

# Potential der Erfolgsfaktorenforschung im Projektmanagement

11. Nachwuchswissenschaftlerkonferenz

Andreas M. Carjell

- 1 *Thematische Einführung*
- 2 Forschungsstand
- 3 Kritik der Erfolgsfaktorenforschung
- 4 Anforderungen zukünftiger Forschungsprojekte

### Abgrenzung von Projekten:

- es existieren unterschiedliche Definitionen für den Begriff „Projekt“ im betriebswirtschaftlichen Sinne (z. B. DIN, PMBoK)
- Kriterien sind z.B.
  - Erst- oder Einmaligkeit und Komplexität der Aufgabe
  - zeitliche und finanzielle Begrenzungen
  - Lösung erfordert interdisziplinäre Zusammenarbeit

### Projektmanagement:

Einsatz beruht auf der Erkenntnis, dass die Erfolgchancen bei Planung, Durchführung und Kontrolle durch den Einsatz spezieller Organisationsstrukturen, Arbeitsmethoden etc. erheblich gesteigert werden können

### Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung

- Grundannahme: einige wenige Variablen beeinflussen den Erfolg eines Unternehmens oder eines Projektes maßgeblich
- Aufgabe: Identifizierung dieser Faktoren
- primäres Ziel: Erklärungsmodelle für den jeweiligen „Erfolg“ oder „Misserfolg“ bilden
- sekundäres Ziel: dem Management Anhaltspunkte geben, welchen Faktoren besondere Beachtung zu schenken ist, um letztlich erfolgreich zu sein

### sehr bekannt

- branchenübergreifendes PIMS-Projekt (Profit Impact of Market Strategy)
- Ermittlung des Einflusses bestimmter Faktoren auf den Erfolg von Geschäftseinheiten
- in über 100 Studien wurde versucht, zentrale Einflussfaktoren des ROI und des Cashflow zu isolieren

### Erfolg von Projekten

- für den Erfolg eines Projektes existiert in der Forschung bisher keine einheitliche Messgröße oder Betrachtungsweise
- zumeist unstrittig: Projekterfolg wird durch mehrere Faktoren bestimmt und beeinflusst (mehrdimensionaler Begriff)
- klassisch werden die drei Dimensionen „Termine“, „Kosten“ und „Qualität“ unterschieden

*„Ein Projekt ist erfolgreich, wenn die Beteiligten zufrieden sind und die Qualität der technischen Lösung und die Termin- und Kostenziele insgesamt positiv bewerten.“ (Lechler)*

- Verdichtung der verschiedenen Dimensionen des Projekterfolges zum „Gesamterfolg“ als abhängige Variable notwendig

