

Erfolgsfaktoren vs. Misserfolgsfaktoren

Die Anwendung eines Erfolgsfaktors kann den Erfolg steigern, die Nicht-Anwendung hingegen kann den Erfolg schmälern. Dies muss aber nicht grundsätzlich so sein. Ein Projekt muss nicht scheitern, wenn ein Erfolgsfaktor nicht beachtet wird. Es reicht also nicht aus, zu überlegen, wie ein Projekt erfolgreich gestaltet werden kann. Es muss auch die Frage gestellt werden, wie es zu scheitern gebracht werden kann => Mißerfolgsfaktoren.

Ein Projekt verläuft planmäßig muss wegen gravierender Änderung einer Rahmenbedingung abgebrochen werden. Alle Stakeholder sehen darin die richtige Entscheidung. Wie sehen Sie den Projekterfolg und den PM-Erfolg?

Aus Sicht des Projektes liegt ein Misserfolg vor. Die gesteckten Projektziele wurden nicht erreicht, es wurden allerdings Kosten verursacht.

Aus Sicht des Projektmanagements könnte man auch urteilen, dass hier ein Misserfolg vorliegt. Ein vorausschauendes Risikomanagement hätte ggf. die Möglichkeit dieser Änderung der Rahmenbedingungen vorausgesehen und entsprechende Maßnahmen entwickelt. Da aber keine genaueren Informationen vorliegen, kann nicht gesagt werden, ob hier das Risikomanagement entsprechende Gegenmaßnahmen hätte formulieren können.

Vielmehr kann von einem erfolgreichen PM gesprochen werden. Das Projekt wurde abgebrochen, da ein Weiterführen nur Kosten ohne verwertbare Ergebnisse erzielt hätte. Die Priorisierung hinsichtlich der Mittelverwendung rechtfertigt dies. Darüber hinaus schätzen alle Stakeholder diese Entscheidung als richtig ein. Somit ist ein weiteres Ziel des PM erreicht worden.

Führt die Nichtbeachtung eines Erfolgsfaktors zwangsläufig zu einer Reduzierung des Projekterfolgs (Begründung und Beispiele)?

Nein, dies muss nicht zwangsläufig der Fall sein. Die Wahrscheinlichkeit für einen verminderten Projekterfolg steigt zwar, dies muss aber nicht zum Misserfolg führen.

Beispiel:

Die Verantwortlichkeiten im Falle einer Matrixorganisation zwischen Projekt und Linienorganisation wurden nicht geklärt. Somit steigt die Gefahr, dass die Projektmitarbeiter nicht im erforderlichen Umfang zur Verfügung stehen oder überarbeitet sind, weil sie ihre bisherigen Arbeiten fortführen müssen.

Dies kann allerdings mithilfe des Durchsetzungsvermögens des Projektleiters überwunden werden, insbesondere wenn er über allgemein anerkannte fachliche bzw. methodische Fähigkeiten verfügt.

Was ist der Unterschied zwischen Projekterfolg & Projektmanagementerfolg?

Der Projekterfolg orientiert sich an den quantitativen Dimensionen des magischen Dreiecks (Lieferung des Ergebnisses in vorgegebener Qualität, Zeit und im vorgegebenen Budget) und der Einschätzung des Ergebnisses durch den Auftraggeber / Kunden und der maßgeblichen Stakeholder.

Der Projektmanagementerfolg setzt den Einsatz der Methoden und Instrumente des PM in Verhältnis zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs und Zufriedenheit der Stakeholder einzelner Projekte, des Projektportfolios und übergreifend der Organisation.

Beispiel Projekterfolg:

Die vom Kunden geforderten Ergebnisse wurden termingerecht geliefert. Das Budget wurde zwar um 2% überschritten, aber der Kunde beurteilt das Ergebnis als sehr gut. Außerdem war ihm die termingerechte Bereitstellung der Ergebnisse wichtiger als die aufgetretene Budgeterhöhung. Das Projekt ist als erfolgreich anzusehen.

