

*Short Study  
Projektmanagement*

# *Kollaboration*

## *Schwachstellen aufgedeckt!*

## Einleitung

Planen, das ist das „Kleine Einmaleins“ eines jeden Projektmanagers, ganz gleich ob es sich um kleinere unternehmensinterne oder um größere komplexe und Unternehmensübergreifende Projekte handelt. Eine erfolgreiche und termingerechte Umsetzung geht immer mit einer guten und detaillierten Planung einher. Das Projektmanagement, keine einfache Aufgabe: Wie sieht es in den Unternehmen derzeit aus? Diese Frage hat techconsult zum Anlass genommen, eine Studie durchzuführen, die die Projektarbeit und das Projektmanagement in mittelständischen Unternehmen der Fertigung, der Energiewirtschaft und Technischen Dienstleister untersucht.

Eine detaillierte Planung ist die eine Seite, eine kontinuierliche und enge Zusammenarbeit aller am Projekt Beteiligten die andere Seite. Für das Gelingen eines jeden Projektes ist es wichtig, dass über Teams, Bereiche und Unternehmen hinaus alle Beteiligten regelmäßig kommunizieren und effizient zusammenarbeiten, klare Absprachen treffen und gemeinsam an einem Strang ziehen. Collaboration, ist der Schlüssel zum Erfolg, nur so können Projekte von Erfolg gekrönt und ein Garant für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sein.

Die Mehrheit der, in den untersuchten Branchen, bestehenden Projekte sind unternehmensintern zu realisieren, hier kommt es auf eine gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen und Abteilungen an. 30 Prozent der Projekte sind jedoch unternehmensübergreifend, bei denen externe Partner und Zulieferer mit eingebunden sind. Das trifft insbesondere für die Fertigungsindustrie zu, die in der Regel gegenüber Technischen Dienstleistern deutlich größere Projekte mit vielen 100 Beteiligten zu realisieren haben, wenn man beispielsweise an die Luft-und Raumfahrt denkt.

Je mehr Beteiligte in das Projekt involviert sind, umso anspruchsvoller wird es, das Projekt zu managen und umso wichtiger ist es, eine effiziente und flexible Planungssoftware unterstützend hinzu zu ziehen. Welche Problemfelder und Umsetzungsprobleme innerhalb der Branchen in Bezug auf die Collaboration während des Projektverlaufes bestehen und wie die in diesem Kontext zu bewältigenden Aufgaben durch Software unterstützt werden, ist Inhalt der vorliegenden Short Study.

### **Im Detail wird der Fokus auf folgende Einzelprozesse gerichtet:**

Projektstart .....	3
Projektorganisation.....	4
Zusammenarbeit der am Projekt beteiligten Personengruppen.....	5

# Schwachstellen in der Zusammenarbeit

## Projektstart

**In jedem dritten Unternehmen starten Projekte nicht reibungslos, es treten schon zu Beginn erste Abstimmungsprobleme auf.**

Der Grundstein eines jeden Projektes ist die genaue Definition des Auftrages bzw. der Projektaufgabe. Zudem ist mit dem Projektstart festzulegen, wer alles im Projekt involviert ist, wer welchen Arbeitsauftrag übernimmt und wann relevante Milestones erreicht sein müssen. Dies alles Bedarf einer genauen Absprache.

## Umsetzung

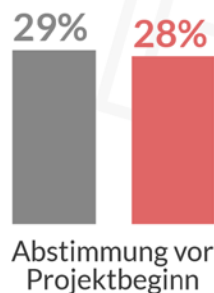
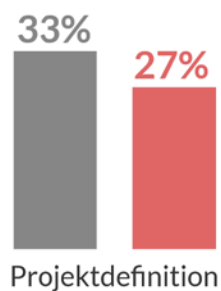
Die Studienergebnisse zeigen, dass es schon hier die ersten Schwierigkeiten gibt: Ein Drittel der Unternehmen hat Schwierigkeiten mit der Projektdefinition. 29 Prozent der Unternehmen haben Probleme mit der Abstimmung vor dem eigentlichen Start des Projektes (eher unzufrieden bis überhaupt nicht zufrieden mit der Umsetzung). Verbesserungen bedarf es insbesondere in der Fertigung. Am besten schneiden Technische Dienstleister und Energiewirtschaftler ab.

