

Ergebnisbericht

zur explorativen Studie über

Governancestrukturen in Projekten und Programmen

der trinationalen Fachgruppe

PM goes Boardroom

konzipiert und durchgeführt von

Christian Rudischer

mit freundlicher Unterstützung von



November 2020

Wer wir sind

Die Gruppe *PM goes Boardroom* wurde 2014 von sieben PM-Expertinnen und -Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ins Leben gerufen und 2017 formell als länderübergreifende Fachgruppe von *GPM*, *pma* und *spm* konstituiert. Wir arbeiten an der Schnittstelle zwischen Projektmanagement und Unternehmensführung mit dem Ziel, die Zusammenarbeit von PM und General Management zu untersuchen und zu verbessern. Die Fachgruppe zählt derzeit 11 aktive Mitglieder.

Kontakt zur Fachgruppe

<http://www.pm-goes-boardroom.de>
pm-goes-boardroom@gpm-ipma.de

Studienautor

Dr. Christian Rudischer

christian@rudischer.consulting

Der Autor freut sich über Feedback, Fragen oder Hinweise auf Fehler ebenso wie über eine Verständigung bei Weiterverwendung von Studienergebnissen oder Teilen dieses Berichts.

Dank gebührt

meinen Kolleginnen und Kollegen der Fachgruppe *PM goes Boardroom* für die bisherige gemeinsame Arbeit, die den Anstoß zu dieser Studie gab, für ihre Unterstützung beim Bewerben der Studie sowie für wertvolle Diskussionen und Impulse bei der Analyse der Ergebnisse, allen voran Prof. Dr. Dorothee Feldmüller und Prof.(FH) Dr. Gerhard Ortner;
der *GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.*, *pma – Projekt Management Austria* und *spm – Swiss Project Management Association* für die jahrelange Unterstützung unserer Fachgruppenarbeit; allen, die in ihrem Umfeld für die Teilnahme an der Studie geworben haben; und schließlich allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern selbst, ohne deren Input es diesen Bericht nicht gäbe.

Weiterverwendung

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 3.0 Österreich Lizenz.



<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/at/>

Quellenangabe: Christian Rudischer, Governancestrukturen in Projekten und Programmen, *PM goes Boardroom*, November 2020.

Medieninhaber

Rudischer Management Consulting e.U.

Eugengasse 17

A-2500 Baden

office@rudischer.consulting

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund und Motivation.....	1
2	Methodik.....	2
2.1	Allgemeines zur Methodik.....	2
2.2	Struktur des Online-Fragebogens.....	2
2.3	Technische Umsetzung.....	5
2.4	Rekrutierung der Teilnehmer.....	5
3	Stichprobe.....	7
3.1	Befragungszeitraum.....	7
3.2	Umfang der Stichprobe.....	7
3.3	Struktur der Stichprobe.....	8
3.4	Repräsentativität der Stichprobe.....	10
4	Ergebnisse zu Governancestrukturen.....	12
4.1	Auftraggeber.....	12
4.2	Lenkungsausschuss.....	15
4.3	Arbeit im Lenkungsausschuss.....	19
5	Besonderheiten integrierter Projekt-/Programmorganisationen.....	27
5.1	Allgemeines zu integrierten Projekt-/Programmorganisationen.....	27
5.2	Governancestrukturen integrierter Projekt-/Programmorganisationen.....	28
	Literatur.....	31

