

Erfolgreich Projekte durchführen

Ergebnisse einer Studie von PA Consulting Group und GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

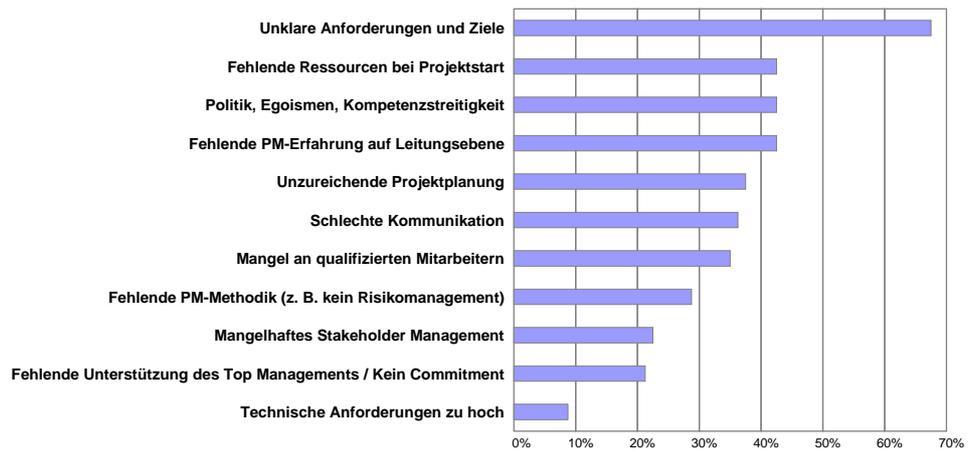
Das Beherrschen eines breiten Portfolios von Instrumenten zum Projektmanagement ist erfolgskritisch. Unternehmen, die ihre Methoden auch tatsächlich in voller Bandbreite leben, sind deutlich erfolgreicher.

Die aktuelle Studie 2004 von PA Consulting Group und GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. gibt Aufschluss sowohl über Gründe für das Scheitern von Projekten und Verbesserungsmaßnahmen als auch über Merkmale, wie Unternehmen das Projektmanagement tatsächlich „leben“. Die Untersuchung stellt die 15 erfolgreichsten Unternehmen („Top15“) den 15 am wenigsten erfolgreichen Organisationen („Low15“) gegenüber.

Nahezu alle Unternehmen nutzen heute zunehmend einen standardisierten Projektleitfaden. Aber nur 25 Prozent der Low15 Unternehmen sammeln Erfahrungen aus den eigenen Projekten und geben diese an neue Initiativen weiter – die Top15 erreichen dies in mehr als der Hälfte der Fälle.

Für das Vertragsmanagement haben nur knapp die Hälfte der Low15 Unternehmen Prozesse und Verantwortliche benannt, die Top15 immerhin schon bei rund 70 Prozent aller Projekte. Bei der methodischen Umsetzung von Projektmanagement mit Hilfe von Tools und Techniken unterschieden sich die Unternehmen kaum von einander. Dagegen sind beim Thema Bonuszahlungen nur wenige Unternehmen engagiert: Insgesamt honorieren nur knapp 38 Prozent der Unternehmen Spitzenleistungen mit einer Sondergratifikation. Die Low15 Unternehmen zahlen sogar nur in knapp einem Viertel der Fälle einen Bonus, die Top15 immerhin in fast jedem zweiten Projekt. Zwar ermittelt die Studie für das Personalmanagement geringe Unterschiede, aber nicht einmal die Hälfte der Organisationen hat einen definierten Karrierepfad mit Schulungen und Beförderungsoptionen für Projektleiter.

Vor allem „weiche Faktoren“ bestimmen die Ursachen für das Scheitern von Projekten. Viele Projekte werden überstürzt aufgesetzt und nicht ausreichend unterstützt. Fast 70 Prozent der Teilnehmer unserer Studie nannten ‚Unklare Anforderungen und Ziele‘ als häufigste Ursache für das Scheitern ihrer Projekte.“ Gleichzeitig sind ‚zu hohe technische Anforderungen‘ in weniger als 10 Prozent der Projekte Grund für den Misserfolg.



Ursachen für das Scheitern von Projekten (Mehrfachnennung möglich)

Um auf die Probleme bei der Durchführung von Projekten zu reagieren, geben knapp zwei Drittel aller befragten Unternehmen an, Mitarbeiter und Projektleiter intensiver zu schulen sowie die Projektmanagementhandbücher und -prozesse zu verbessern. Begrenzt auf die Top15 Unternehmen sind jedoch das Verbessern von Prozess-Handbüchern und regelmäßige Audits die wichtigsten Aktivitäten zur Optimierung des Projektmanagements.

Die Studie basiert auf 98 Fragebögen von Projektleitern, Geschäftsführern und Vorständen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen in Deutschland.



Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2004

Gemeinsame Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
und PA Consulting Group

Claus Engel, Christian Holm
November 2004

Die Projektmanagement-Studie 2004 untersucht gezielt den Einsatz weicher Faktoren bei Projekten

