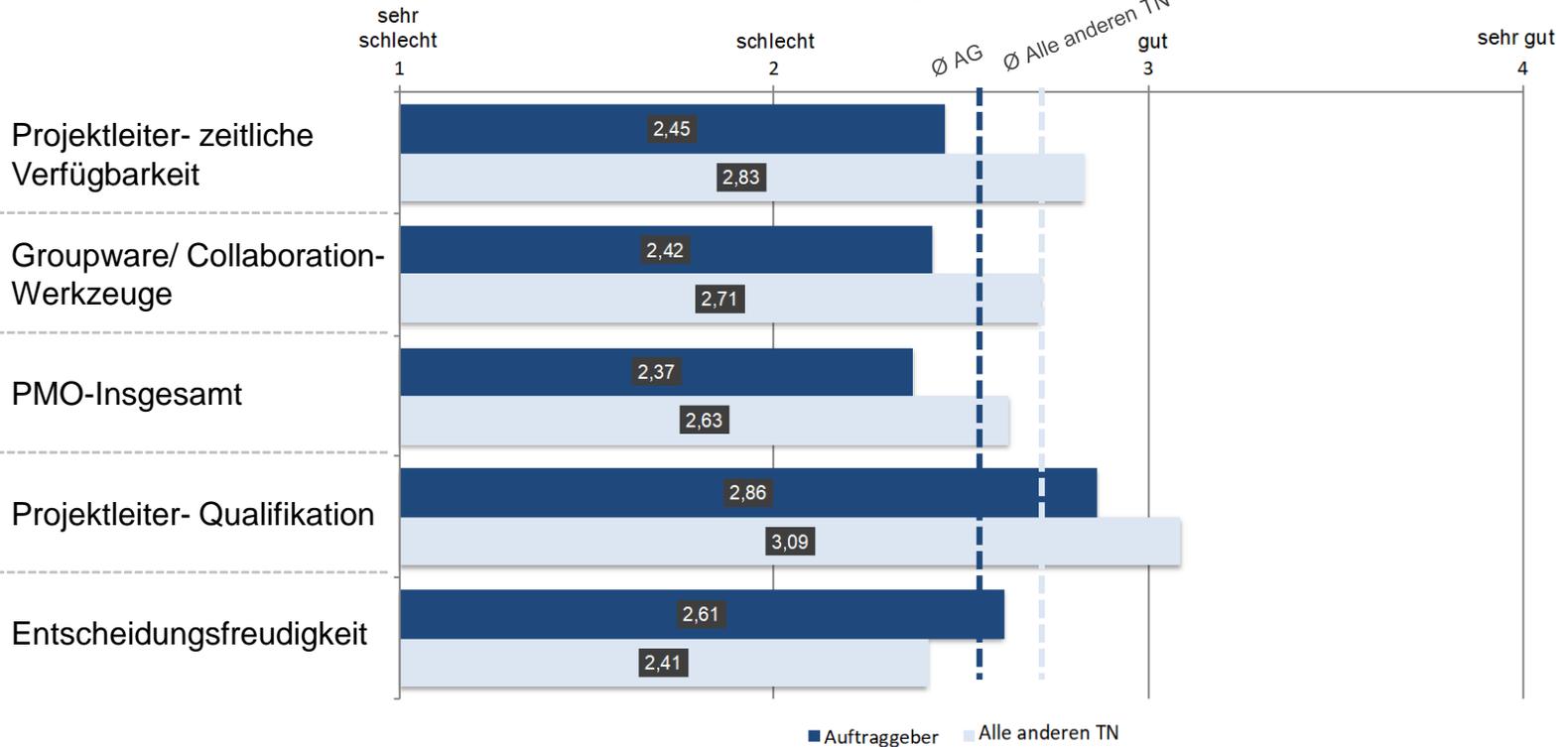
Alle anderen TN: n = 557-559, \bar{x} = 3,17



PM-Prozesse und Infrastruktur für Auftraggeber wichtiger;
Kultur realistischer Planung hingegen für alle anderen Teilnehmer relevanter.

Größte Unterschiede in der Zufriedenheit (Auftraggeber vs. alle anderen - Auswahl)

Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld?

