

Benchmarking im Projektmanagement

„Der Mensch hat dreierlei Wege, klug zu handeln: erstens durch Nachdenken, das ist der edelste; zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste; drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste.“

(Konfuzius)

In einer von September bis Dezember 2002 durchgeführten Studie hat Move-YourMind 60 PM-Experten nach ihren Erfahrungen im Projektmanagement befragt. Die dabei ermittelten Erfolgskriterien dürften für einen großen Kreis von Interesse sein, da durch die Auswahl der Befragten beinahe alle Branchen und Unternehmensgrößen repräsentiert sind. Durch die Studie wird nicht nur der aktuelle Stand des Projektmanagement im deutschsprachigen Raum wiedergespiegelt. Erklärtes Ziel ist natürlich, Orientierungspunkte für die zukünftige betriebliche Projektarbeit zur Verfügung zu stellen. Die wichtigste Frage lautet dem entsprechend: Welche herausragenden Ergebnisse werden erzielt und was ist der Grund dafür?

Befragt wurden Projektleiter und Projektmanagement-Beauftragte in kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie in Konzernen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Sie gaben ihre persönlichen Erfahrungen im Projektmanagement weiter sowie konkrete Empfehlungen für die Praxis. Mancher Projektleiter zeigte sich angenehm überrascht, dass auch mal die Erfahrungen von Praktikern gehört werden und praktische Empfehlungen gefragt sind. Erste Ergebnisse der Studie werden hier kurz zusammengefasst.

Erste Ergebnisse

Die Experten wurden zu harten Fakten wie Kosten, Terminen und Qualität ebenso befragt wie etwa zu sozialen Faktoren und der Kommunikation im Projektteam. Sie bietet damit ein umfassendes Bild der betrieblichen Projektarbeit.

Die Studie liefert zunächst Ergebnisse über den aktuellen Stand des Projektmanagement im Betrieb. Geklärt wird, wie lange Projektmanagement bereits in den Firmen eingeführt ist, wie der Ausbildungsstand zu bewerten ist und wie die Ausbildung der Projektleiter erfolgte.

Die Eingliederung des Projektmanagement in die Unternehmensorganisation hängt ab von der Größe und der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen. Die meisten Projekte laufen im Rahmen einer Matrixorganisation ab, obwohl viele Experten die reine Projektorganisation empfehlen würden.

Einhaltung von Budget, Terminen und Qualität

Von besonderem Interesse sind die Gründe für negative wie positive Abweichungen vom geplanten Budget wie von den Terminen. Bei den Gründen für negative Abweichungen werden sich ständig ändernde Anforderungen an erster Stelle genannt. Als Abhilfe wird häufig die Entwicklung ein Change-Request-Verfahrens empfohlen.

Eng verbunden mit der Frage nach Terminen ist die Frage nach einer maximalen Dauer für ein Projekt. Die Antwort war überraschend deutlich und konnte sogar unabhängig von der Art des Projektes definiert werden: viele Projektleiter übernehmen keine Projekte mit mehr als 12 Monaten, andere sehen 18 Monate als Obergrenze. Ein ebenso klares Ergebnis lieferte die Frage nach der optimalen Teamgröße: 6 bis 8 Mitarbeiter. Einen breiten Raum nimmt die Qualität der Projektliefergegenstände ein. Es kristallisiert sich heraus, dass der Zieldefinition eine große Bedeutung zukommt. Häufig verhin-

dern aber Know-how-Defizite eine saubere Zieldefinition und somit bereits die Grundsteinlegung für ein erfolgreiches Projekt.

Die Studie zeigt die Bedeutung des Wissensmanagement in der Projektarbeit auf und beschreibt Möglichkeiten, die Erfahrungen zu sichern und für zukünftige Projekte nutzbar zu machen.

Weiche Faktoren

Ein großer Bereich der Studie widmet sich den sozialen Faktoren. Er beschreibt, wie wichtig den Unternehmen die soziale Komponente ist und wie konkret damit umgegangen wird. Auch auf Methoden der Teambildung wird eingegangen und wieviel Zeit und Mittel die Firmen dafür aufwenden.

Den Bereich Soft Skills tangiert auch die Auswahl des Projektleiters. Welche Qualifikationen sollten nach Meinung der Experten ausschlaggebend sein und welche Kriterien werden in der Realität angewandt? Es zeigt sich, dass die Unternehmen die Projektleiter immer noch primär nach ihrer fachlichen Qualifikation ernennen.

Die Kommunikation im Projekt bildet den letzten Schwerpunkt der Studie. Von Meetings über den persönlichen Kontakt und manuellen Werkzeugen bis zu aktuellen Technologien wird eine umfassende Bewertung der Kommunikationsmöglichkeiten und -technologien vorgenommen.

Wichtige Inhalte sind weiter der Einsatz von Tools und stark im Trend das Projektmarketing.

Ulrike Janotta

Hinweis!

Die Studie „Benchmarking im Projektmanagement“ ist ab Februar 2003 erhältlich. Weitere Informationen dazu auf den Seiten 23 und 37.