1 Thematische Einführung

2 *Forschungsstand*

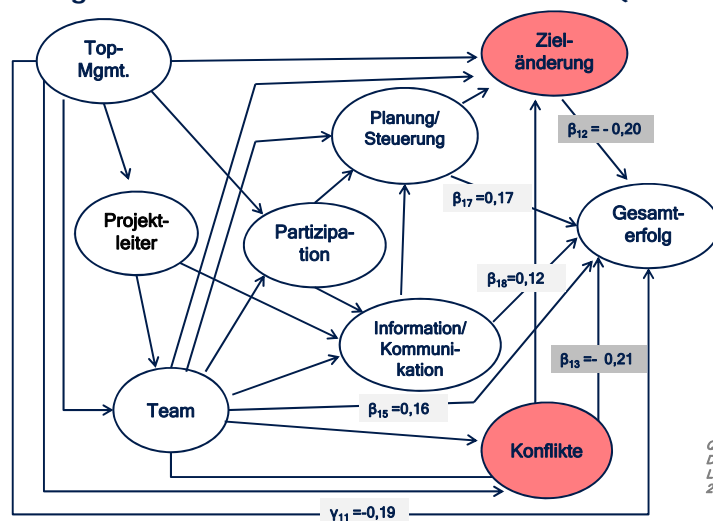
3 Kritik der Erfolgsfaktorenforschung

4 Anforderungen zukünftiger Forschungsprojekte

**Forschungsstand: Untersuchung von Lechler**

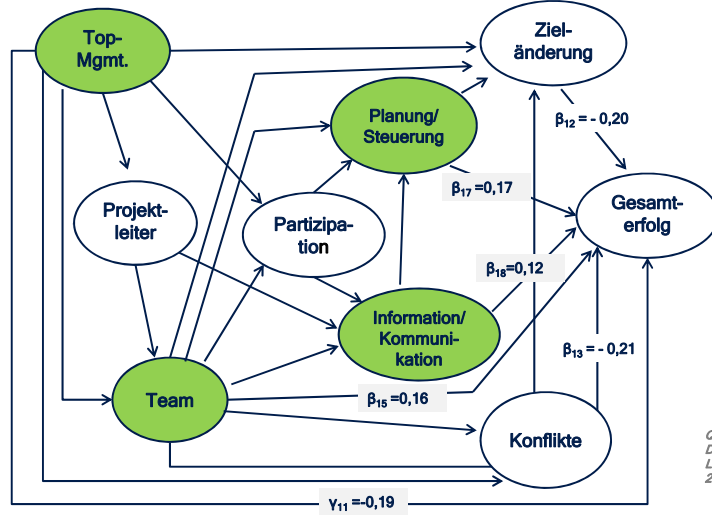
- Auswertung von 44 empirischen Studien
- aus acht Faktoren bestehendes Modell zur Erklärung des Projekterfolgs
- Modell getestet auf einer Datenbasis von 257 erfolgreichen und 191 erfolglosen Projekten (vor allem Projekte der Software- oder Produktentwicklung)
- viele der gefundenen Faktoren wurden auch in späteren Studien bestätigt
- Modell erklärt rd. rund 59% der Varianz des Projekterfolgs

**Pfaddiagramm des erweiterten Prozessmodells (vereinfacht)**



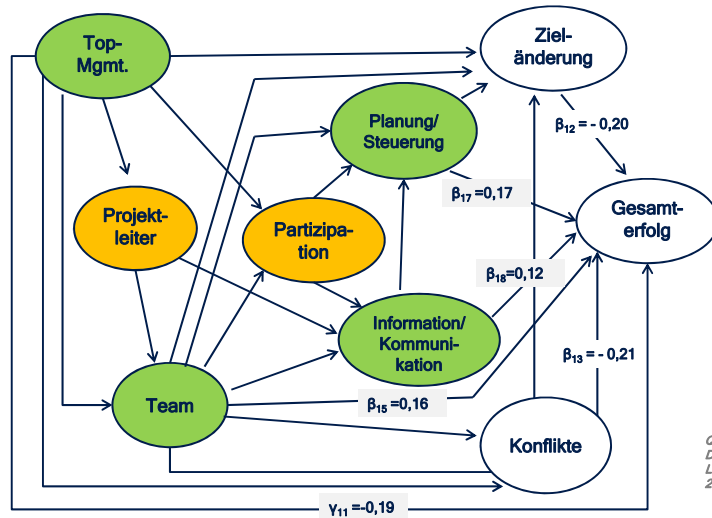
Quelle: eigene Darstellung nach Lechler (1997), S. 266

Pfaddiagramm des erweiterten Prozessmodells (vereinfacht)



Quelle: eigene Darstellung nach Lechler (1997), S. 266

Pfaddiagramm des erweiterten Prozessmodells (vereinfacht)



Quelle: eigene Darstellung nach Lechler (1997), S. 266

### Forschungsbedarf

- Studie der Universität Kassel (int. Literaturanalyse, Experten- sowie Praktikerbefragung) zeigt u. a. Potential und Bedarf auf für die Bereiche:
  - Ressourcenmanagement
  - Projektsteuerung (Anwendungstools und deren Erweiterung)
  - Störungs- und Krisenmanagement
  - Informations- und Kommunikationsmanagement
  - Personalmanagement
  - Projektmanager
  - Erfolgsfaktoren mit Praxisbezug
- Potential für angewandten Forschungsbedarf „damit Unternehmen den auftretenden Problemen und Konflikten souveräner begegnen und erfolgswirksame Faktoren besser steuern können“
  - ➔ Analyse der Universität Duisburg-Essen

- 1 Thematische Einführung
- 2 Forschungsstand
- 3 *Kritik der Erfolgsfaktorenforschung*
- 4 Anforderungen zukünftiger Forschungsprojekte