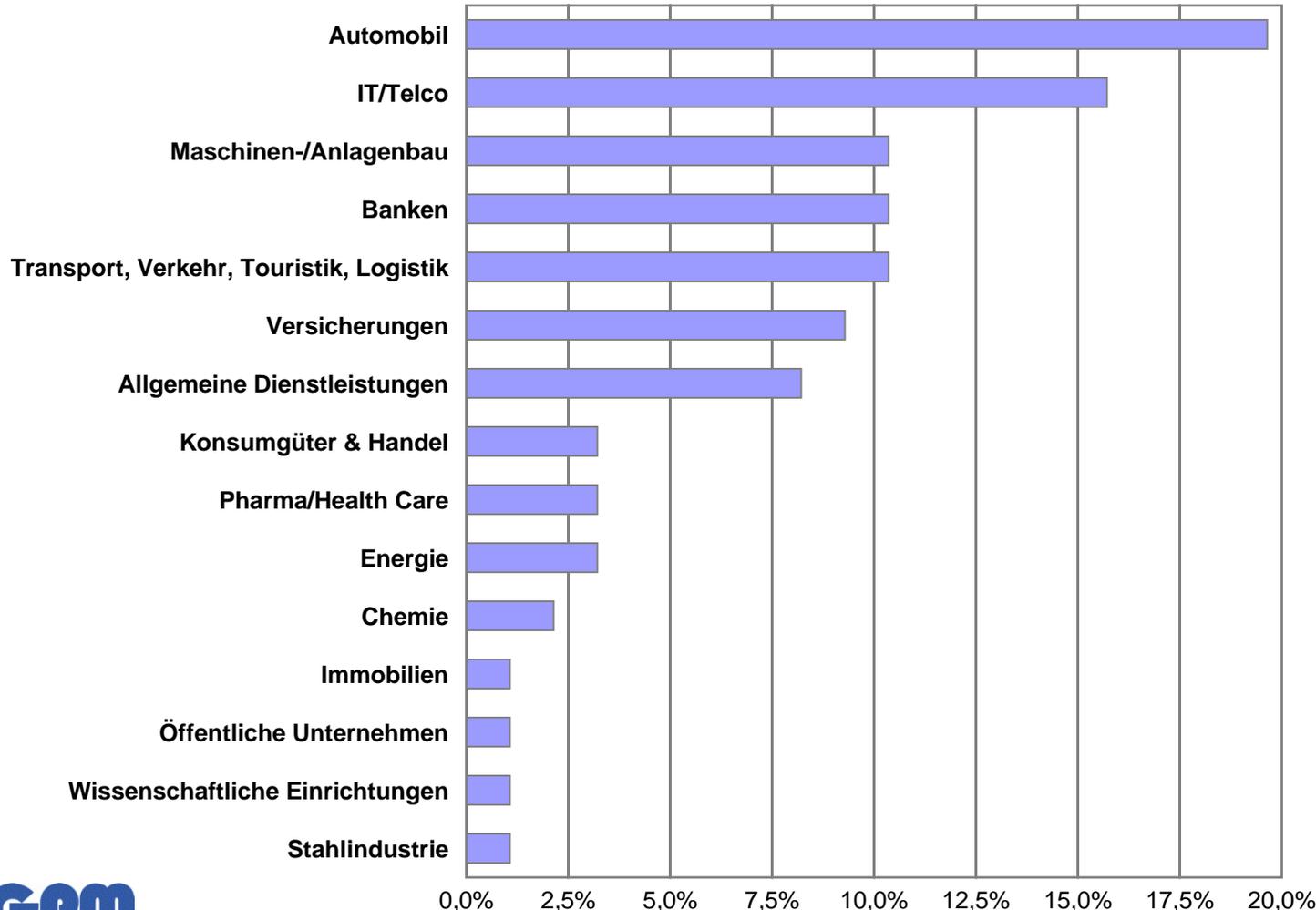
Untersuchte Fragestellungen

- **Werden Projekte einheitlich durchgeführt?**
- **Wie werden weiche Faktoren bei Projekt Management (PM) berücksichtigt?**
- **Kommt ein breites Spektrum an PM-Tools zum Einsatz?**
- **Werden bestehende PM-Methoden und Vorgehen tatsächlich systematisch „gelebt“?**
- **Wie stark werden Mitarbeiter in PM ausgebildet?**
- **Wie werden überdurchschnittliche Leistungen honoriert?**
- **Gibt es einen besonderen Karrierepfad für Projektleiter?**
- **Wird das Unternehmen als Projektorganisation verstanden?**
- **Woran scheitern Projekte?**
- **Was wird getan, um künftige Projekte besser zu unterstützen?**

Die Studie beantwortet diese Fragen und stellt vor allem das Verhalten der erfolgreichen Unternehmen als Best Practice vor.

98 Unternehmen unterschiedlicher Branchen haben an der Studie teilgenommen

Aufstellung nach Branche der befragten Unternehmen

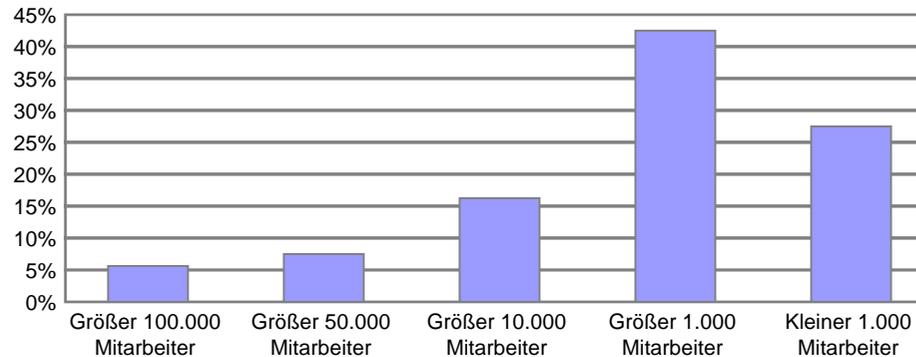


Teilnehmer

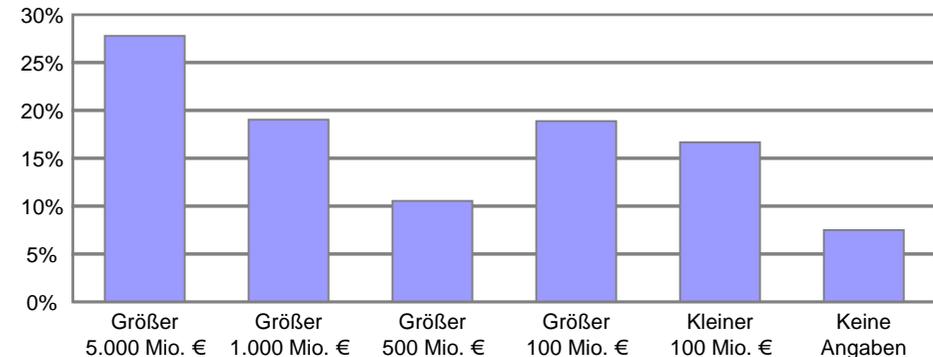
- Breite Streuung der Branchen bei den teilnehmenden Unternehmen
- Hohe Anzahl von Unternehmen, die bereits 2003 an der PM-Studie teilnahmen (> 60 %)
- Mit einer Rücklaufquote von rund 8 % stieß die Studie auf großes Interesse

Die Teilnehmer der Studie gehören vorwiegend zu großen Organisationen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern

Aufstellung nach Anzahl Mitarbeitern der befragten Unternehmen



Aufstellung nach Umsatz/Bilanzsumme der befragten Unternehmen



Anzahl Mitarbeiter des Unternehmens

- Knapp 72 % der befragten Organisationen verfügen über mehr als 1.000 Mitarbeiter
- Nur ca. 28 % der Befragten haben weniger als 1.000 Mitarbeiter
- Ca. 27 % der teilnehmenden Unternehmen haben mehr als 10.000 Mitarbeiter

Umsatz/Bilanzsumme des Unternehmens

- Über 27 % der Antworten stammen von Unternehmen mit mehr als 5.000 Mio. € Umsatz/Bilanzsumme
- Über 45 % der teilnehmenden Unternehmen haben mehr 1.000 Mio. € Umsatz/Bilanzsumme
- Knapp 56 % der befragten Unternehmen haben mehr als 500 Mio. € Umsatz/Bilanzsumme

