Zusammenfassung

Je nach Typ, Komplexität und Dauer scheitern jährlich zwischen 17 % und 80 % aller Projekte. Diese Bilanz ist seit Jahren, weltweit zu beobachten und zeigt bisher keine signifikanten Tendenzen. Vor diesem Hintergrund fühlen sich, bei der fortschreitenden Globalisierung und der damit einhergehenden Dynamisierung von Märkten, mehr als 50 % der CEOs nicht ausreichend auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet. Wandlungsfähigkeit muss zur Kernkompetenz von Unternehmen werden.

Die Analyse der Ursachen für das Scheitern von Projekten hat ergeben, dass sowohl gegen die Projekte als auch gegen das Projektmanagement als solches zum Teil massive Widerstände festzustellen sind. Es existieren fünf Barrieren, die als ursächlich für das Scheitern angesehen werden können.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden zunächst Strategien zur Vermeidung und Auflösung der Barrieren erarbeitet. Abgeleitet aus diesen Strategien sowie dem aktuellen Stand der Forschung wurden vier Handlungsfelder identifiziert, für die im Weiteren Lösungsansätze entwickelt und erprobt wurden. Zur Vermeidung von Widerständen gegen das Projektmanagement beispielsweise wurde ein Modell entworfen, das die relevanten Gestaltungselemente eines sozio-technischen Systems berücksichtigt und zur nachhaltigen Verankerung des industriellen Projektmanagements in seiner Trägerorganisation dient.

Zur Steigerung der Akzeptanz von Organisationsprojekten wurde ein prozessorientiertes Vorgehensmodell für Veränderungen entworfen und mit dem ebenfalls in dieser Arbeit definierten Prozess zur Kompetenzentwicklung verzahnt. Das Konzept folgt der Idee der „evolutionären“ Gestaltung sozio-technischer Systeme „von innen heraus“. Dabei werden Aspekte des „agilen Projektmanagements“ berücksichtigt und neben der Prozessentwicklung auf die Kompetenzentwicklung der beteiligten Personen bezogen. Darüber hinaus wurde ein Kompetenzmodell für Projektleiter entwickelt, welches basierend auf empirisch ermittelten Erfolgsfaktoren des Projektmanagements die Anforderungen an einen Projektleiter definiert.

Zur Evaluation der erarbeiteten Modelle wurden diese operationalisiert und in einem dreijährigen Feldversuch zur Anwendung gebracht. Darüber hinaus hat das Kompetenzmodell für Projektleiter Eingang in das Studienmodul „IPM Industrielles Projektmanagement“ der TU Dortmund gefunden und dient hier als Grundlage der Ausbildung.

Abstract

Depending on type, complexity and duration, 17 to 80 percent of all projects failed each year. This balance sheet is the same globally since years. There is no significant improvement at all. With these facts in mind, and with the background of rising globalization and more dynamics within the markets, more than 50 percent of world wide CEO's feels not prepared for the challenges. Ability for company transformation has to be a core competence of the future.

The root cause analysis of failed projects shows, a strong resistances against the projects and the project management exist. Therefore five typical barriers as causality for resistance could be identified.

The present paper shows special strategies to dissolving the typical barriers. Based on these strategies and in compare to the state of the science, four fields of action are identified. Furthermore, appropriate approaches were developed and evaluated for these fields. E.g. for the avoidance of resistance against project management, an implementation model for project management systems within social-technical systems was designed. The usage of this model takes care of a sustainable anchoring.

To raise up acceptance of a change project a process model was developed and combined with a process of competence development within the company. This idea follows the concept of "evolution of social-technical systems" and implements aspects of the agile project management.

Last but not least, based on empirical success factors for project management a competency model for project managers was developed. These competencies are necessary to realize the above mentioned concepts, to deal with the barriers and lead successfully a change project within a company.

The evaluation of the models and procedures was made in a three years taken practical usage in field projects. Furthermore the competency model is the basis of universal education within the seminar "industrial project management" at TU Dortmund.