Beispiel Projektmanagementerfolg:

Durch Einführung eines PM-Handbuchs konnten die Projektleiter die Projektinitialisierung und -definition mit weniger Aufwand durchführen. So konnten die Vertragsabschlüsse mit den externen Auftraggebern für die Projektdurchführung insgesamt schneller erfolgen, was sich auch insgesamt auf das finanzielle Ergebnis des Unternehmens ausgewirkt hat.

Was ist der Unterschied zwischen Erfolgskriterium und Erfolgsfaktor?

Ein Erfolgskriterium bezeichnet ein Merkmal für die Unterscheidung (eines Zustands) einer Sache oder Person. Der Erfolgsfaktor stellt ein Einflussmittel über den Zustand einer Sache oder Person dar.

Beispiele

Erfolgskriterium = Anwesenheitsquote Mitarbeiter

- Erfolgsfaktor = Aktive Einbindung Mitarbeiter (Erhöhung Motivation)

Erfolgskriterium = Zeitgerechte Fertigstellung Projekt

- Erfolgsfaktoren = Realistische Aufwandsschätzung Aufgabenpakete, kontinuierliche Fortschrittskontrolle

Erfolgskriterium = Zufriedenheit Kunde

- Erfolgsfaktor = offene, ehrliche und kontinuierliche Kommunikation

Was ist Erfolg?

Erfolg ist ein Resultat von Handlungen und / oder Ereignisses. Umgangssprachlich wird Erfolg mit positiven Resultaten besetzt. Bei negativem Erfolg spricht man im Allgemeinen von Misserfolg.

Um Erfolg messen zu können, müssen Parameter definiert werden. Basis für die Parameter können z.B. im Vorfeld gesetzte Ziele, allgemeine Zielvorstellungen, Erfahrungswerte im Sinne eines Fortschritts oder Vergleichswerte im Sinne des Benchmarkings sein.

Was ist Projektmanagementenerfolg?

Projektmanagementenerfolg ist der effektive und effiziente Einsatz von Methoden und Instrumenten des Projektmanagement zur Steuerung des wirtschaftlichen Erfolgs und der Zufriedenheit der Stakeholder einzelner Projekte, des Projektportfolios insgesamt sowie projektübergreifend der Erfolg der Organisation. Die dafür erforderlichen Projektmanagement-Aktivitäten müssen definiert und umgesetzt werden. Grundsätzlich sollte das Vorgehen im Projektmanagement hierfür standardisiert und eingeführt ("gelebt") werden.

PM-Erfolg ist im Gegensatz zum Projekterfolg wesentlich schwerer zu greifen. Er besteht i.d.R. darin, dass größere Probleme vermieden wurden. Die Nutzenseite eines erfolgreichen PM ist damit nur sehr spekulativ zu bewerten.

Effektiv = "die richtigen Dinge tun": Der Projektmanagementenerfolg beginnt bereits bei der Projektauswahl. Es ist seitens des strategischen PM besonders wichtig, die richtigen Projekte für das Unternehmen auszuwählen, Prioritäten zu setzen und zu initiieren. Dabei müssen einerseits unnötige Projekte vermieden und andererseits dürfen wichtige Projekte nicht übersehen werden.

Effizienz = "die Dinge richtig tun": Der Erfolg des PM ist das Verhältnis von Aufwänden zur Entwicklung, Anwendung und Optimierung des PM zum Nutzen durch erfolgreichere Projekte.

Was versteht man unter Projekterfolg?

Projekterfolg ist die Erfüllung der vertraglich vereinbarten Leistungen in geforderter Qualität und Quantität sowie im Rahmen des finanziellen und terminlichen Rahmens unter Berücksichtigung der genehmigten Nachträge (Claims).

Die Prioritäten und das Verhältnis der einzelnen Parameter zueinander sind nur projektbezogen und somit situativ festlegbar. Zusätzlich müssen die Stakeholder des Projekts, insbesondere Auftraggeber, Kunden, Projektmitarbeiter und betroffene Mitarbeiter, mit der Umsetzung und den Ergebnissen zufrieden sein und das Projekt als positiv und erfolgreich beurteilen.