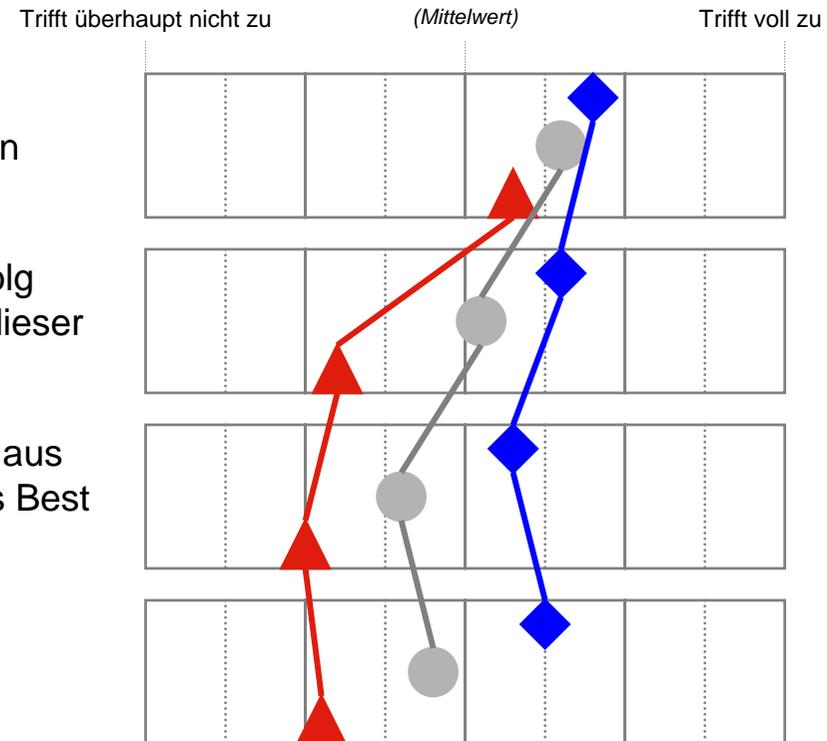
Erläuterungen zur Auswertung

- **Drei Gruppen wurden unterschieden**
 - „Top15“: 15 Unternehmen, die Projekte zu mehr als 85 % erfolgreich durchführen
 - „Low15“: 15 Unternehmen, die Projekte zu weniger als 35 % erfolgreich durchführen
 - „Average“: Der Durchschnitt aller 98 Teilnehmer als Abbild der heutigen Praxis
- **Aussagen werden auf Basis dieser drei Gruppen gemacht**
 - Die „Top15“ Unternehmen gelten als Referenz
 - Starke Abweichungen zwischen der „Top15“ Gruppe und „Low15“ Organisationen gelten als Indikator für erfolgskritische Handlungsbereiche
 - Bei Bereichen, bei denen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen auftreten, werden individuell betrachtet
- **Abweichungen und „soziale Erwünschtheit“**
 - Aufgrund der hohen Rücklaufquote ist das Vertrauen in die Ergebnisse sehr hoch
 - In den Auswertungen wird unterstellt, dass alle Befragten ein vergleichbares positives Antwortverhalten angewendet haben und somit die Ergebnisse insgesamt für Vergleiche zwischen den Gruppen aussagefähig sind

Die Unterschiede zwischen den Unternehmen, Erfahrungen zu sammeln und zu nutzen, sind erheblich

Aussagen zur Überprüfung

- 1.1 Wir nutzen einen standardisierten Projektleitfaden mit Pflichtergebnissen, Autorisierung je Meilenstein und klaren Projektrollen in allen Projekten.
- 1.2 Es ist klar, mit welchen Messgrößen unser Projekterfolg gemessen wird, alle Projekte werden einheitlich anhand dieser Kriterien verglichen.
- 1.3 Wir werten alle Projekte systematisch auf Lernpunkte aus und stellen die Informationen künftigen Projekten aktiv als Best Practice-Empfehlung zur Verfügung.
- 1.4 Neue Projekte greifen aktiv auf Erfahrungen und Best Practices zurück.



Top15 Unternehmen lernen stärker aus den Erfahrungen bisheriger Projekte

- **Alle Unternehmen haben inzwischen Projektleitfäden entwickelt**
 - Die Werte zwischen Top15 und Low15 unterscheiden sich nicht wesentlich
 - Projektleitfäden sind in vielen Unternehmen als Standard verabschiedet
 - Die Intensität der Anwendung variiert
- **Messgrößen für Projekte sind bei erfolgreichen Unternehmen etabliert**
 - Die Top15 Unternehmen haben Messgrößen für viele Projekte fest etabliert
 - Die Low15 Unternehmen liegen weit unter dem Durchschnitt
- **Aufgreifen und Verteilen von Erfahrungen unterstützt den Erfolg**
 - Low15 Unternehmen sind wenig engagiert bei der Sammlung und Verteilung von Erfahrungen aus eigenen Projekten
 - Die Top15 heben sich hier durch überdurchschnittliche Aktivitäten hervor

Im Vertragsmanagement und Change Control Prozess heben sich die Top15 Unternehmen klar ab

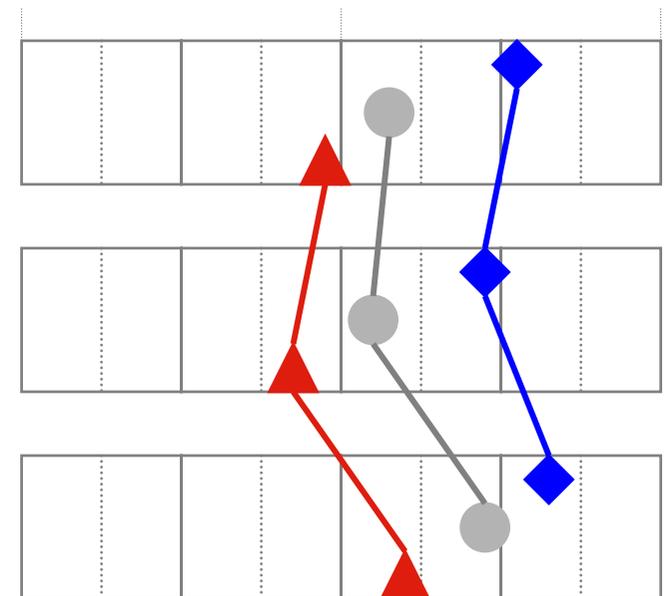
Aussagen zur Überprüfung

2.1 Unser Unternehmen hat einen Prozess von Vertrieb über Entwicklung und Engineering bis zum Projekt, der sicher stellt, dass sich die Angebotsbeschreibung sowohl im Vertrag selbst als auch in den Leistungspaketen des Projektes wieder findet.

2.2 Wir haben eine verantwortliche Stelle im Unternehmen, die sicher stellt, dass alle wesentlichen Erfahrungen zum Vertragsmanagement gesammelt und vor Abschluss eines neuen Vertrags eingebracht werden.

2.3 Veränderungen in den Kundenspezifikationen führen zur Überarbeitung von Kalkulation und Projektspezifikation.

Trifft überhaupt nicht zu (Mittelwert) Trifft voll zu



Die Top15 Unternehmen beherrschen die Prozesse in Vertragsmanagement und Change Control deutlich besser

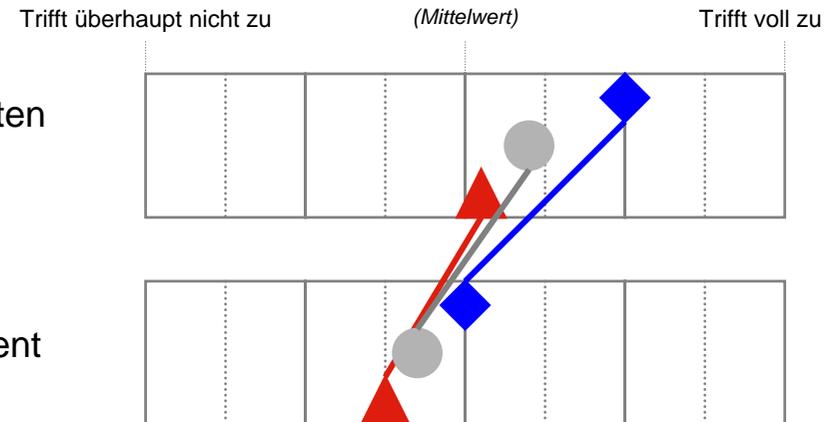
- **Ein gutes Vertragsmanagement ist einer der Faktoren für den Erfolg**
 - Die Top15 befolgen den Prozess für das Vertragsmanagement mit deutlich größerer Vehemenz als der Durchschnitt
- **Erfahrungen aus zurückliegenden Verträgen zu sammeln und auszuwerten, bringt Vorteile**
 - Die Top15 haben sehr häufig eine Stelle eingerichtet, um dies durchzuführen
 - Die Low15 liegen klar unter dem Durchschnitt
- **Change Control wird von fast allen Befragten betrieben**
 - Insgesamt haben fast alle Unternehmen die Bedeutung dieser Funktion erkannt und überwiegend auch entsprechende Prozesse implementiert
 - Die Top15 sind auch beim Change Control klar über dem Durchschnitt
 - Die Low15 sind in diesem Bereich überdurchschnittlich engagiert

Das Management von Lieferantenverträgen in Projekten ist bisher bei allen Unternehmen nicht sehr ausgeprägt

Aussagen zur Überprüfung

3.1 Der zentrale Einkauf stellt die von Projekten angefragten Güter rechtzeitig und in gewünschter Qualität bereit.

3.2 Die Kundenvertragsinhalte werden für alle Projekte in Lieferantenverträge auf der Basis von Zielkosten-Vereinbarungen gemeinsam mit dem Contract Management abgesichert, so dass wir bei Preisschwankungen vollen Durchgriff haben.



