

# Projekterfolg durch den Einsatz von Social Software – eine literaturbasierte Analyse

Dipl-Medienwirt (FH) Andreas M. Carjell, Phone: ++49. 3683-688-4219, Fax: ++49. 3683-688-4499,  
Fachhochschule Schmalkalden, Fakultät Informatik, Postfach 10 04 52, 98564 Schmalkalden

**Abstract** Im vorliegenden Beitrag wird literaturbasiert der Einfluss von Social Software auf anerkannte Erfolgsfaktoren des Projektmanagements untersucht. Der Beitrag zeigt am Beispiel von fünf klassischen Social Software-Elementen, welche erklärenden Variablen des Projekterfolgs jeweils unterstützt werden können und gibt im abschließenden Fazit einen Überblick über Voraussetzungen und Potentiale des Einsatzes von Social Software im Projektmanagement.

**Keywords:** Erfolgsfaktorenforschung, Projektmanagement, Informations- und Kommunikationssysteme, Social Software, Web 2.0, Projektmanagement-Software (PMS)

## 1 Einleitung

In vielen Bereichen ist heute eine optimale Kundenorientierung und die Fähigkeit, in angemessener Zeit flexible Lösungen für komplexe Probleme anzubieten, erfolgsentscheidend. Diese Anforderungen versuchen Unternehmen in vielen Fällen durch den Einsatz von Projektmanagement zu erfüllen. Wie verschiedene Untersuchungen zeigen, sind für den Erfolg von Projekten u. a. Planung, Teamarbeit und Kommunikation entscheidend. Oft werden diese Faktoren heute durch Software unterstützt.<sup>1</sup>

In den vergangenen Jahren sind hierfür die Softwarelösungen des Projektmanagements angepasst worden. Einzelplatzlösungen für den Projektmanager wurden dabei zu komplexen Anwendungen, die einen unternehmensweiten Einsatz und eine Vielzahl von Projektmanagementprozessen unterstützen, weiterentwickelt.<sup>2</sup> Gleichzeitig beginnen sich in Unternehmen Paradigmen und Technologien des Web 2.0 durchzusetzen.<sup>3</sup> Nach wie vor besteht jedoch im Bereich der Erfolgsfaktoren sowie des Softwareeinsatzes im Projektmanagement Forschungsbedarf.<sup>4</sup> Vor diesem Hintergrund verknüpft der Beitrag anerkannte Erfolgsfaktoren des Projektmanagements mit neueren Web 2.0-Konzepten. Auf Basis einer Literaturanalyse wird überprüft, welches Potential zur Unterstützung der Erfolgsfaktoren dem Einsatz von Web 2.0 im Projektmanagement aus heutiger Sicht beigemessen werden kann. Zur Beurteilung des Potentials der unterschiedlichen Lösungen werden diese mit ihren möglichen Einflüssen auf anerkannte Erfolgsfaktoren in Beziehung gesetzt.

---

1 Für eine umfassende empirische Untersuchung zum Thema „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement“ vgl. z. B. LECHLER (1997). Zum aktuellen Stand des Einsatzes von Projektmanagement in deutschen Unternehmen vgl. z. B. KERN/NAGENGAST (2008) und SCHMIDT (2006), zum Softwareeinsatz im Projektmanagement insb. auch MEYER (2007).

2 Vgl. AHLEMANN et. al. (2008), S. 35.

3 Deren Einsatz im unternehmerischen Kontext wird teilweise auch als „Enterprise 2.0“ umschrieben, vgl. hierzu KOCH/RICHTER (2009) sowie BACK/GRONAU/TOCHTERMANN (2009) u. a.

4 Vgl. dazu CARJELL (2010) sowie die dort referenzierten Quellen.

## 2 Erfolgsfaktorenforschung im Projektmanagement

Grundannahme der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung ist, dass nur einige wenige Variablen mit herausragender Bedeutung wesentlich über Erfolg oder Misserfolg eines Vorhabens entscheiden.<sup>5</sup> Zum Thema Erfolgsfaktoren im Projektmanagement liegen bereits eine Vielzahl unterschiedlicher Untersuchungen<sup>6</sup> vor. Dabei sind einige Erfolgsfaktoren in unterschiedlichen Untersuchungen und über unterschiedliche Branchen hinweg immer wieder zu finden.<sup>7</sup> LECHLER entwickelte in seiner Untersuchung basierend auf den Auswertungen von 44 empirischen Studien ein aus acht Faktoren<sup>8</sup> bestehendes Modell zur Erklärung des Projekterfolgs.