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisationsformen	8
Abbildung 2: Dauer.....	8
Abbildung 3: Auftraggeberschaft.....	9
Abbildung 4: Projekt-/Programminhalte und Anteil der Kundenaufträge.....	9
Abbildung 5: Investitionsphasen.....	10
Abbildung 6: Aktualität.....	10
Abbildung 7: Projektauftraggeber.....	12
Abbildung 8: Programmauftraggeber.....	12
Abbildung 9: Funktion der PAG in der Stammorganisation.....	13
Abbildung 10: Frequenz von PAG-Sitzungen.....	14
Abbildung 11: Frequenz von PAG-Sitzungen nach Führungsebene.....	14
Abbildung 12: Projektlenausschuss.....	15
Abbildung 13: Programmlenausschuss.....	15
Abbildung 14: Governancestruktur in Projekten.....	15
Abbildung 15: Governancestruktur in Programmen.....	15
Abbildung 16: Größe der Lenkungs Ausschüsse.....	16
Abbildung 17: Funktion der LA-Mitglieder in ihrer Stammorganisation.....	17
Abbildung 18: Durchschnittliche Häufigkeit von LA-Sitzungen.....	18
Abbildung 19: Aufgabenabdeckung in Lenkungs Ausschüssen.....	19
Abbildung 20: Aufgaben der obersten Führungsebene in Lenkungs Ausschüssen interner Projekte/Programme.....	25
Abbildung 21: Aufgaben der obersten Führungsebene in Lenkungs Ausschüssen bei Kundenaufträgen.....	26
Abbildung 22: Anzahl beteiligter Organisationen bei internen Projekten/Programmen.....	27
Abbildung 23: Anzahl beteiligter Organisationen bei Kundenaufträgen.....	27
Abbildung 24: Häufigkeit der Einbindung weiterer Beteiligter in die Projekt-/Programmorganisation.....	28
Abbildung 25: Organisatorische Zugehörigkeit des PAG bei internen Projekten/Programmen.....	28
Abbildung 26: Organisatorische Zugehörigkeit des PAG bei Kundenaufträgen.....	28
Abbildung 27: Integrationsgrad von operativer und Governanceebene im Vergleich.....	29
Abbildung 28: Häufigkeit der Einbindung weiterer Beteiligter in den Lenkungs Ausschuss.....	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobengröße und Beantwortungsgrad je Frage.....	7
Tabelle 2: Funktion des PAG in der Stammorganisation nach Projektinhalt.....	13
Tabelle 3: Zusammensetzung eines "durchschnittlichen" Lenkungs Ausschusses.....	16
Tabelle 4: Funktion der LA-Mitglieder in ihrer Stammorganisation nach Projektinhalt.....	18
Tabelle 5: Lücken in der Aufgabenabdeckung von Lenkungs Ausschüssen interner und externer Projekte/Programme.....	20
Tabelle 6: Paarweise Korrelation zwischen Aufgaben in Lenkungs Ausschüssen.....	21
Tabelle 7: Budgetbereitstellung und Business-Case-Verantwortung bei internen Projekten/Programmen....	22
Tabelle 8: Entscheidungsbefugnis und Verantwortung bei internen Projekten/Programmen.....	22
Tabelle 9: Entscheidungsbefugnis und Verantwortung bei Kundenaufträgen.....	22
Tabelle 10: Anteile der Linienfunktionen an einzelnen Aufgaben im Lenkungs Ausschuss interner Projekte/Programme	24

1 Hintergrund und Motivation

Der Einfluss der Governanceebene (Projektauftraggeber, Lenkungsausschuss) auf den Projekt- ebenso wie den Unternehmenserfolg ist unter Praktikern unbestritten und in zahlreichen Studien belegt (vgl. u.a. Standish 2012, Komus 2015, Joslin/Müller 2016, PMI 2018). Empirisches Datenmaterial darüber, wie und durch wen diese Rolle in der Praxis wahrgenommen wird, fehlt jedoch weitgehend.

Mit der vorliegenden explorativen Studie möchten wir dazu beitragen, diese Lücke zu schließen. Sie soll einerseits erste Anhaltspunkte liefern, wie Governancestrukturen in Projekten und Programmen des DACH-Raumes verbessert werden können, und andererseits zu weiterführenden Untersuchungen, auch an wissenschaftlichen Einrichtungen, anregen.

2 Methodik

2.1 Allgemeines zur Methodik

Aufgrund der beschränkten finanziellen und personellen Ressourcen der Fachgruppe, ihrer länderübergreifenden Ausrichtung sowie des explorativen Charakters der Studie wurde diese als reine Online-Befragung konzipiert.

Jeweils für ein konkretes Projekt/Programm wurden dabei Informationen über

- Art und Größe des Projekts/Programms,
- Besetzung und Arbeitsweise des Auftraggebers / der Auftraggeberin sowie
- Zusammensetzung und Arbeitsweise des Lenkungsausschusses

abgefragt.

Alle Angaben waren anonym. Auf Angaben über das projektdurchführende Unternehmen oder möglicherweise wettbewerbsrelevante Projektdaten (zB Budget, Performance) wurde bewusst verzichtet, um die Hemmschwelle zur Beantwortung möglichst niedrig zu halten.