Selbst die Top15 haben bisher selten ein durchgehendes Management der Lieferantenverträge

- **Die Bedeutung des Zentralen Einkaufs wurde von allen erkannt**
 - Projekte der Top15 Unternehmen erhalten die erforderlichen Güter deutlich häufiger als alle anderen in der gewünschten Zeit und Qualität
 - Die Low15 Unternehmen fallen deutlich zurück, beherrschen aber diese Funktion in den Grundzügen zumindest ebenfalls
- **Management der Lieferantenverträge wird insgesamt wenig betrieben**
 - In diesem Feld bewegen sich alle Unternehmen sehr eng am Mittelwert, d.h. insgesamt wird dieses Instrument des Projektmanagements nicht überall eingesetzt
 - Ein signifikanter Zusammenhang zwischen Projekterfolg und Beherrschung dieser Funktion lässt sich nicht nachweisen

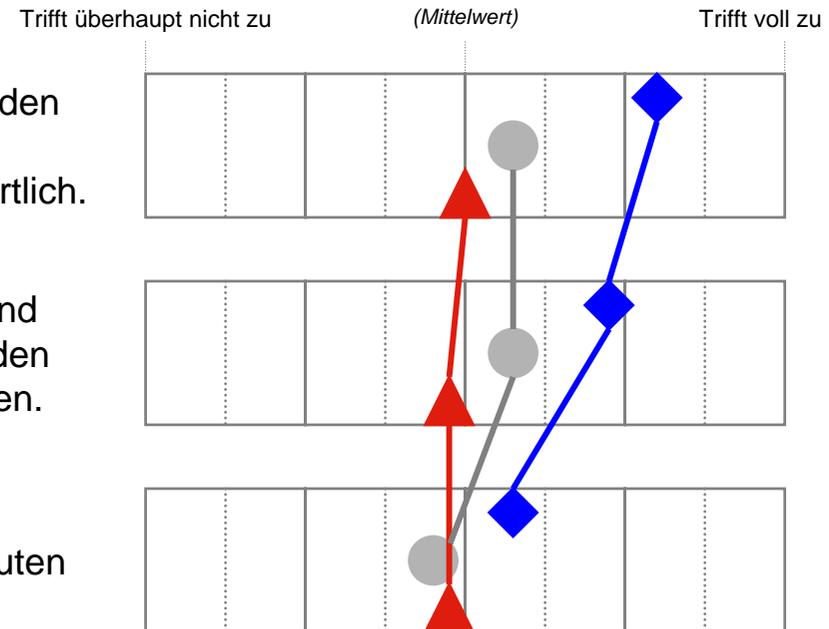
Die Top15 treten deutlich durch starken Focus auf die Qualität hervor

Aussagen zur Überprüfung

4.1 Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung sind in den Projekten eng verzahnt. Ein Mitarbeiter mit starken Befugnissen ist in den Projekten für die Qualität verantwortlich.

4.2 Die unternehmensweit definierten Qualitätskriterien sind integraler Bestandteil der Projektqualität und werden mit den definierten und verabschiedeten Kundenkriterien verglichen.

4.3 Wir lassen die Qualität unserer Projektprozesse und -ergebnisse regelmäßig von externen Unternehmen/Instituten prüfen und ggf. zertifizieren (z B. ISO, CMMI-Level).



Die Top15 Unternehmen zeichnen sich durch intensiveres Management der Qualität aus

- **Fast alle Unternehmen haben eine Qualitätsfunktion in den Projekten**
 - Die Unterschiede zwischen Top15 und Low15 Unternehmen sind gering
 - Ein Mitarbeiter für die Qualitätssicherung ist sehr häufig in die Projekte involviert
- **Der Abgleich interner Qualitätskriterien mit den Anforderungen des Kunden findet ebenfalls recht häufig statt**
 - Ein direkter Qualitätsvergleich mit den Kundenanforderungen wird bei den Top15 sehr häufig, bei den Low15 jedoch deutlich seltener durchgeführt
 - Auffällig ist auch, dass dieser Vergleich insgesamt bei allen Unternehmen seltener auftritt als z. B. der Einsatz eines Q-Managers
- **Eine externe Überprüfung der Qualität findet insgesamt nicht oft statt**
 - Insgesamt nutzen nur wenige Unternehmen diese Möglichkeit der Qualitätssicherung durch externe Firmen

Die eigenen Projektmanagement-Fähigkeiten werden von den meisten Unternehmen als etabliert eingeschätzt

Aussagen zur Überprüfung

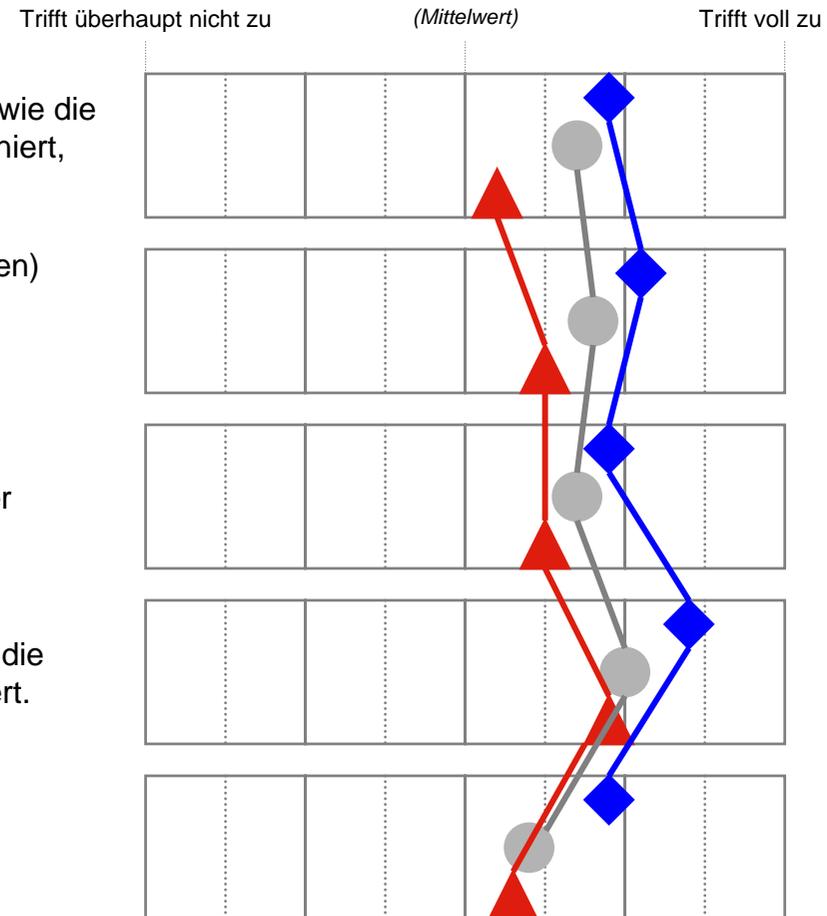
5.1 Die Aktivitäten zur Bestimmung der Leistungen des Projekts sowie die Abstimmung mit dem Kunden sind in unserer Vorgehensweise definiert, das Ergebnis ist fester Bestandteil des Vertrags.