## Software-Unterstützung

Die Zufriedenheit mit der Umsetzung geht in der Regel mit der Softwareseitigen-Unterstützung einher. Es gibt ähnlich viele Unternehmen, die mit dem Projektstart und der Projektdefinition unzufrieden sind und zugleich Probleme mit digitalen Werkzeugen haben. Innerhalb der Branchen zeigen sich vor allem in Fertigungsbetrieben Defizite in der SW-Unterstützung. Die Nutzung entsprechender Planungstools könnte den Start, der dort meist sehr umfangreichen und komplexen Projekte, vereinfachen und effizienter gestalten.

## Problemfelder vor Projektstart

■ Umsetzungsprobleme ■ Probleme bei der Software-Unterstützung



Basis: 563 mittelständische Unternehmen  
Mehrfachnennungen / Anteil der Unternehmen mit Problemen

## Projektorganisation

**Zusammenarbeit heißt Kommunizieren: Knapp 30 Prozent der Unternehmen haben jedoch Probleme mit der Kommunikation, sowohl im internen Team als auch mit dem Kunden.**

Die Projektorganisation ist einer der relevantesten Bereiche im Projektmanagement. Sie ist das Instrument, um die Komplexität des Projektes in den Griff zu bekommen und damit Grundlage für eine effiziente Arbeit. Ohne enge Zusammenarbeit und Absprachen wird es für die Projektorganisatoren sehr schwer, den Überblick über das Projekt zu behalten.

Im Rahmen der Studie wurden folgende zur Projektorganisation gehörende Prozesse untersucht: Die Rollenverteilung, die Planung der Projektstruktur und die Kommunikation, sowohl innerhalb des Projektteams als auch zwischen dem Projektteam und dem Kunden. Eine intensive Zusammenarbeit, basierend auf regelmäßigen Besprechungen zwischen Projektleiter und Projektmitarbeitern sowie zwischen Projektteam, Kunden und Partnern, ist entscheidend für eine gute Projektorganisation und somit ein wichtiger Erfolgsfaktor für jeden Projektabschluss.

### Umsetzung

Mit dem „Startschuss“ muss die Projektorganisation definiert sein. Alle am Projekt Beteiligten bekommen ihre Rollen zugewiesen und los geht es. Doch so einfach scheint es nicht immer zu sein: Jedes dritte Unternehmen ist mit der Projektorganisation überfordert. Vor allem in den befragten Unternehmen der Fertigungsindustrie und der Energieversorgung sind größere Problemfelder zu erkennen. Über ein Viertel der Unternehmen sind unzufrieden bis sehr unzufrieden mit der Kommunikation. Dies betrifft sowohl den Informationsfluss innerhalb des Projektteams als auch zwischen Auftragnehmer und Kunde. Probleme und Schwierigkeiten im Projektverlauf werden hier bereits vorprogrammiert.

### Softwareunterstützung

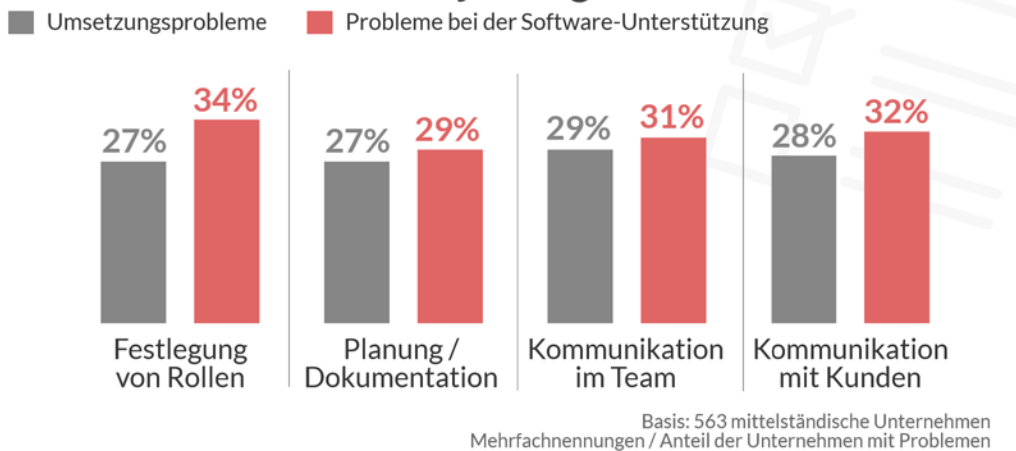
Was generell die Softwareunterstützung der Teilbereiche der Projektorganisation betrifft, gibt es bei einigen noch deutlich Luft nach oben. Vor allem was die Rollenverteilung und die Kommunikation mit dem Kunden angeht, finden sich überdurchschnittlich viele negative Bewertungen. Im Durchschnitt sind knapp ein Drittel der befragten Unternehmen unzufrieden mit ihren digitalen Tools. Mittels einer entsprechenden, Rollenbasierten Software, die die Transparenz über die laufenden Arbeiten durch ein selbsterklärendes Aufgabenmanagement für Einzelpersonen, Teams und Unternehmen sicherstellt, können Änderungen in der Projektorganisation schnell und übersichtlich erfolgen. Kommt es zu Engpässen, werden den einzelnen Teammitgliedern problemlos Berechtigungen für zusätzliche oder geänderte Aufgaben zugewiesen.