Welche bedeutenden Analysemethoden für Projekt- und PM-Erfolg können angewendet werden?

- Projektcontrolling

Das Projektcontrolling umfasst in seiner konventionellen Form die klassischen Parameter Leistung, Kosten und Zeit (magisches Dreieck). Allerdings reicht die Erfüllung der Parameter alleine nicht aus, um vom Projekterfolg zu sprechen. Und anders herum muss kein Misserfolg vorliegen, wenn ein Parameter nicht eingehalten wurde.

- Machbarkeitsstudie

Eine Machbarkeitsstudie wird in den frühen Stadien eines Projektes durchgeführt. Sie umfasst die Überprüfung der technischen, wirtschaftlichen, rechtlichen, sozialen etc. Machbarkeit. Sie basiert auf vielen Prämissen, unterstützt die Projektdurchführung und -ablehnung aber erheblich.

- Scenario-Technik: Was-wäre-wenn-Situationen.

- Kosten-Nutzen-Analyse incl. Sensitivitätsanalysen

Kosten-Nutzen-Analysen können während der Machbarkeitsstudie, aber auch separat durchgeführt werden. Sie prognostizieren den wirtschaftlichen Erfolg eines Projektes. Wichtig ist die Vermeidung des Zweck-Optimismus.

- Befragungen (Kunden, Mitarbeiter, Stakeholder)

- Neben den "harten" Faktoren des magischen Dreiecks sind auch die Stakeholder bei der Einschätzung des Projekterfolgs zu berücksichtigen.

- PM Benchmarking

Vergleichen von Projekterfolgen unternehmensintern und auch -extern. Bei Letzterem ist allerdings die Vergleichbarkeit nicht immer gegeben.

- Project Excellence: ein Projekt-Benchmarking Modell der GPM. Sie beurteilt die Bereiche Projektmanagement und Projektergebnisse.

Welche Dimensionen hat der Projekterfolg?

Der Projekterfolg umfasst folgende Dimensionen:

- Direkte Ergebnisse, wie sie durch das magische Dreieck beschrieben werden: Termin, Kosten, Leistung
- Zufriedenheit des Kunden und weiterer relevanter Stakeholder (Anerkennung der Projektergebnisse)
- Ziele der Stakeholder (organisatorische Ziele, personelle Ziele, Vertriebsziele, Marketingziele)
- Abwicklungs- und Anwendungserfolg (Zeitpunkt der Erfolgsmessung)

Welches sind Erfolgskriterien und -faktoren aus Sicht der Unternehmensleitung mit Beispielen?

Erfolgskriterien

- Qualifikation des Projektleiters
- Qualifikation des Projektteams
- Projekt wurde hinsichtlich Zeit- und Budgetvorgaben beendet.

Erfolgsfaktoren

- (-) Unterstützung durch die Unternehmensleitung zu gering.
- (-) Befugnisse der Projektleitung zu gering
- (-) Verzögerung von Entscheidungen
- (-) Lieblingslösung vorgegeben anstatt objektiver Alternativensuche
- (-) Personal fehlt
- (-) Überlastung der Projektmitarbeiter durch weiter wahrgenommene Aufgaben in Linienfunktion
- (-) Steigende Unsicherheit in Projektgruppe mangels Perspektiven bzgl. Zeit nach Projektende
- (-) Wenig Akzeptanz des Projektes bei den Abteilungsleitern
- (-) Bestellung von unkompetenten Projektleitern
- (+) Gezielte Einführung, Anwendung und ständige Weiterentwicklung von PM im Unternehmen
- (+) Win-Win-Situationen der wesentlichen Projektbeteiligten und -betroffenen schaffen
- (+) Ausreichende Einsatzmittel bereitstellen
- (+) Ausreichend Personal bereitstellen
- (+) Personalentwicklungsplan
- (+) Anbindung des Projektes an die Linienorganisation klar definieren
- (+) PM- Handbuch und Projekthandbuch
- (+) Projekt-Wissensmanagement
- (+) Entwickelte Kultur des Projektmanagements

Welches sind Projekterfolgskriterien und -faktoren aus Sicht der Auftraggeber / des Kunden mit Beispielen?