5.2 Die Planung des Projekts (Termine, Kosten, Ressourcen, Risiken) erfolgt im Rahmen der definierten Vorgehensweise mit Tool-Unterstützung und wird vom Auftraggeber und Kontrollgremien verabschiedet.

5.3 Alle Projekte unterliegen einer systematischen Kontrolle ihres Fortschritts mit Standard-Reports als Ergebnis. Auf Basis definierter Kriterien dieser Reports werden Eskalationen direkt eingeleitet.

5.4 Kostenkontrolle ist sowohl in der Planungsphase als auch über die gesamte Projektlaufzeit als besondere Aktivität definiert und etabliert.

5.5 Risikomanagement ist gemäß unserer Projektmanagement-Vorgehensweise fester Bestandteil der Planungsphase und als kontinuierliche Tätigkeit über die gesamte Projektlaufzeit definiert.



Insgesamt finden sich hier nur geringfügige Unterschiede bei den befragten Unternehmen

- **Die Unterschiede zwischen den Unternehmen sind gering, nur wenige Unternehmen schätzen ihre Fähigkeiten unterdurchschnittlich ein**
 - Es gibt kaum signifikante Unterschiede zwischen den Low15 Unternehmen und dem Durchschnitt
 - Die Low15 Unternehmen sind der Bestimmung des Leistungsumfangs deutlich schwächer als der Durchschnitt
- **Risikomanagement wurde in vielen Unternehmen inzwischen eingeführt**
 - Die Low15 und der Durchschnitt aller Unternehmen sind im Risiko-Management deutlich weniger aktiv als die Top15 Unternehmen
 - Insgesamt aber wird die Bedeutung dieses PM-Tools erkannt, mehr als die Hälfte aller Unternehmen setzen dies systematisch ein

Beim Projektverhalten heben sich die die erfolgreichen Unternehmen von den anderen deutlich ab

Aussagen zur Überprüfung

6.1 Wir verstehen unsere Organisation als projektorientiertes Unternehmen und führen ständig Projekte durch.

6.2 Die Mitarbeiter arbeiten gerne in Projekten, der Wechsel zwischen Linien- und Projektorganisation verläuft reibungslos.

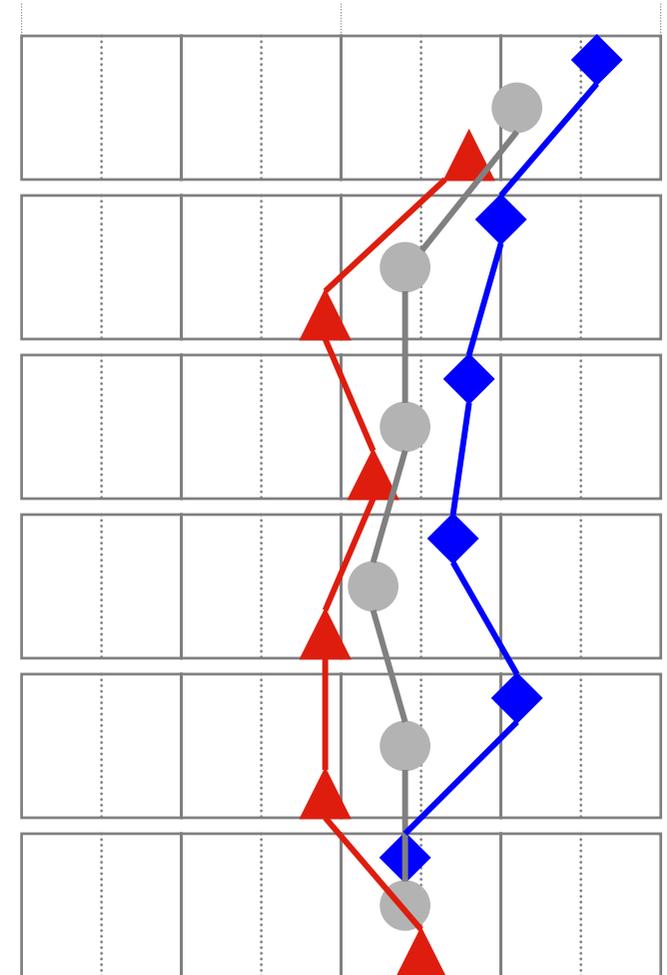
6.3 Wir leben in allen Projekten das Motto „Ein Fehler ist die Möglichkeit, etwas zu lernen“

6.4 Das Verständnis für die Projektmanagement-Verfahren ist einheitlich und wird konsequent gelebt.

6.5 Probleme in Projekten werden frühzeitig und offen kommuniziert.

6.6 Es gibt Projekte (z. B. „Strategische Projekte“), die nicht den allgemeinen Projektrichtlinien unterliegen.

Trifft überhaupt nicht zu (Mittelwert) Trifft voll zu



Im Bereich Projektverhalten erreichen die Top15 Unternehmen stets hohe Werte

- **Fast alle Unternehmen definieren sich als Projektorganisationen**
 - Die Top15 erreichen hier den höchsten Einzelwert in der gesamten Studie
 - Aber auch die anderen Unternehmen verstehen sich vorwiegend als Projektorganisation
- **Fehlertoleranz und der Wille, aus Fehlern zu lernen, sind bei allen Unternehmen vergleichbar ausgeprägt**
 - Alle Unternehmen sind bemüht, dies umzusetzen
 - Die Top15 Unternehmen sind am stärksten engagiert
- **Frühzeitige und offene Kommunikation von Problemen ist ein kritischer Faktor für Projekterfolg**
 - Die Top15 heben sich hierbei signifikant von den Low15 und dem Durchschnitt ab
 - Nur die Top15 Unternehmen setzen das Selbstverständnis als „Projektorganisation“ konsequent um
- **„Strategische“ Projekte werden in allen Unternehmen durchgeführt**
 - Aufgrund des nahezu identischen Werts bei allen, kann keine Aussage zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen getroffen werden

Im Bereich Personalmanagement unterscheiden sich die Gruppen nur geringfügig voneinander

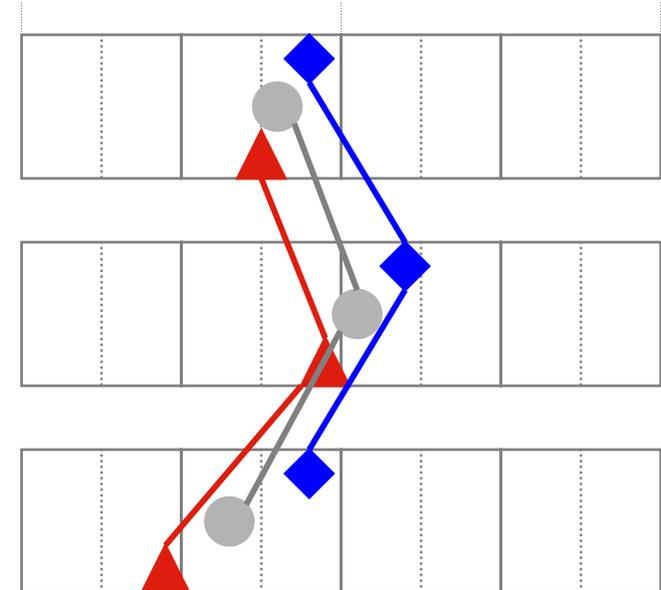
Aussagen zur Überprüfung

7.1 Wir haben einen definierten Karrierepfad für unsere Projektleiter aufgesetzt, der Grundsätze für Schulungen, Bonus und Beförderungen enthält.

