

# **Projektmanagement: Ergebnisse der SCOPAR-Umfrage 2019**

**Im Projektmanagement muss mehr auf die Planung vor dem Projektbeginn Wert gelegt werden, um Probleme im Verlauf zu vermeiden**

Wer Projekte zum Erfolg führen will, muss vor allem darauf achten, anfangs klare, realistische Ziele und Vorgaben zu definieren, um sich während des Projektverlaufs auf die Kernthemen und Aufgaben des Projekts fokussieren zu können. Sonst drohen nachträglichen Änderungen die Ziele sowie die Zeit- und Kapazitätsplanungen zu zerstören.

Laut der SCOPAR-Umfrage, an der sich 60 Manager, Berater und Projektleiter und Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmen beteiligt haben, geben nur 65% an, dass es eine klare Vorab-Definition der Aufgaben und die Beschreibung des Projektes gibt. Wen wundert's, dass die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurückbleiben, wenn man den Beteiligten nicht sagen kann, was erreicht werden soll. Wer nicht weiß wohin er will und wie der dahin kommen will, wird sein Ziel wohl eher nicht erreichen.

***Falsche Projekte kosten Unternehmen***

# **viel Geld**

*Über 400 Mrd. € investierten deutsche Unternehmen 2017 in neue Fabriken, Anlagen, Maschinen, Software, etc. Prof. Dr. Rudolf Dögl, Professor in den Bereichen Innovationsmanagement und Businessplanung an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt, befürchtet, dass gut und gerne ein Viertel davon, also über 100 Mrd. €, in die falschen oder zumindest nicht in die bestmöglichen Projekte gesteckt werden.*

*Professor Dr. Rudolf Dögl*

Aber es geht weiter. So gibt die Hälfte der Befragten an, dass die tatsächlich verfügbaren Personalkapazitäten nicht ausreichend geprüft werden. Wenn man nicht weiß, wo man hin will und das was man tut nur mit halber Kraft verfolgt, ist die Enttäuschung aber vorprogrammiert. Zusätzlich geben 36% an, dass der Zeithorizont nicht realistisch geplant wird, was unvermeidlich zu Stresssituationen seitens der Mitarbeitenden führt. Kein Wunder also, dass folglich auch nur 70% der Ansicht sind, dass die gesetzten Termine gehalten werden.

*Zeige mir, wie ein Projekt beginnt und ich sage Dir, wie es endet.*

*(Gero Lomnitz)*

Ein ähnliches Bild wie bei der Projektinitiierung spiegelt sich in der laufenden Projektüberwachung wider. Die regelmäßige Terminüberwachung findet bei 27% der Befragten nur unzureichend oder gar nicht statt, bei der laufenden Kapazitätsüberwachung sind es gar 41%, bei der Budgeteinhaltung nur 25% und bei der gesamten Zielerreichung nur 27%. Das heißt übersetzt: Jedes vierte Projekt wird nicht gesteuert!

Rahmenfaktoren ändern sich in volatilen Zeiten so rasant, dass gerade bei langen und großen (kapazitäts- und budgetintensiven) Projekten eine regelmäßige Evaluierung der Ressourcen eines Unternehmens existentiell sein kann. Warum wird dann nicht intensiver und regelmäßig auf die laufenden Vorhaben geschaut?

Lernen Unternehmen aus den gemachten Fehlern? Versucht man, die Projektarbeit zu verbessern? Es scheint nicht so. Über 80% der Befragten geben an, dass die tatsächliche Zielerreichung, ca. 1-3 Jahre nach Projektende, gar nicht gemessen wird. Von denen die, die Zielerreichung retrospectiv prüfen, eruieren auch nur 20% die Ursachen, von denen wiederum nur 29% dann auch Verbesserungsmaßnahmen für künftige Projekte ableiten.

Mehr als erschreckend: Nur 5% der Unternehmen nutzen systematisch die Erfahrungen aus bereits durchgeführten Projekten ... und machen vermutlich immer wieder die gleichen Fehler!

Hier wird enormes Potential verschwendet, denn zum einen könnten Fehler (und damit auch Kosten) bei laufenden und künftigen Projekten proaktiv vermieden werden. Und zum anderen dient ein Fehler-Lernprozess auch zur persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter und damit zur Lernkurve des Unternehmens bei. Fehler werden ja nicht dadurch beseitigt, dass man sie konsequent wiederholt, sondern indem man die Ursachen erkennt und abstellt.

*Was du nicht messen kannst, kannst du nicht lenken.*

*Peter F. Drucker*

Wer sich die Ergebnisse bis hierher ansieht, wundert sich nicht, dass die eingesetzten Tools auch nicht das Gelbe vom Ei sind. „A fool with a tool stays a fool“. Mit den eingesetzten Tools sind daher auch lediglich ca. 34% zufrieden! Ob das nun am Tool, an der Schulung oder an den grundsätzlichen Umständen

liegt, wie dahin gestellt. Auf jeden Fall besteht dringender Handlungsbedarf – entweder mit zusätzlichen Schulungen zu den vorhandenen Tools oder durch Verwendung anderer Tools. Zudem kann durch einfachere Handhabung auch Zeit eingespart werden, die an anderer Stelle genutzt werden wird.

Aber auch bei den weichen Faktoren zum Projekterfolg gibt es einiges an Verbesserungsmöglichkeiten. Teamstrukturen und Zusammensetzung werden nur bei der Hälfte aller Projekte systematisch konzipiert, Unterstützung in laufenden Projekten ist hier eher Fehlanzeige. Dabei kann ein guter Teamevent mehr zum Projekterfolg beitragen, als der sechzigste Report, den eh niemand liest.