2.2 Struktur des Online-Fragebogens

Der Online-Fragebogen bestand aus (maximal) 18 Fragen:

Angaben zum Projekt/Programm

1. Handelt es sich um ein Projekt oder um ein Programm?

Antwortoptionen: Projekt, Programm, Sonstiges (zu spezifizieren)

2. Ist das Projekt/Programm schon abgeschlossen?

Antwortoptionen: Ja, Nein, keine Antwort

falls abgeschlossen (Frage 2):

4. Wie lange dauerte das Projekt/Programm?

Antwort: Durchlaufzeit in ganzen Monaten

falls nicht abgeschlossen (Frage 2):

3. Wie lange läuft das Projekt/Programm schon?

Antwort: Bisherige Laufzeit in ganzen Monaten

4. Und wie lange ist die geplante Gesamtlaufzeit?

Antwort: Durchlaufzeit in ganzen Monaten

5. Dient(e) das Projekt/Programm internen Zielen oder der Erfüllung eines Kundenauftrags?

Antwortoptionen: intern, extern (Kundenauftrag), Sonstiges (zu spezifizieren), keine Antwort

6. In welche inhaltliche(n) Kategorie(n) fällt das Projekt/Programm am ehesten?

Antwortoptionen (Mehrfachauswahl möglich):

- Organisation(sentwicklung)
- IT, Kommunikationstechnologie
- Bau, Anlagenbau
- Logistik
- Produktentwicklung, Innovation

- Forschung & Entwicklung
- Marketing, Eventorganisation
- Sonstiges (zu spezifizieren)

7. Welche Phase(n) eines Investitionslebenszyklus deckt(e) das Projekt/Programm ab?

Antwortoptionen (Mehrfachauswahl möglich):

- Akquise
- Analyse, Studie
- Konzeption
- Umsetzung
- Optimierung, Instandhaltung
- Ablöse, Migration, Relaunch
- Stilllegung, Veräußerung, Desinvestition
- Sonstiges (zu spezifizieren)

8. Wieviele Unternehmen/Organisationen sind/waren an dem Projekt/Programm beteiligt (Teil der Projekt-/Programmorganisation)?

Antwort: Anzahl der Organisationen

Angaben zu den beteiligten Organisationen

falls mehr als eine Organisation beteiligt (Frage 8):

9. In welchem Verhältnis stehen die beteiligten Unternehmen/Organisationen zueinander?

Antwortoptionen für jede weitere Organisation:

- Kunde der projekt-/programmdurchführenden Organisation
- Lieferant der projekt-/programmdurchführenden Organisation
- Kooperationspartner der projekt-/programmdurchführenden Organisation
- Sonstiges
- keine Angabe

Angaben zur Governance

10. Hat(te) eine Person die Rolle des Projekt-/Programmauftraggebers inne?

Antwortoptionen: Ja, Nein, keine Antwort

falls Auftraggeber (Frage 10) und mehr als eine Organisation beteiligt (Frage 8):

11. Welcher der beteiligten Organisationen gehört(e) der Projekt-/Programmauftraggeber an?

Antwortoptionen gemäß Frage 8 & 9

falls Auftraggeber (Frage 10):

12. Wie kann der Verantwortungs- bzw Aufgabenbereich des Projekt-/Programmauftraggebers in der Stammorganisation am besten beschrieben werden?

Antwortoptionen:

- Gesamtverantwortung für das Unternehmen (Vorstand, Geschäftsführung)
- Gesamtverantwortung für eine Sparte (Geschäftsfeldleiter, Regionalverantwortlicher)
- Verantwortung für ein(e) Produkt(familie) (Produktmanager)
- Verantwortung für ein Projektportfolio (Portfoliomanager)
- Verantwortung für einen Geschäftsprozess
- Finanzen, Controlling, Rechnungswesen

- Personal
- Marketing, Vertrieb
- Produktion, Logistik, Instandhaltung
- Forschung, Entwicklung, Innovation
- Kundenservice
- Beschaffung
- IT
- Recht, Compliance
- Organisationsentwicklung, Change Management
- Kommunikation, Public Relations
- Sonstiges (*zu spezifizieren*)

13. Wie häufig sind/waren Abstimmungstermine der Projekt-/Programmleitung mit dem Projekt-/Programmauftraggeber?

Antwortoptionen:

- mindestens wöchentlich
- alle 2 – 3 Wochen
- monatlich
- alle 2 – 3 Monate
- alle 4 – 6 Monate
- nur bei außergewöhnlichen Ereignissen
- nie
- keine Angabe

14. Gibt/Gab es ein speziell für dieses Projekt/Programm zuständiges Lenkungsgremium (Auftraggeberteam, Lenkungsausschuss, Steering Committee, Steuerkreis, ...)?