7.2 Wir haben unsere Projekte systematisch kategorisiert und benennen einen Projektleiter, der für diese Kategorie qualifiziert ist.

7.3 Wir zahlen als Anerkennung für die besonderen Anforderungen und Leistungen der Projektarbeit regelmäßig einen Bonus an die Projektleiter und -mitarbeiter aus.

Trifft überhaupt nicht zu (Mittelwert) Trifft voll zu



Die Gruppen heben sich im Personalmanagement nicht signifikant von einander ab

- **Einen Karrierepfad für Projektleiter haben nur wenige Unternehmen**
 - Nur knapp ein Viertel der Organisationen geben an, einen solchen Karrierepfad fest etabliert zu haben
 - Mehr als die Hälfte haben dies überhaupt nicht
- **Die Einordnung von Projekten in definierte Kategorien wird in den drei Indikator-Gruppen ähnlich betrieben**
 - Keine Gruppe betreibt dies stark oder schwach ausgeprägt, die Werte liegen alle dicht um den Mittelwert herum
- **Bonuszahlungen sind – auch im Projektgeschäft – nach wie vor nicht die Regel**
 - Keine Gruppe nutzt Bonuszahlungen in ausgeprägter Form als Instrument des Personalmanagements
 - Low15 Unternehmen zahlen nur in den seltensten Fällen einen Bonus aus

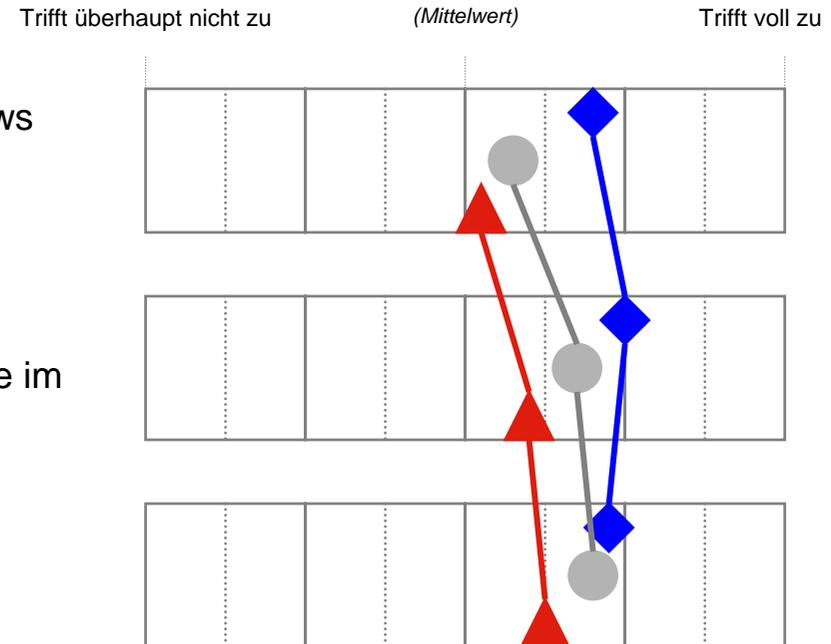
Top15 Unternehmen führen häufiger systematische Projektreviews als die anderen Organisationen durch

Aussagen zur Überprüfung

8.1 Wir führen regelmäßig und systematisch Projektreviews durch, um die Verbesserungen der Vorgehensweise und mögliche Schwachstellen zu identifizieren.

8.2 Wir greifen gravierende Mängel, die im Rahmen von Projektreviews identifiziert wurden, auf und verbessern sie im laufenden Projekt.

8.3 Projektreviews werden nur durch interne Mitarbeiter durchgeführt (z. B. durch Stabsstellen).

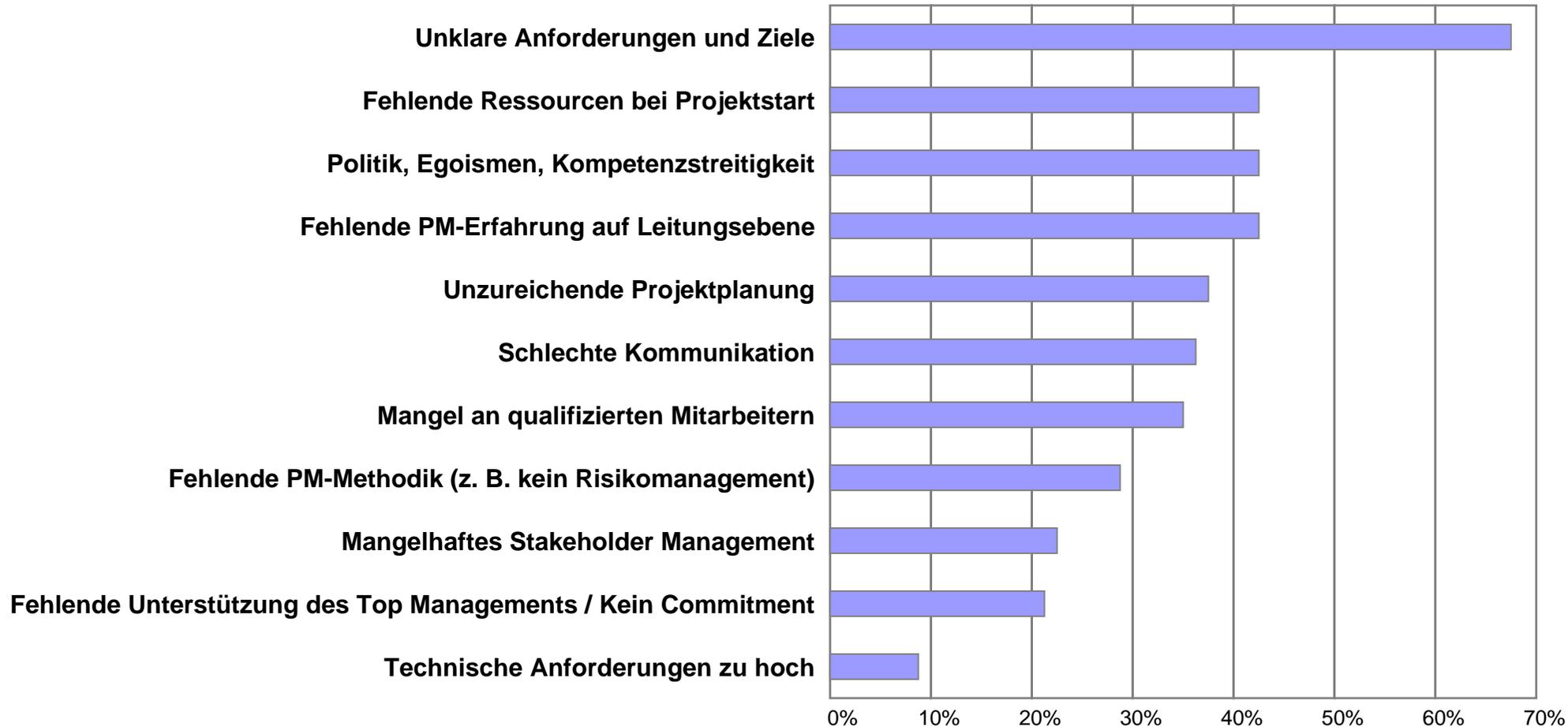


Top15 Unternehmen greifen vermehrt auf die Ergebnisse der Reviews in laufenden Projekten zurück