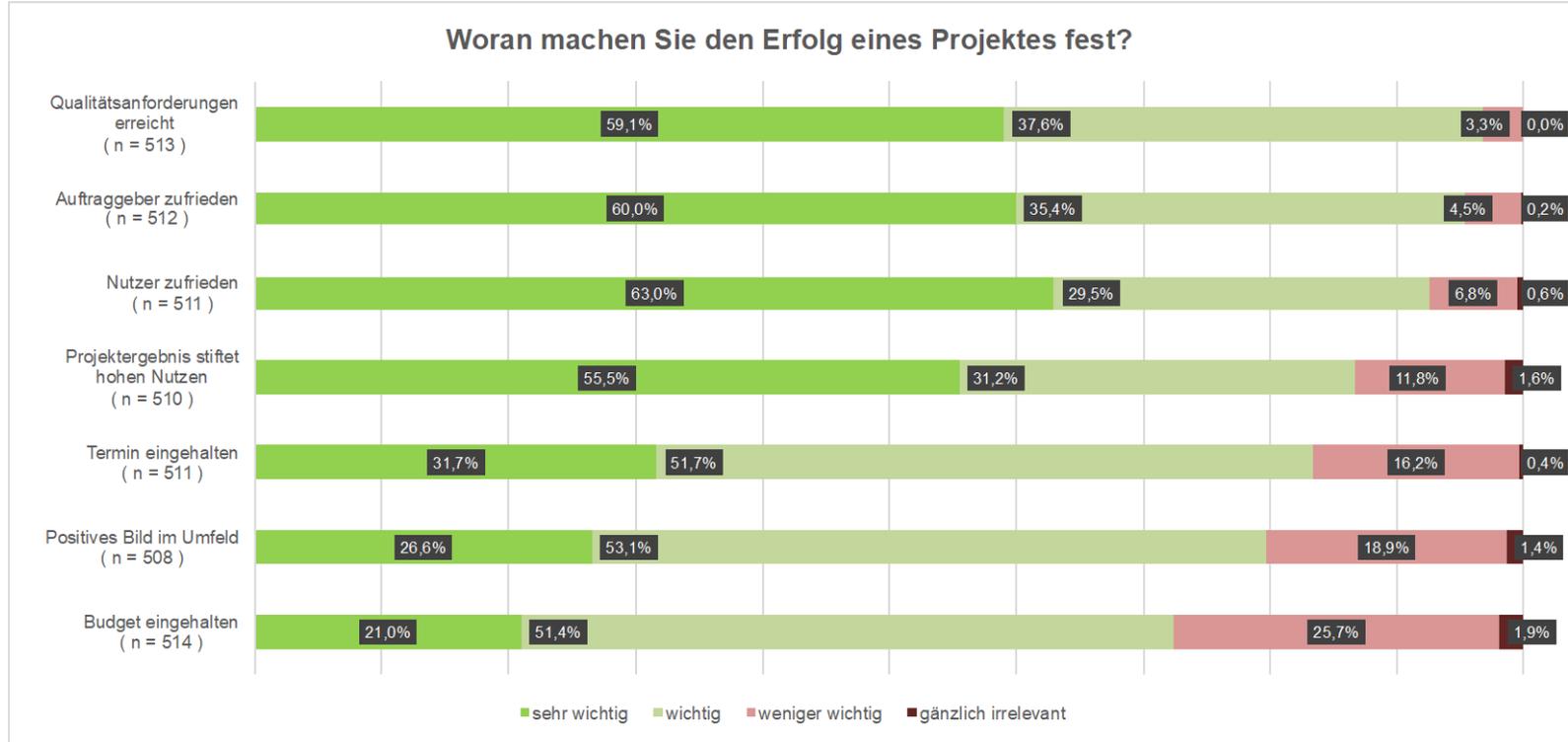


AG: n = 43-44, Ø = 2,55

Alle anderen TN: n = 557-559, Ø = 2,73

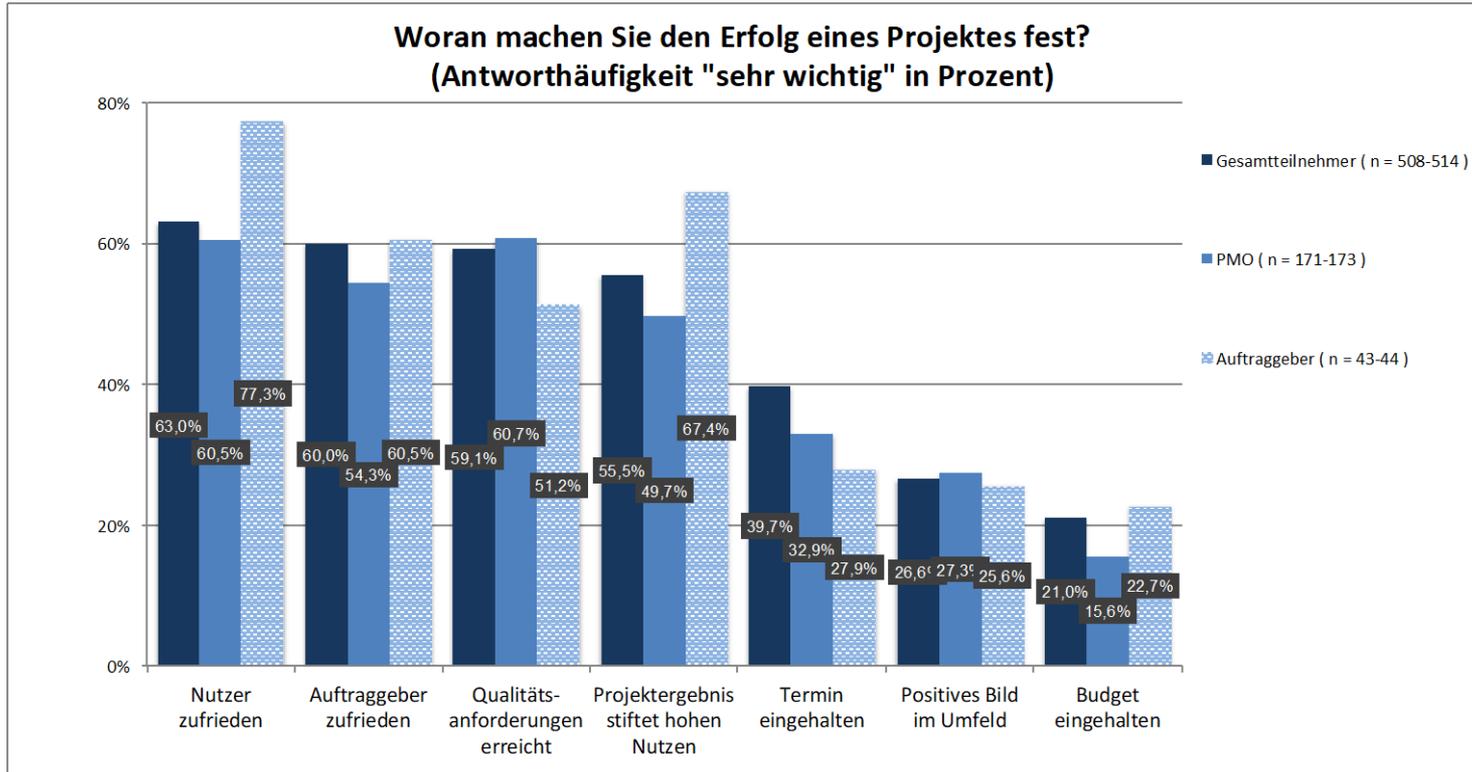
Konsequenzen für das PMO

Projekterfolgskriterien (Gesamtteilnehmer)



Wenn definierte Parameter erreicht wurden und Auftraggeber und Nutzer zufrieden, wird der Nutzen als nachrangig angesehen.

Projekterfolgskriterien (Gesamt-TN vs. PMO vs. Auftraggeber)



Nutzen der Projektergebnisse für Auftraggeber deutlich wichtiger als für Gesamtfeld der Teilnehmer; aber noch weniger wichtig für PMO-Vertreter.

Schlüsselergebnisse

- PMOs schätzen typische PMO-Fokus-Themen wie PM-Prozesse, Standards, Methodenunterstützung etc. als relevanter ein als die Gesamtorganisation
- Auch in der Bewertung der Qualität dieser Faktoren gibt es relevante Unterschiede zwischen PMO und Nicht-PMO
- Viele wirkliche „Schmerzen“ der PM-Nutzer liegen in Kultur-Themen (bspw. Verbindlichkeit) und beim Auftraggeber
- Auftraggeber ihrerseits bewerten das PMO schlechter als der Schnitt
- Nutzen der Projektergebnisse für Auftraggeber deutlich wichtiger als für Gesamtfeld der Teilnehmer; aber weniger wichtig für PMO-Vertreter
- Wieder einmal sind die Anwender agiler und hybrider Methoden zufriedener als die Anwender des klassischen PMs

Vier Implikationen für das PMO

(1) Fragen Sie Ihre Kunden