Antwortoptionen: Ja, Nein, keine Antwort

falls Lenkungsgremium (Frage 14):

15. Wieviele Sitzungen dieses Lenkungsgremiums haben (bisher) stattgefunden?

Antwort:

- Anzahl von Anfang an geplanter Sitzungen
- Anzahl aufgrund besonderer Ereignisse einberufener Sitzungen

16. Wieviele Personen umfasst(e) dieses Gremium?

Antwort: Anzahl der Mitglieder

17. Welcher der beteiligten Organisationen gehör(t)en die Mitglieder dieses Gremiums an und wie können ihre Verantwortungs- bzw Aufgabenbereiche in ihrer jeweiligen Stammorganisation am besten beschrieben werden?

Antwortoptionen für jedes Mitglied:

- *Organisation gemäß Frage 8 & 9 sowie*
- *Linienfunktion wie Frage 12*

18. Wie sind/waren die Aufgaben im Lenkungsgremium verteilt?

Antwortoptionen für jedes Mitglied (Mehrfachauswahl möglich):

- definiert Anforderungen / Ziele
- stellt Budget zur Verfügung

- stellt wesentliche Personalressourcen zur Verfügung
- vertritt die Interessen der projektdurchführenden Organisation
- vertritt die Interessen der Anwender („senior user“)
- vertritt die Interessen der/des Kunden
- vertritt die Interessen anderer Stakeholder
- trägt die Letztverantwortung für die Leistungserbringung / Projekt-/Programmergebnisse („senior supplier“)
- ist verantwortlich für den Projekt-/Programmnutzen
- ist verantwortlich für den business case
- vertritt das Projekt/Programm gegenüber dem Topmanagement
- wählt die Projekt-/Programmleitung aus
- nimmt die Projekt-/Programmergebnisse ab
- ist direkter Ansprechpartner der Projekt-/Programmleitung
- leitet die Sitzungen des Lenkungsremiums
- hat Letztentscheidungskompetenz im Lenkungsremium
- hat berichtende / beratene Funktion im Lenkungsremium

Abschließend bestand die Möglichkeit ergänzender Erklärungen (Freitext), um die Antworten besser interpretieren zu können.

2.3 Technische Umsetzung

Die technische Umsetzung des Fragebogens erfolgte mit Hilfe der Open-Source-Applikation LimeSurvey.

Der Fragebogen war mehrfach dynamisiert:

- Die Antworten auf Frage 1 & 2 steuerten die Formulierung aller weiteren Fragen und Antwortoptionen.
- Die Antworten auf Fragen 8, 10 und 14 steuerten die Relevanz der weiteren Fragen.
- Die Antworten auf Fragen 8, 9, 16 und 17 beeinflussten die Unterfragen bzw Antwortoptionen der Fragen 11, 17 und 18.

Aus technischen Gründen mussten dabei Maximalwerte für Frage 8 & 16 vorgesehen werden. So waren bei Frage 8 (Anzahl der beteiligten Organisationen) Antworten von 1 bis 10 möglich, bei Frage 16 (Anzahl der Mitglieder im Lenkungsremium) Antworten von 2 bis 20.

2.4 Rekrutierung der Teilnehmer

Primäre Zielgruppe der Befragung waren PM Offices, da diese über zahlreiche Projekte und Programme Auskunft geben können. Aber auch andere Personen, die in Projekten oder Programmen tätig sind, konnten an der Befragung teilnehmen.

Um Personen zur Teilnahme an der Online-Befragung zu gewinnen, wurden folgende Werbemaßnahmen gesetzt:

- Flyer am PM-Forum (Nürnberg, 22.-23.10.2019) und persönliche Aufforderung in zwei Vorträgen/Workshops von Fachgruppenmitgliedern sowie in Pausengesprächen;
- Flyer beim pma focus (Wien, 30.10.2019);
- Aufruf im pma-Newsletter (06.09.2019 und 03.12.2019);
- Aufruf im GPM-Newsletter (19.09.2019 und 21.11.2019);
- Aufruf im spm-Newsletter;

- Aufrufe über weitere Mailinglisten und social media Kanäle, u.a. bei GPM-Fachgruppe *Project Management Offices*, WU Wien, FH des bfi Wien;
- Direkte Einladung an Kontakte der Fachgruppenmitglieder.