## Short Study Collaboration

Auch hier ist zu erkennen, dass digitale Werkzeuge helfen, die Zufriedenheit mit der Projektorganisation zu steigern.

Ein Drittel der befragten Unternehmen ist mit der Umsetzung und Einbindung elektronischer Kommunikationsmedien noch nicht zufrieden. Die Kommunikation ließe sich durch die Einbindung von innovativen elektronischen Kommunikationsmedien, wie Video-Konferenzlösungen und Telepräsenzsysteme deutlich verbessern. Projekt-Teamsitzungen könnten schnell und ohne großen Aufwand einberufen werden.

### Problemfelder in der Projektorganisation



## Zusammenarbeit mit den indirekt am Projekt Beteiligten

**Das Einbinden von externen oder indirekt am Projekt beteiligten Personen macht mehr als jedem vierten Unternehmen Schwierigkeiten.**

Weitere im Rahmen der Studie untersuchte Teilaufgaben sind die Kommunikation und Zusammenarbeit mit indirekt am Projekt beteiligten Personengruppen, wie dem Kunden, Partnern, externen Dienstleistern oder Lieferanten. Nur wenn der Informationsfluss und die Zusammenarbeit funktionieren, können Schwierigkeiten, beispielsweise Engpässe von Zulieferern, frühzeitig erkannt werden und der Auftragnehmer hat die Chance der Gegensteuerung.

### Umsetzung

Ein Projekt kann nur im geplanten Zeitrahmen gelingen, wenn die Zusammenarbeit über Projekt-, Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinaus perfekt funktioniert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Abstimmung und Zusammenarbeit sowohl mit Kunden, Lieferanten und Partnern bei den Technischen Dienstleistern am besten funktioniert. Defizite im Informationsfluss sind vor allem in der Energiewirtschaft zu erkennen, und dies obwohl hier die Projektteams deutlich

## Short Study Collaboration

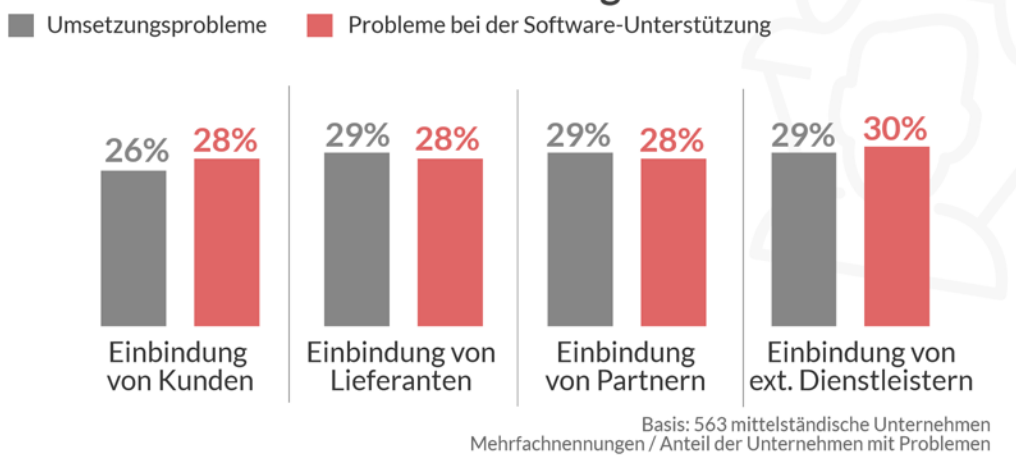
kleiner sind als beispielsweise in einem mittelständischen Fertigungsunternehmen, wo ein Team durchschnittlich 65 Personen umfasst.