Sein vielfach zitiertes, unter Einsatz der Faktor- und der Clusteranalyse entwickeltes Modell, wurde auf einer breiten Datenbasis<sup>9</sup> überprüft. Viele der gefundenen Faktoren wurden auch in späteren Studien bestätigt. Dieses Modell wird deshalb auch hier im Weiteren verwendet. Bemerkenswert ist dabei, dass die beiden Faktoren „Konflikt“ ( $\beta = -0,21$ ) und „Zieländerung“ ( $\beta = -0,20$ ) den im Betrag größten direkten Einfluss auf den Projekterfolg haben. Diese Faktoren wirken sich negativ auf den Projekterfolg aus. Die weiteren positiv wirkenden Faktoren sind: Information/Kommunikation, Partizipation, Planung/Steuerung, Projektleiter, Projektteam sowie Unterstützung des Top-Managements.

## 3 Erfolgseinfluss von Social Software im Projektmanagement

Seit einigen Jahren werden verschiedene Softwaresysteme unter dem Begriff „Social Software“ als Teilmenge des Web 2.0<sup>10</sup> zusammengefasst. Social Software umfasst dabei „webbasierte Anwendungen, die für Menschen den Informationsaustausch, den Beziehungsaufbau und die Kommunikation in einem sozialen Kontext unterstützen“<sup>11</sup>. Die Übertragung bzw. der Einsatz von Social Software im Rahmen von Projekten liegt nahe. Dafür kann die Disziplin des Projektmanagements als das Lösen einer neuartigen, komplexen Aufgabenstellung<sup>12</sup> im Team verstanden werden, bei der u. a. Wissen und kollektive Intelligenz des Teams wesentlich für den Erfolg des

---

<sup>5</sup> Vgl. ZIEGENBEIN (2002), S. 205.

<sup>6</sup> Vgl. z. B. LECHLER (1997), S. 309ff.: 44 Studien zwischen 1967 und 1992 oder SODEIK (2008), 371ff.: 20 Primäranalysen mit Ergebnissen zu Erfolgsfaktoren des Projektmanagements bei M&A zwischen 1999 und 2007.

<sup>7</sup> Siehe z. B. GPM (2008) S. 8, SCHMIDT (2006), ZHRNT (2002), S. 5ff. und die dortige Darstellung der Untersuchung der Standish Group 1995.

<sup>8</sup> Vgl. auch Spalte *Einflussfaktoren* in Tabelle 1 sowie LECHLER (1997), S. 265f.

<sup>9</sup> Aufgrund der Datenbasis (257 erfolgreiche und 191 erfolglose Projekte), der Vielzahl empirischer Studien die in die Entwicklung des Modells eingeflossen sind und der Bestätigung durch nachfolgende Untersuchungen, kann hier von einem validen Ansatz allgemein gültiger Erfolgsfaktoren gesprochen werden.

<sup>10</sup> Der Begriff des Web 2.0 wurde im Jahr 2005 durch TIM O'REILLY geprägt. Neben technischen Rahmenbedingungen beschreibt O'REILLY „Netzwerkeffekte durch Nutzerbeteiligung“ als einen „wesentlichen Erfolgsfaktor“ im Web 2.0 O'REILLY (2005).

<sup>11</sup> HIPPER (2006).

<sup>12</sup> Für eine ausführliche Darstellung verschiedener, in der Literatur verwendeter Definitionen und Abgrenzungskriterien des Projektbegriffs vgl. MADAUSS (2000) S. 519ff.

Gesamtvorhabens sind.<sup>13</sup> Dabei sind im sozialen Kontext des Projektteams die Elemente „Beziehungsaufbau und –pflege“ sowie „Kommunikation“ und „Informationsaustausch“ unerlässliche Faktoren. Im Nachfolgenden werden deshalb fünf klassische Social Software-Elemente auf ihr Potential bezüglich des Einsatzes im Bereich des Projektmanagements hin untersucht.

*Microblogs*: BÖHRINGER UND RÖHRBORN beschreiben das Potential von *Microblogs* in Projekten an Hand von sechs Merkmalen. Den Hauptnutzen sehen die Autoren in einer deutlich gesteigerten Transparenz des Projektgeschehens, welche durch die strukturierte Aufzeichnung informeller Kommunikation im Projekt ermöglicht wird. Nach Meinung der Autoren können so Ereignisse frühzeitig und strukturiert sichtbar gemacht werden, die ansonsten nur wenigen direkt beteiligten Akteuren bekannt wären. Durch die so gesteigerte Transparenz kann schneller auf Ereignisse (z. B. Änderungen) reagiert werden und die Selbstorganisation des Teams wird unterstützt, was insgesamt zu einer Entlastung des Projektleiters führen kann.