Erfolgskriterien

- Finanzen
- Zielerreichung
- Projektdurchführung

Erfolgsfaktoren

- (-) Durch verdeckte und veränderte Ansprüche seitens des Kunden wird das Projektteam beeinflusst
- (-) Kunde übermittelt seine Ziele und Probleme nicht verständlich
- (+) Klare und realistische Vorstellungen
- (+) Bonität
- (+) Verlässlichkeit

Welches sind Projekterfolgskriterien und -faktoren aus Sicht der Projektgegner Beispielen?

Erfolgskriterien

- Projektakzeptanz
- Einschätzung des Projektergebnisses

Erfolgsfaktoren

- (-) Lückenhafte Informationen
- (-) Gerüchte
- (-) Sabotage
- (-) Negative Kommunikation über das Projekt
- (-) Ignoranz der Projektgegner
- (+) Offene Informationspolitik
- (+) Direkte Einbeziehung der Projektgegner

Welches sind Projekterfolgskriterien und -faktoren aus Sicht der Projektleitung mit Beispielen?

Erfolgskriterien

- Zielerreichung und Projektergebnis
- Klarheit der Ziele
- Klarheit über Projektumfeld, Risiken
- Budget
- Projektfortschritt
- Teamzusammensetzung und -Know-how.
- Qualität Projektmanagement
- Qualität Projektergebnis
- Durchsetzungsfähigkeit
- Verfügbarkeit Ressourcen
- Projektakzeptanz

Erfolgsfaktoren

- (-) Ziele sind unklar definiert
- (-) Zu anspruchsvolle Zieldefinition
- (-) Ziele werden im Verlauf (mehrfach) geändert und nicht kommuniziert
- (-) Experten sind zu abgehoben, sie suchen nur höchst anspruchsvolle anstatt pragmatische Lösungen und nehmen keine Kritik an
- (-) Teambildungsprozess wird nicht unterstützt
- (-) Konflikte im Team werden ignoriert oder ausgesessen
- (-) Negative Stimmung / Atmosphäre im Projektteam
- (-) Optimierung der technischen Möglichkeiten wird über die menschlichen Aspekte gestellt und es gibt zu wenig Interesse an der Schaffung von Akzeptanz
- (-) Terminplanung ohne Beteiligte
- (-) Probleme ignorieren und aussitzen
- (-) Misserfolgreiche Projekte versanden, anstatt eines Abbruchs entstehen Kosten und Frustration

- (-) Fehler aus alten Projekten werden wiederholt
- (-) Konflikte mit Linienabteilungen
- (-) Zuviel oder zuwenig Kontrolle der Projektmitarbeiter
- (-) Willkürliche Methodenanwendung
- (-) Mehr Improvisation als systematische Organisation
- (-) Ist-Situation ungenügend analysiert
- (-) Projektverantwortlichkeiten unklar
- (-) Änderungen werden ungenügend berücksichtigt
- (-) Mangelnde Dokumentation
- (-) Verlass auf mündliche Absprachen
- (-) Unnötiger Verzicht auf Eigenclaims
- (-) Keine proaktive Abwehr von Fremdclaims
- (-) Risiken unterschätzen und als Schicksal hinnehmen
- (+) Klare, erreichbare Ziele stecken
- (+) Ziele quantifiziert
- (+) Ziele deutlich kommunizieren
- (+) Win-Win-Situation der wesentlichen Projektbeteiligten und -betroffenen
- (+) Betroffene zu Beteiligten machen
- (+) Organisierte Teamführung
- (+) Akzeptanz und Identifikation möglichst aller Beteiligten und Betroffenen herbeiführen
- (+) Projektkultur entwickeln
- (+) Soziale Kompetenz des Projektleiters
- (+) Projektteam muss insgesamt mitplanen
- (+) Kultur des Fehlermachens vorleben
- (+) Organisierter, möglichst frühzeitiger Projektabbruch bei zu erwartendem Nichterfolg des Projektes
- (+) Einsatz von Abteilungsbeauftragten