Entsprechen die Leistungen des PMOs den Bedürfnissen und Wünschen?

(2) Prüfen Sie Ihren Fokus

Greifen die Ausrichtung und Angebote des PMOs die wirklich relevanten Aspekte auf?
(„Harte“ *und* „weiche“ Faktoren, Projektteam *und* Auftraggeber *und* Umfeld.
Prüfen Sie die Einbindung neutraler Perspektiven.)

(3) Agile Potenziale heben

Prüfen Sie mögliche Potenziale agiler Methoden auf den Ebenen Organisation,
Projektportfolio und Projekt

(4) Teamaufstellung und –ausrichtung hinterfragen

Sind Team und System schon heute auch für Change und Musteränderung versus
Administration und Methodenexpertise aufgestellt?

Ausrichtung und Nutzenposition des PMOs prüfen und schärfen



Klarer und transparenter Mehrwert *aus Sicht der Organisation* als nachhaltige
Lebensversicherung des PMOs in Zeiten von Digitalisierung und VUCA.

Studienbericht und Artikel

Ökosystem Projekt:

Wie gut ist der Nährboden für Ihren Projekterfolg?



© Chinnapong via Fotolia

ProjektMagazin
Das Fachportal für Projektmanagement

- Artikel zur Studie folgt im ProjektMagazin www.projektmagazin.de
- Kostenfreier Studienbericht unter:
<https://www.process-and-project.net/studien/projektumfeldstudie/>



Let's connect!



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



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



Twitter: @Ayelt Komus

www.komus.de

www.process-and-project.net