3 Stichprobe

3.1 Befragungszeitraum

Der Fragebogen war von September bis Dezember 2019 online.

3.2 Umfang der Stichprobe

Während des Befragungszeitraums wurden Daten über 233 Projekte und Programme erfasst. In 89 Fällen wurde die Beantwortung jedoch schon vor Frage 10 abgebrochen, sodass keine für den Untersuchungsgegenstand relevanten Informationen enthalten waren. Diese Datensätze wurden aus der Stichprobe ausgeschieden.

Die verbleibenden 144 Datensätze bilden die Grundlage für diesen Ergebnisbericht. Da einzelne Fragen auch übersprungen werden konnten bzw in bestimmten Konstellationen nicht relevant waren, variiert die Stichprobengröße von Frage zu Frage wie folgt:

Frage	relevant in ... Fällen	Antworten	Beantwor- tungsgrad
10	144	141	98 %
11	80	78	98 %
12	110	107	97 %
13	110	104	95 %
14	144	134	93 %
15	98	94	96 %
16	98	98	100 %
17	98	94	96 %
18	98	64	65 %
Erklärung	144	30	21 %

Tabelle 1: Stichprobengröße und Beantwortungsgrad je Frage

Mit Ausnahme der letzten Frage 18 sowie der optionalen Erklärung am Schluss wurden also alle Fragen in über 90 % , zumeist sogar in über 95 % der Fälle beantwortet.

3.3 Struktur der Stichprobe

Organisationsformen (Frage 1)

Von den ausgewerteten Antworten beziehen sich knapp 74 % auf Projekte und 25 % auf Programme. In zwei Fällen wurde die Organisationsform *Sonstiges: Portfolio* angegeben, jeweils aber auch eine definierte Laufzeit sowie ein Auftraggeber genannt. Diese beiden *Portfolios* werden daher in der weiteren Auswertung wie Programme behandelt.

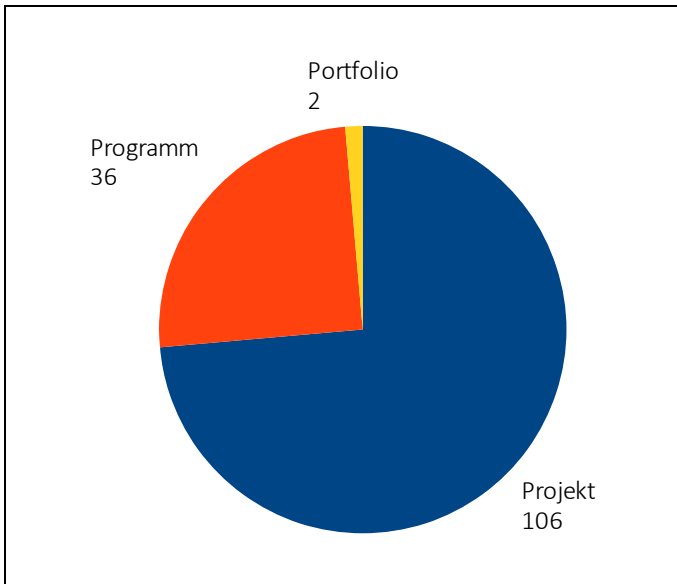


Abbildung 1: Organisationsformen (Frage 1, n=144)

Dauer (Frage 4)

Die Durchlaufzeit der Projekte liegt zwischen 4 Monaten und 6 Jahren bei einem Medianwert von 18 Monaten. Die Durchlaufzeit der Programme liegt zwischen 2 und 10 Jahren bei einem Medianwert von 43,5 Monaten.

Die detaillierten Laufzeitverteilungen zeigt Abbildung 2.