- (+) Kompetenz und Mut, Projekte abzulehnen
- (+) Prozessorientierung
- (+) Projektkommunikation
- (+) Projektmarketing
- (+) Interesse an den Zwängen und Problemen der Mitarbeiter
- (+) Interessenlagen und mögliche Konflikte frühzeitig erkennen
- (+) Konsequentes Änderungsmanagement
- (+) Konsequentes Vertrags- und Claimmanagement
- (+) Konsequentes Risikomanagement
- (+) Standardisierte Berichterstattung
- (+) Systematische und strukturierte Vorgehensweise
- (+) Projekt- Wissensmanagement

Welches sind Projekterfolgskriterien und -faktoren aus Sicht des Projektteams mit Beispielen?

Erfolgskriterien

- Identifikation mit Unternehmen
- Identifikation mit Projekt
- Eigenverantwortung

Erfolgsfaktoren

- (-) Zu optimistische Berichterstattung
- (-) Teammitglied kommuniziert das Projekt schlecht in das Unternehmen
- (-) Gewachsene Strukturen werden nicht genügend berücksichtigt
- (-) Teammitglieder möchten sich nur profilieren und die eigenen Karriere-möglichkeiten aufbessern
- (-) Verdecken eigener Schwächen und Fehler
- (+) Unternehmensziele sind persönlichen übergeordnet
- (+) Verantwortung übernehmen
- (+) Verantwortungsbewusstsein, Engagement und "unternehmerisches Denken" durch eigenverantwortliche Übernahme von Teilaufgaben
- (+) Motivation

Wie sieht der betriebswirtschaftliche Ansatz für Erfolgsfaktoren aus?

Es werden die Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Handlungen verglichen und aus den erfolgreichsten Vorgehensweisen Einflussgrößen, die sog. Erfolgsfaktoren, ermittelt. Diese Erfolgsfaktoren sollen auf das zukünftige Vorgehen angewendet werden. Die Vergleiche können unternehmensintern, unternehmens- oder branchenübergreifend stattfinden.

Kritikpunkte:

- Anteil eines bestimmten Vorgehens am Erfolg ist nicht immer eindeutig belegbar.
- Erfolgsfaktoren nicht für alle Ausgangssituationen gleichsam gültig.
- Abhängigkeit der Erfolgsfaktoren von kulturellen und anderen Einflüssen. Somit keine übergreifende Konformität gewährleistet.

- Starke Abhängigkeit der Erfolgsfaktoren von Reifegraden der Organisation.

Wie sieht der Erfolgsfaktorenansatz im Projektmanagement aus?

Aufgrund der Vielzahl von Erfolgs- und Misserfolgswfaktoren erscheint eine Gruppierung sinnvoll. Basierend auf einer Vielzahl von Untersuchungen und Praxiserfahrungen wurde die Einteilung in Personengruppen vorgenommen, in deren Verantwortungsbereich die Beeinflussung der einzelnen Faktoren im Wesentlichen liegt:

- Unternehmensleitung
- Projektleitung
- Projektteam
- Auftraggeber / Kunde
- Projektbetroffene
- Projektgegner

Wie unterscheiden sich Abwicklungs- und Anwendungserfolg eines Projektes?

Der Abwicklungserfolg bedeutet, dass das betreffende Projekt erfolgreich abgeschlossen wurde (Kundenzufriedenheit, Termin, Leistung, Kosten).

Der Anwendungserfolg bedeutet, dass das Projektergebnis dem Unternehmen echte Vorteile bringt (Gewinn Marktanteile, Kosteneinsparungen usw.)

Hier ist also der Zeitpunkt der Erfolgsmessung wesentlich.