### Software-Unterstützung

Auch die Einbindung und Kommunikation von Lieferanten und Partnern lässt sich durch IT vereinfachen. Eine Projektmanagement-Software kann die Projektarbeit und das -management dahingehend unterstützen, indem Soll- / Ist-Daten und Milestones auch in Bezug auf die indirekt am Projekt Beteiligten übersichtlich zur Verfügung gestellt werden. Die Einbindung aller Zulieferer in den Projektverlauf entlang der gesamten Wertschöpfung ist besonders in der Fertigungsindustrie relevant, da sie in der Regel auf viele Zulieferer angewiesen ist.

die Studienergebnisse zeigen, dass die Software-Unterstützung, von einigen Ausnahmen abgesehen, mit der Zufriedenheit der Umsetzung korrespondiert. Ähnlich vielen Unternehmen, die Probleme in der Zusammenarbeit sehen, fehlt es auch an der notwendigen Software-Unterstützung bei den genannten Aufgaben. Die Nutzung digitaler Tools führt zu weniger Problemen und Schwierigkeiten, wie sich an den Ergebnissen der Technischen Dienstleister zeigt, die sich innerhalb der Branchen positiv hervorheben.

### Problemfelder bei der Einbindung Externer



## Fazit

**Je besser die Projektorganisation und die Zusammenarbeit zwischen allen am Projekt direkt und indirekt beteiligten Personen funktioniert, desto schneller können Projekte erfolgreich zum Abschluss gebracht werden – ohne große Zeitverzögerung und ohne hohe Mehrkosten.**

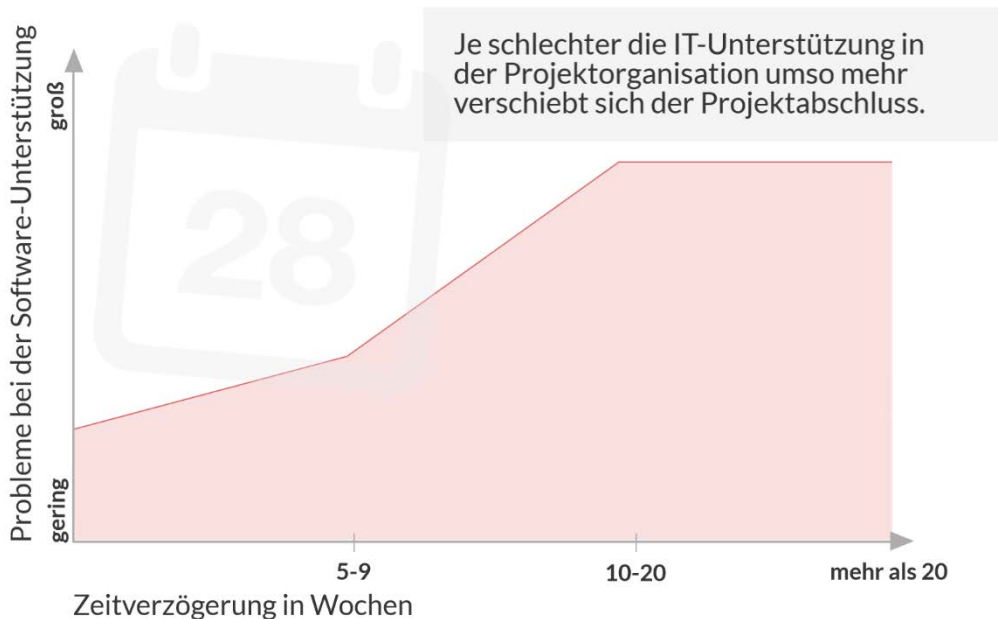
Die Studie liefert signifikante Zusammenhänge zwischen der Unzufriedenheit mit der Umsetzung der Teilaufgaben und einer mangelnden SW-Unterstützung.