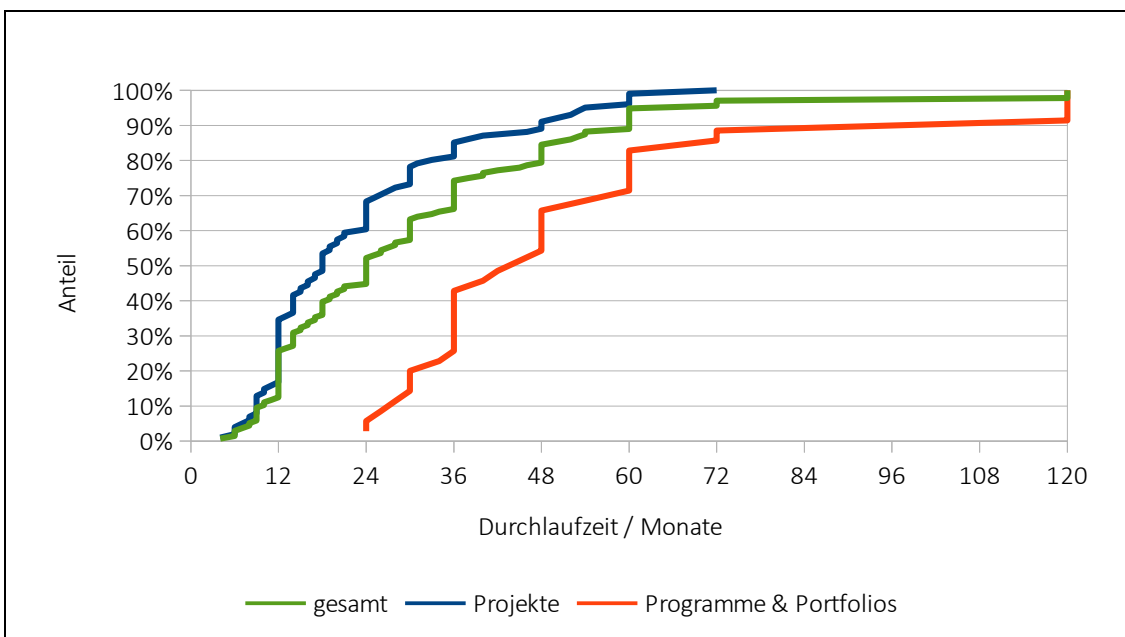


Abbildung 2: Dauer (Frage 4, n = 136)

Auftraggeberschaft (Frage 5)

Rund zwei Drittel der Projekte und Programme dient internen Zielen der durchführenden Organisation, 30 % der Erfüllung von Kundenaufträgen. 4 % der Fälle konnten nicht eindeutig einer der beiden Kategorien zugeteilt werden (zB geförderte Forschungsprojekte). Zwischen Projekten und Programmen sind in dieser Hinsicht keine nennenswerten Unterschiede festzustellen.

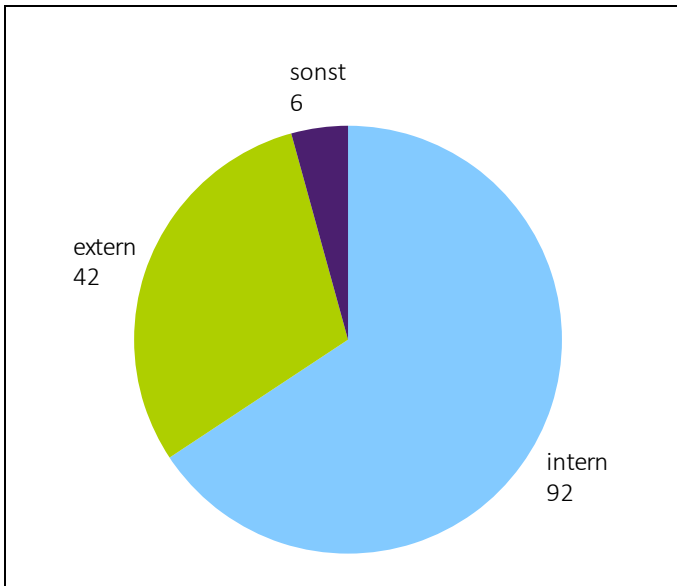


Abbildung 3: Auftraggeberschaft (Frage 5, n = 140)

Projekt-/Programminhalt (Frage 6)

In Bezug auf die Inhalte dominieren bei internen Projekten/Programmen IKT und Organisationsthemen, bei Kundenaufträgen IKT, Produktentwicklung/Innovation sowie Bauvorhaben. Abbildung 4 zeigt die Häufigkeit der inhaltlichen Kategorien sowie den Anteil der Kundenaufträge in jeder Kategorie.