*Social Networks* lassen sich im Projektmanagement für das Kompetenzmanagement nutzen und bieten außerdem das Verwalten von Kontakten und Kontaktinformationen.<sup>14</sup> Sie unterstützen damit den Erfolgsfaktor Planung/Steuerung.

*Instant-Messaging*<sup>15</sup> bieten einerseits technische Unterstützung verschiedener Formen der synchronen Kommunikation (Text-, Audio-, Videokonferenzen, File- und Desktopshareing) unterstützen aber auch asynchrone Kommunikation durch Textnachrichten und Präsenzinformationen. BÄCHEL UND DAURER sehen dabei den Nutzen dieser Tools vor allem in der Reduzierung der Kommunikationskosten. Für die Arbeit in Projekten ermöglichen diese Tools Kommunikationsformen wie etwa die Videokonferenz, die vor dem Web 2.0 nur mit umfangreicher technischer Ausstattung und großen Kommunikationsbudgets möglich waren.

*Weblogs* sind zu verstehen als „relativ regelmäßig aktualisierte Webseiten, auf denen Beiträge rückwärts chronologisch angeordnet und in der Regel separat kommentierbar sind“<sup>16</sup>. Mitarbeiter können damit „ihre Expertise und ihre Erfahrungen in bestimmten Projekten dokumentieren, wodurch Wissen gleichermaßen kodifiziert wie personalisiert wird.“<sup>17</sup> Sie erleichtern so den Austausch mit anderen Teammitgliedern oder Projektstakeholdern die spezifische Informationen suchen.

*Wikis* bieten zentrale Funktionen des Wissensmanagements. Inhalte können verknüpft und auf einfache Weise durchsucht werden, im Wiki hinterlegte Informationen bleiben personen- und projektunabhängig im Unternehmen erhalten. Außerdem erleichtern Wikis wie Weblogs die Einarbeitung neuer Teammitglieder im Projekt.

Die nachfolgende Tabelle 1 systematisiert noch einmal das Potential der hier betrachteten Social Software zur Unterstützung des Projektmanagements.

---

<sup>13</sup> Vgl. hierzu z.B. KOMUS/WAUCH (2008), S. 193ff.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu auch AHLEMANN et. al. (2008), S. 38f.

<sup>15</sup> Zur Einordnung von Instant-Messaging-Tools als Social Software Vgl. ALBY (2008), S. 90f.

<sup>16</sup> SCHMIDT (2008), S. 122.

<sup>17</sup> SCHMIDT (2008), S. 127f.

## 4 Fazit

Wie Tabelle 1 zeigt, sind für alle hier betrachteten Social Software-Elemente positive Einflüsse auf den Projekterfolg zu erwarten. Auffällig ist jedoch, dass für die beiden stärksten und negativ wirkenden Faktoren „Konflikte“ und „Zieländerung“ kein Einfluss auf Basis der Literatur belegt werden konnte. Auch der Erfolgsfaktor „Top-Management-Unterstützung“ lässt sich durch Social Software nicht unterstützen.

Tabelle 1: Einfluss von Social Software auf Variablen des Projekterfolgs

| <b>Social Software Tool</b>  |                |                 |                   |         |       |
|------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|---------|-------|
| <b>Einflussfaktor</b>        | Micro-blogging | Social Networks | Instant Messaging | Weblogs | Wikis |
| Information/ Kommunikation   | ●              |                 | ●                 | ●       | ●     |
| Konflikte                    |                |                 |                   |         |       |
| Partizipation                | ●              |                 | ●                 | ●       |       |
| Planung/Steuerung            |                | ●               |                   |         |       |
| Projektleiter                | ●              |                 |                   |         |       |
| Projektteam                  | ●              |                 |                   | ●       | ●     |
| Top-Management-Unterstützung |                |                 |                   |         |       |
| Zieländerungen               |                |                 |                   |         |       |

Auf Basis der durchgeführten Analyse bleibt daher zu konstatieren, dass den verschiedenen Social Software-Elementen zwar ein Erfolgsbeitrag für Projekte zugeschrieben werden kann, dieser ist jedoch nur als „ein Werkzeug unter vielen“ zu verstehen. Festzuhalten bleibt bei Social Software Systemen außerdem, dass diese über „einen hohen Grad an Selbstorganisation“<sup>18</sup> verfügen. Die klassische Sichtweise des Projektmanagements ist allerdings weniger selbstorganisierend angelegt, sondern relativ zentriert auf Führungspersönlichkeiten (Top-Management und Projektmanager etc.). Sie geben die Ziele, den Arbeitsablauf und die –organisation, die Kommunikationswege usw. vor. Inwiefern daher Social Software überhaupt nutzbringend in Projekten eingesetzt werden kann, wird damit auch wesentlich von der Bereitschaft des Projektmanagers abhängen, diese Konzepte der Selbstorganisation in seinem Team zuzulassen, zu fördern und zu unterstützen. Nicht zuletzt ist der Einsatz von Social Software im Unternehmen generell nur sinnvoll, wenn auch die Konzepte der Unternehmenskommunikation intern wie extern bereits für entsprechende Aktivitäten angelegt sind.