## Short Study Collaboration

Unternehmen, die Schwierigkeiten haben und deren Prozesse nicht optimal durch eine Softwarelösung unterstützt werden, sollten genau überlegen und eine Kosten-Nutzen Betrachtung erstellen: Welche Kosten entstehen durch ineffiziente Projekte, Zeitverzögerungen oder Nacharbeiten? Könnten diese außerplanmäßigen Mehrkosten durch den Einsatz einer entsprechenden Projektsoftware reduziert werden? Möglicherweise amortisieren sich die Ausgaben in eine Projektmanagement-Lösung schon nach kurzer Zeit, wenn man sie mit den durch Projektverzögerungen entstehenden Mehrkosten gegenrechnet. Meist bleibt es nicht allein bei den Kosten. Für neue Projekte fehlen Ressourcen, wenn die alten noch nicht abgeschlossen sind und letztendlich steht auch das gute Image auf dem Spiel.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Softwareseitigen Unterstützung der Projektorganisation und einem verzögerten Abschluss. Je schlechter die Umsetzung digitaler Lösungen, umso problematischer gestaltet sich der Projektverlauf, woraus massive Zeitverzögerungen resultieren.

### Zusammenhang: Software-Unterstützung und Projektabschluss



Basis: 563 mittelständische Unternehmen  
Anteil der Unternehmen mit Problemen

# Über den Project Performance Index

Die Studie Project Performance Index untersucht den Status quo in der Umsetzung der Projektarbeit und des Projektmanagements. Die Ansprechpartner dafür waren Projektleiter und Projektmitarbeiter in mittelständischen Unternehmen der Fertigungsindustrie (Fahrzeugbau inkl. Zulieferer, Elektro- und High-Tech-Industrie sowie Metallerzeugung und Verarbeitung), der Energiewirtschaft sowie Technische Dienstleister (Architektur-, Ingenieur- und Planungsbüros, Ingenieurs- oder technischer Dienstleister für Entwicklung) von 50 bis 1999 Mitarbeitern (Technische Dienstleister ab 20 Mitarbeiter) in Deutschland, Österreich und der Schweiz (D/A/CH). Insgesamt wurden 563 Projektleiter und Projektmitarbeiter zu ihrem Projektmanagement befragt, angefangen von der Projektdefinition vor Projektstart über die unterschiedlichen Aufgaben während der Projektlaufzeit bis hin zum Projektabschluss und den Erkenntnissen über das einzelne Projekt hinaus.

Der Project Performance Index wird unterstützt von RPLAN/ACTANO. Mehr Informationen und das Self-Check-Tool sind zu finden unter <https://www.project-performance-index.de>.

Verena Bunk  
*Senior Analyst*

Nancy Weddig  
*Presse und Public Relations*

E-Mail: [verena.bunk@techconsult.de](mailto:verena.bunk@techconsult.de)  
Tel.: +49-561-8109-141

E-Mail: [nancy.weddig@techconsult.de](mailto:nancy.weddig@techconsult.de)  
Tel.: +49-561-8109-140

## Über techconsult

Als Research und Analystenhaus ist techconsult seit 25 Jahren der Partner für Anbieter und Nachfrager digitaler Technologien und Services. Analysen auf der Anwenderseite erlauben einen Einblick in die Problemfelder und Zukunftsvisionen der Unternehmen. Für ein realitätsnahes Bild sorgen dafür über 20.000 Interviews pro Jahr mit Business- und IT-Entscheidern. In Verbindung mit dem permanenten Screening von Produkten und Serviceleistungen der Anbieter erfolgt die erfolgsorientierte Strategie- und Umsetzungsberatung. Auf digitalen Plattformen stellt techconsult Business- und IT-Entscheidern seit vielen Jahren themenspezifische Assessment-Tools zur Problemfeld- und Positionierungsanalyse zur Verfügung. Die techconsult GmbH wird vom geschäftsführenden Gesellschafter und Gründer Peter Burghardt am Standort Kassel mit einer Niederlassung in München geleitet und ist Teil der Heise Gruppe.