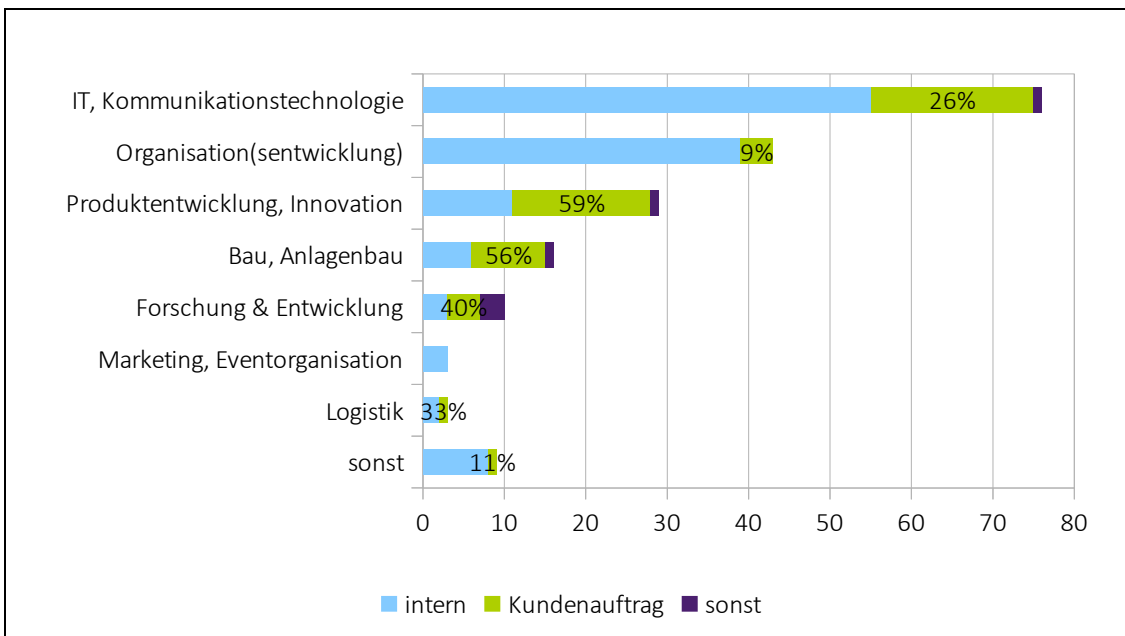


Abbildung 4: Projekt-/Programminhalte und Anteil der Kundenaufträge (Frage 6, n = 140, Mehrfachnennungen möglich)

Investitionsphasen (Frage 7)

Von der Akquise bis zur Desinvestition sind alle Phasen des Investitionslebenszyklus in der Stichprobe vertreten, wobei erwartungsgemäß Konzeption und Umsetzung am häufigsten vorkommen.