- **Die Durchführung von Audits und Reviews ist bei vielen Unternehmen etabliert**
 - Top15 liegen klar über dem Durchschnitt
 - Die Low15 liegen hier ein wenig zurück
- **Das Verbessern identifizierter Mängel wird von den meisten Organisationen umgesetzt**
 - Insgesamt sind alle Unternehmen bemüht, Verbesserungen direkt umzusetzen
 - Die Top15 Unternehmen geben an, dies stärker und systematischer zu tun
- **Reviews und Audits werden von allen Gruppen eher intern durchgeführt**
 - Die meisten der Befragten gaben an, Audits eher durch interne Mitarbeiter durchführen zu lassen
 - Die Unterschiede zwischen den Gruppen sind gering, die Art der Durchführung scheint bisher kaum als erfolgskritisch empfunden zu werden

Unklare Anforderungen und Ziele sind die häufigste Ursache für das Verfehlen der Projektziele

Ursachen für das Scheitern von Projekten (Mehrfachnennung möglich)

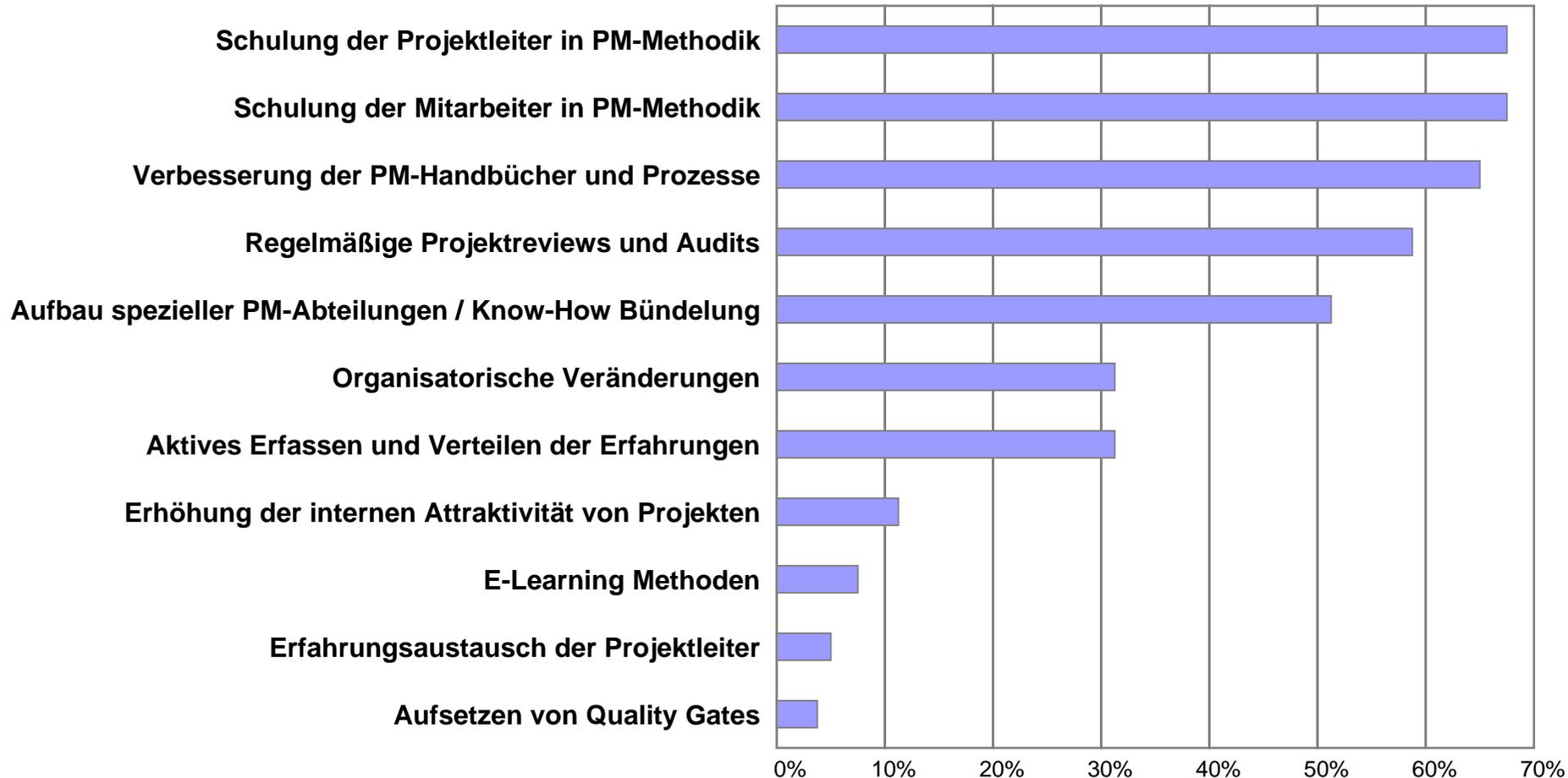


Über den Erfolg entscheidet oft das Beherrschen der „weichen Faktoren“ beim Projektstart

- **Die häufigsten Ursachen für das Scheitern von Projekten betreffen „weiche Faktoren“ beim Projektstart:**
 - **Unklare Anforderungen und Ziele:**
Ein abgestimmter Management Plan, der die Ziele und Projektparameter klar beschreibt, fehlt häufig beim Projektstart und führt oft zu unterschiedlichen Auslegungen des Auftrags.
 - **Fehlende Ressourcen bei Projektstart:**
Obwohl z.T. kritische Ressourcen fehlen, werden Projekte gestartet. Dies führt häufig zu Problemen bei der Integration in das Projektteam und das Verständnis des Auftrags.
 - **Politik, Egoismen, Kompetenzstreitigkeiten:**
Unterschiedliche Interessen des Managements und Egoismen von Bereichen führen immer noch zum Scheitern von Projekten. Dies wird auch durch mangelndes Commitment des Top Managements sichtbar..
 - **Fehlende PM-Erfahrung auf Leitungsebene:**
Wichtige Projekte wird oft mit Personen besetzt, die kaum oder nicht in ausreichendem Maße über die erforderliche Erfahrung verfügen.
 - **Unzureichende Projektplanung**
Projekte starten oft mit zu geringer Planungstiefe und Kenntnis über Dauer und Kosten
- **Hohe technische Anforderungen sind hingegen selten der Grund fürs Scheitern!**

Unternehmen führen verstärkt PM Schulungen, Prozessverbesserungsmaßnahmen und Audits durch