---

Dieser Beitrag ist in inhaltlich identischer Form erschienen im Tagungsband zur 12. Konferenz für wissenschaftlichen Nachwuchs an mitteldeutschen Fachhochschulen (Nachwuchswissenschaftlerkonferenz) am 14. April 2011 an der Hochschule Harz in Wernigerode.

---

<sup>18</sup> AHLEMANN et. al. (2008), S. 36.

## 5 Literatur

- AHLEMANN/SMOLNIK/MÜLLER/RADEKE (2008): Social Software für das Projektmanagement: Grundlagen, Potenzialanalyse und Marktbewertung, in: Mayer, Wald, Gleich, Wagner (Hrsg.): Advanced Project Management, Lit, Berlin
- ALBY (2008): Web 2.0. - Konzepte, Anwendungen, Technologien, 3. erw. Auflage, Hanser, München
- CARJELL (2010): Potential der Erfolgsfaktorenforschung im Projektmanagement, in: Tagungsband 11. Nachwuchswissenschaftlerkonferenz der Fachhochschulen Sachsens, Sachsen-Anhalts und Thüringens, Schmalkalden
- BÄCHEL/DAURERT (2006): Potenziale integrierter Social Software - das Beispiel Skype, In: HDM-Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 252, S.75-81
- BACK/GRONAU/TOCHTERMANN (Hrsg.) (2009): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, aktualisierte Auflage, München
- BÖHRINGER/RÖHRBORN (2009): Kürze mit Würze, Einsatz von Microblogging im Projektalltag, In: iX Kompakt, IT-Projekte, 3-2009, Heise Zeitschriftenverlag, Hannover
- KERN/NAGENGAST (2008): Studie Projektmanagement 2008 – Fakten und Trend zum Projektmanagement im deutschen Mittelstand, <http://www.haufe-akademie.de/downloads/documents/3716.pdf>, Abruf am 15.10.2009
- KOCH/RICHTER (2009): Enterprise 2.0, Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- GPM - DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PROJEKTMANAGEMENT e.V. (2008): Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2008 – Erfolg und Scheitern im Projektmanagement – Engel,C.; Tamdjidi, A.; Quadejacob, N., [http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/ Know-How/Ergebnisse\\_Erfolg\\_und\\_Scheitern-Studie\\_2008.pdf](http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/ Know-How/Ergebnisse_Erfolg_und_Scheitern-Studie_2008.pdf), Abruf am 09.03.2010
- HIPPNER (2006): Bedeutung, Anwendung und Einsatzpotenziale von Social Software. In: HDM-Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 252, S.6-16
- KOMUS/WAUCH (2008): Wikimanagement, Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- LECHLER (1997): Erfolgsfaktoren des Projektmanagements, Diss., Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main
- MADAUSS (2000): Handbuch Projektmanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 6. Auflage
- MEYER (2007): Softwareunterstützung für das Projektmanagement : Auswahl, Einführung und Einsatz softwaregestützter Instrumente, Anforderungen und Lösungen sowie medialer Transfer, Diss., Bremen: IPMI
- O'REILLY (2005): What Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, <http://www.oreilly.de/artikel/web20.html>, Abruf am 05.12.2010
- SCHMIDT (2006): Stand und Trend des Projektmanagements in Deutschland, Books on Demand Gmbh, Auflage: 2. überarb. Auflage
- SCHMIDT (2008): Weblogs in Unternehmen, In: Hass, Walsh, Kilian (Hrsg.) Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Springer, Berlin, S. 121-135
- SODEIK (2008): Projektmanagement wertorientierter Mergers & Acquisitions, Diss., Bayreuth, Josef Eul Verlag
- ZAHRNT (2002): Projektmanagement von IT-Verträgen, dpunkt-Verlag, Heidelberg
- ZIEGENBEIN (2002): CONTROLLING, KIEHL VERLAG, LUDWIGSHAFEN (RHEIN), 7. ÜBERARB. UND ERW. AUFLAGE