### wissenschaftliche Diskussion seit 2002

- betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung sah sich in den vergangenen Jahren scharfer Kritik ausgesetzt
- Autoren Nicolai und Kieser (2002) bescheinigten sogar eine „eklatante Erfolglosigkeit“
- auch zukünftige Forschungsprojekte der Erfolgsfaktorenforschung im Projektmanagement müssen sich dieser Kritik stellen
- zwei zentrale Kritikpunkte, die auch von weiteren Wissenschaftlern unterstützt werden, sollen hier näher betrachtet werden

### 1. Spannungsfeld zwischen Wissenschaftlichkeit und Praxisrelevanz

- kritisiert wird die Veröffentlichung von Aufsätzen, deren tatsächliche Anwendung und Interesse in der Praxis ausbleibt

#### Was spricht dagegen? Wie lässt sich das vermeiden?

- spezielle Bedürfnisse von Praktikern schon im Untersuchungsdesign berücksichtigen
- ein grundsätzliches Interesse an Erfolgsfaktorenforschung im Projektmanagement zeigt sich auch in der Literatur für die Praxis
- Wissen rund um Faktoren des Projekterfolgs und des Projektmanagementenerfolgs ist oft bereits Ausbildungsbestandteil für Projektmanager

### 2. Gefahr methodischer Schwächen, wie...

- Key Informant Bias
  - abhängige und unabhängige Variablen möglichst nicht gleichzeitig erheben
  - Projekterfolg auch bei weiteren Beteiligten erheben
  - objektiv messbare Daten nutzen
- Simultaneität
  - Laborexperimente nur schwer möglich
  - Situation der Befragten sowie des UNs berücksichtigen (Marktposition, Reifegradmodelle, Zertifizierung)
  - Längsschnittstudien, die Feedbackprozesse berücksichtigen

- 1 Thematische Einführung
- 2 Forschungsstand
- 3 Kritik der Erfolgsfaktorenforschung
- 4 *Anforderungen zukünftiger Forschungsprojekte*



**aus der Vergangenheit lernen:**

- Schwächen älterer Untersuchungen kennen und umgehen
- falls dies nicht möglich ist, auf Einschränkungen und Gefahren hinweisen
- insb. bei der Interpretation der Ergebnisse Einschränkungen im Bezug auf Branche, Projektart oder –größe etc. beachten

**für die Zukunft beachten:**

- Interesse der Praxis besteht
- Mehrdimensionalität und Multikausalität des Projekterfolgs berücksichtigen

**mit Sorgfalt erforschen:**

- neben den von Lechler gefundenen Faktoren, muss es weitere geben
- IuK-Technologie könnte Einfluss auf die bekannten Faktoren haben, mögliche Fragestellungen zukünftiger Untersuchungen könnten sein:

Forschungsfragen	Forschungsbedarf
Beeinflusst der Einsatz von computergestützter Termin- und Ressourcenplanung die Misserfolgskriterien?	Ressourcenmanagement Projektsteuerung (Anwendungstools und deren Erweiterung) Personalmanagement
Hat der Einsatz moderner Bürokommunikation einen Einfluss auf die Erfolgsfaktoren?	Störungs- und Krisenmanagement Informations- und Kommunikationsmanagement
Gelten bekannte Erfolgsfaktoren auch beim Einsatz agiler Methoden?	Erfolgsfaktoren mit Praxisbezug

### mögliche Forschungsfragen für das eigene Promotionsprojekt:

- Welchen Einfluss hat der Einsatz technischer Hilfsmittel auf die verschiedenen Erfolgs- und Misserfolgskriterien des Projektmanagements?
- Betrachtungen und Abhängigkeiten des Projekterfolgs und Projektmanagementenerfolgs unter Einsatz von:
  - spezifischer Software
  - Standardlösungen und Office-Tools
  - elektronischer Kommunikation
- Auf Basis welcher Parameter (Projektart, PM-Reifegrad, Komplexität...) lassen sich Empfehlungen für die Auswahl und den Einsatz von IuK-Systemen im Projektmanagement geben, um Erfolgsfaktoren optimal zu unterstützen?

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.**

Haben Sie...

### Anregungen oder Fragen?

Referent:

Dipl.-Medienwirt (FH) Andreas M. Carjell  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Professur  
Wirtschaftsinformatik, insb. Multimedia Marketing  
Fachhochschule Schmalkalden  
[www.multi-media-marketing.org](http://www.multi-media-marketing.org)

Tel: 03683 688-4219  
email: [a.carjell@fh-sm.de](mailto:a.carjell@fh-sm.de)