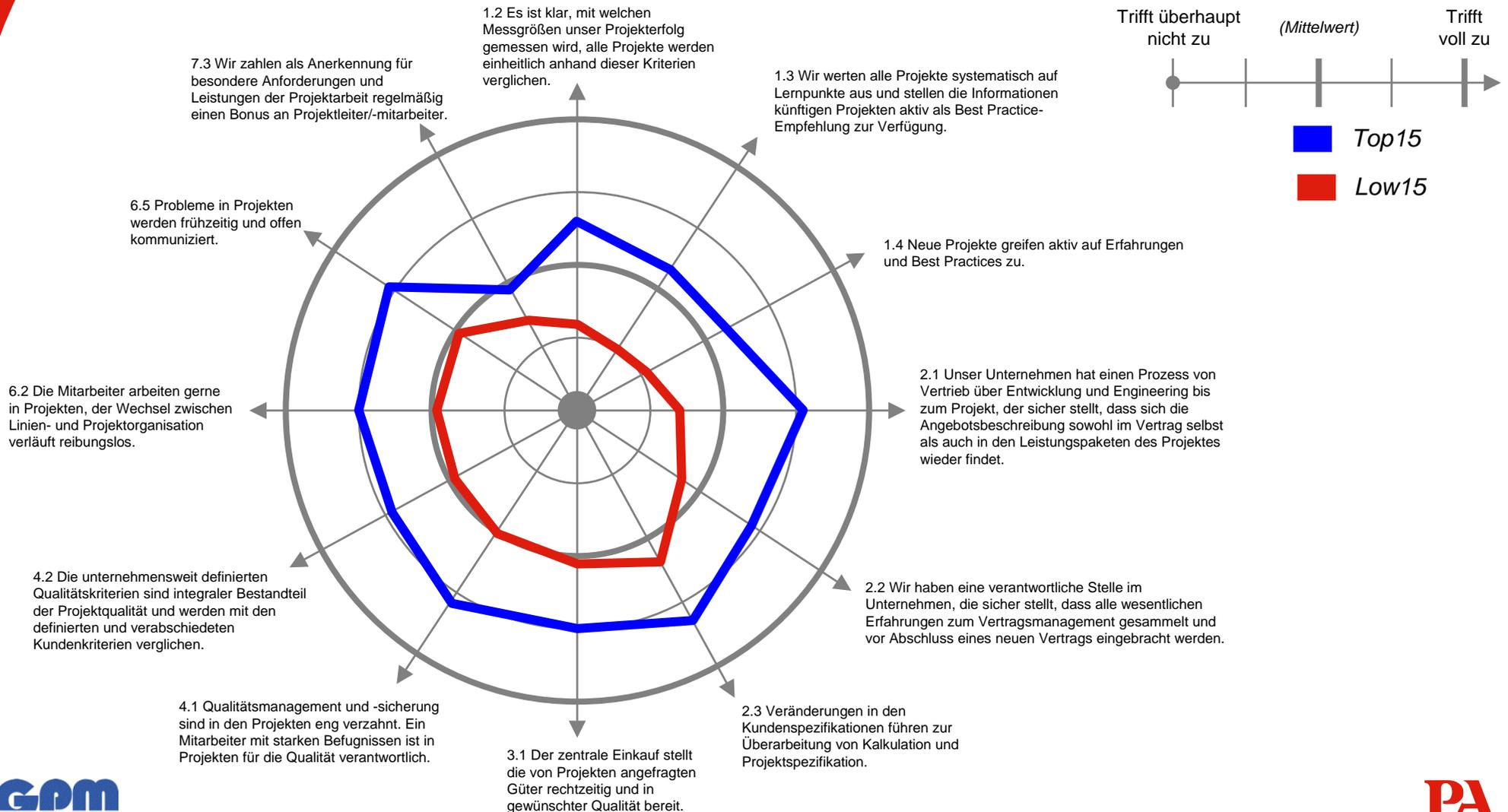
Maßnahmen der Unternehmen zur Verbesserung (Mehrfachnennung möglich)



Unternehmen setzen zunächst auf punktuelle Trainings, tiefere organisatorische Maßnahmen fehlen meistens

- **Trainings sind zwar der erste Schritt, aber sie alleine helfen nicht, auf Dauer eine Projektorganisation zu schaffen**
 - Zwei Drittel aller Unternehmen schulen ihre Projektleiter und -mitglieder, aber weniger als ein Drittel ändern die Organisation
 - Knapp die Hälfte versucht, spezielle Projektteilungen aufzubauen, aber die Attraktivität, als Projektleiter aktiv zu werden, wird als Maßnahme kaum durchgeführt
- **Obwohl viele Unternehmen bereits Prozesse und Handbücher für Projektmanagement besitzen, werden diese immer noch verbessert**
 - Es wird immer noch viel Energie in die Dokumentation gesteckt
 - Der Glaube, dass bessere Handbücher bessere Ergebnisse liefern, scheint tief verankert zu sein
 - Das Adressieren von „Soft Skills“, z. B. durch Erfahrungsaustausch der Projektleiter, wird immer noch zu selten angegangen (weniger als jedes 15. Unternehmen)

In zwölf ausgewählten Bereichen wird ersichtlich, wo die Unterschiede zwischen Top15 und Low15 signifikant sind



Erfolgreiche Unternehmen lernen mehr aus ihren Erfahrungen und setzen kritische Prozesse besser auf

- **Die Top15 Unternehmen treten vor allem durch gute Change Control Prozesse und die Fähigkeit, aus ihren Erfahrungen zu lernen, hervor**
 - Großer Abstand zum Durchschnitt und den Low15 durch mehr Arbeit in den Bereichen
 - „Einheitliche und bekannte Messgrößen“
 - „Auswertung von Lerninhalten“, „Neue Projekte nutzen Best Practices“
 - „Change Control und Vertragsmanagement“
 - „Qualitätssicherung und -management“
 - „Frühe und offene Kommunikation von Problemen“
 - Die Priorität der Verbesserungsmaßnahmen bei den Top15 Unternehmen sind „Verbesserung der PM-Handbücher“ und „Regelmäßige Audits“ vor den Schulungen
- **Das Beherrschen „weicher Faktoren“ ist für erfolgreiche Unternehmen ein Schlüsselkriterium, technische Anforderungen sind nicht kritisch**
 - Häufigste Ursache für das Scheitern ist aus Sicht von fast 70 % der Teilnehmer der Punkt „Unklare Anforderungen und Ziele“ (analog zu PA/GPM Studie aus dem Jahr 2003)
 - „Technische Anforderungen zu hoch“ wurde von weniger als 10 % als Ursache für das Scheitern für Projekte angegeben
 - „Weiche Faktoren“ wie Politik, Erfahrung, Kommunikation, Top Management Commitment oder Stakeholder Management werden als weitere wesentliche Ursachen genannt

Ihr Kontakt zu PA Consulting Group und zur GPM e.V.

PA Consulting Group

Fürstenbergerstraße 3-9
60322 Frankfurt am Main
Tel.: 069 71702 0
Fax: 069 71702 216
www.paconsulting.com

claus.engel@paconsulting.com
christian.holm@paconsulting.com

Claus Engel



Christian Holm



**GPM Deutsche Gesellschaft für
Projektmanagement e.V.**

Hauptsitz
Frankenstraße 152
90461 Nürnberg

Kontakt: Dr. Dietmar Lange
Tel.: 0711 6873967
D.Lange@GPM-IPMA.de

Dr. Dietmar Lange