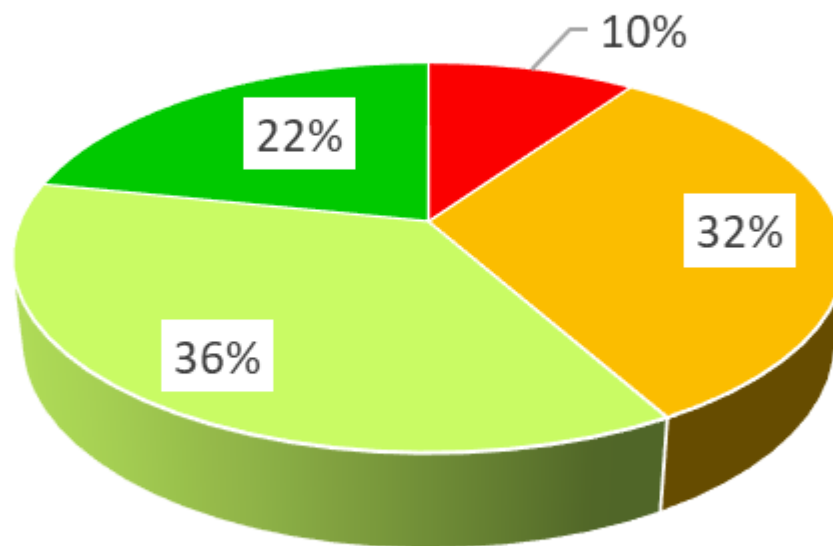
Interessanterweise fehlen vielen Umfrageteilnehmern auch Kleinigkeiten wie elektronische Teamkalender, Reminderfunktionen und Aufgabelisten.

Dabei sind solche Unterstützungen im Zeitalter der Cloud nahezu zum Nulltarif zu bekommen.

## ***Fazit zum Projektmanagement***

**Viele Projekte bringen nicht den erforderlichen Nutzen, da sie weder richtig initiiert und richtig geplant werden, noch während des Projekts zielführend überwacht oder gar nach Abschluss des Projekts konsequent evaluiert werden. Unternehmen sollten entweder komplett neue Wege, z.B. nach dem Prinzip von „Beyond Budgeting“, Scrum und agilen Methoden gehen oder mit der Methode S-BIP zum Portfoliomanagement von Professor Dr. Rudolf Dögl Projekte im Vorfeld klar bewerten und konsequent am Nutzen priorisieren. Und schließlich sollten sich Unternehmen erprobter Tools bedienen, mit denen eine Projektplanung und -verfolgung, aber auch die Projektdokumentation und -steuerung sowie die Zusammenarbeit über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg vereinfacht und automatisiert wird. Projektarbeit 4.0 lässt grüßen.**

Es gibt eine gute und klare  
Projektplanung hinsichtlich Ziele,  
Zeithorizont, Ressourcen und Nutzen



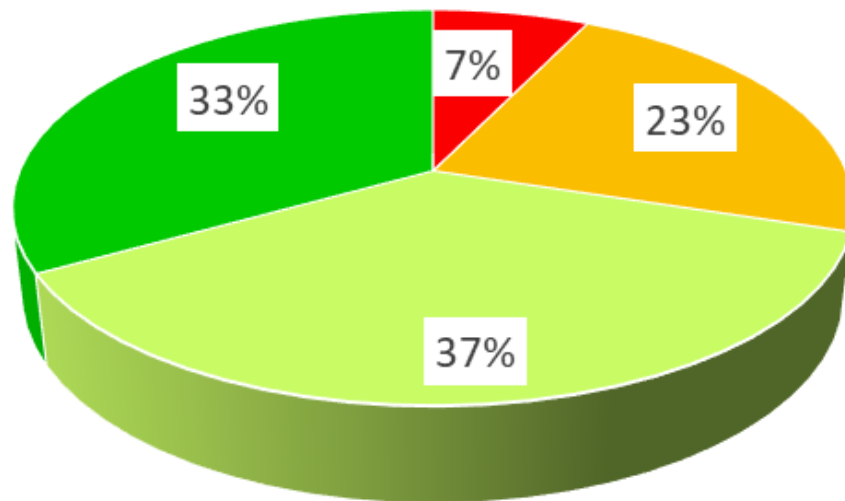
■ stimme gar nicht zu

■ stimme eher nicht zu

■ stimme eher zu

■ stimme voll zu

Es gibt eine gute und klare Projektsteuerung während eines Projekts hinsichtlich Ziele, Zeithorizont, Ressourcen und Nutzen.



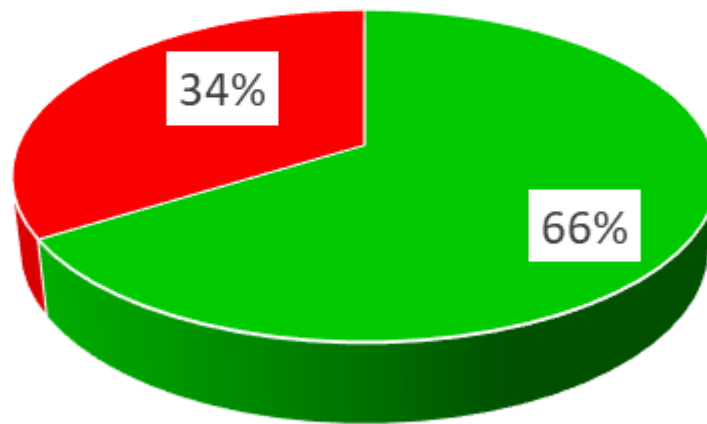
■ stimme gar nicht zu

■ stimme eher nicht zu

■ stimme eher zu

■ stimme voll zu

Wie zufrieden sind sie mit den  
Projekt-Management-Tools ihres  
Unternehmens?



■ gut

■ schlecht