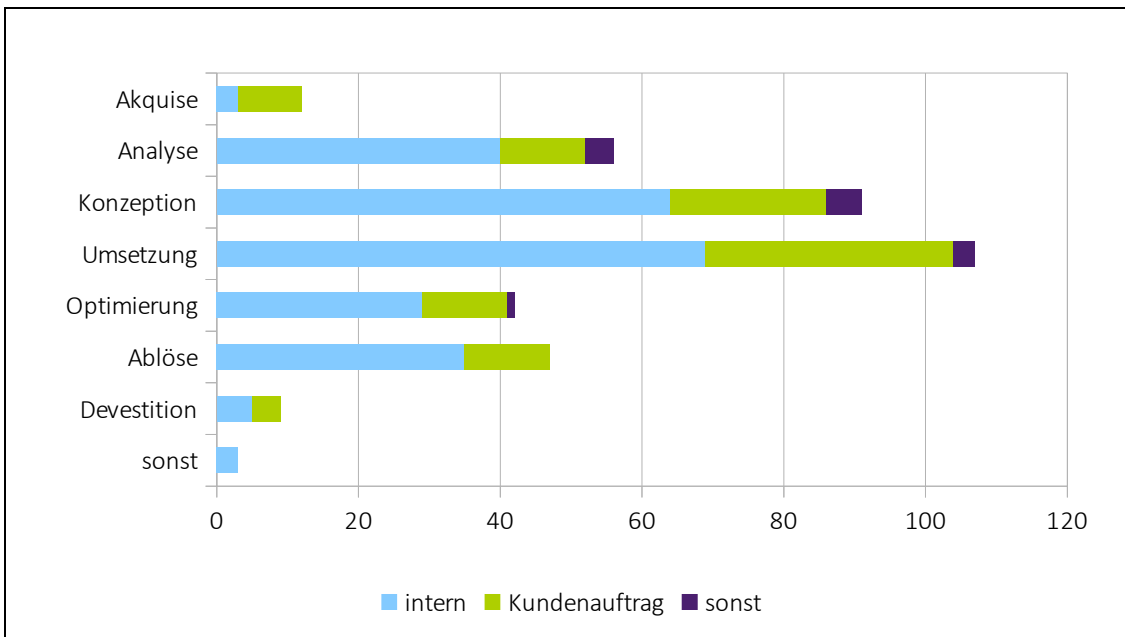


Abbildung 5: Investitionsphasen (Frage 7, n = 140, Mehrfachnennungen möglich)

Aktualität (Frage 2)

Zum Zeitpunkt der Befragung sind rund 72 % der Projekte/Programme noch gelaufen, 28 % waren bereits abgeschlossen.

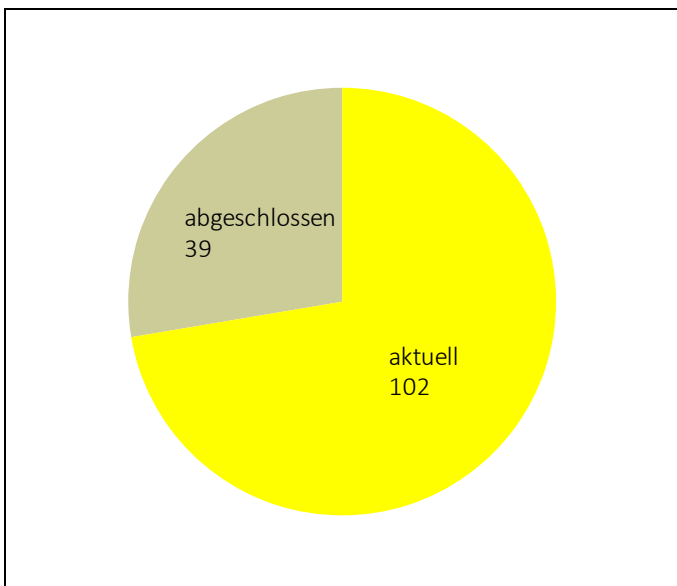


Abbildung 6: Aktualität (Frage 2, n = 141)

3.4 Repräsentativität der Stichprobe

Die Auswahl der Studienteilnehmer erfolgte wie in 2.4 dargelegt ungesteuert, und auch die Auswahl der Projekte/Programme blieb den Teilnehmern selbst überlassen. (Es erging lediglich die Bitte, einen möglichst typischen Querschnitt auszuwählen, insbesondere sich nicht auf komplexe Governancestrukturen zu konzentrieren.) Auch liegen über die Grundgesamtheit (alle Projekte und Programme im DACH-Raum) keine gesicherten Daten vor. Die Repräsentativität der Stichprobe lässt sich daher nur sehr eingeschränkt beurteilen.

Folgende Überlegungen mögen dabei helfen:

- Die deutliche zahlenmäßige Dominanz von Projekten gegenüber Programmen sowie das breite Spektrum an Durchlaufzeiten und Investitionsphasen decken sich zumindest qualitativ mit der vermuteten Struktur der Grundgesamtheit.
- Dass interne Projekte/Programme gegenüber Kundenaufträgen überwiegen, wird von wissenschaftlichen Untersuchungen bestätigt (Schoper et al. 2018).
- Der hohe Anteil noch laufender Projekte/Programme belegt die Aktualität der Daten.
- Die sehr deutliche Dominanz von Organisations- und IKT-Themen mag hingegen stärker der Mitgliederstruktur der PM-Verbände entsprechen als der gesamten Projektlandschaft. Gesicherte Informationen darüber sind aber wie gesagt nicht verfügbar.

4 Ergebnisse zu Governancestrukturen

4.1 Auftraggeber

Verbreitung der Auftraggeberrolle (Frage 10)

In 83 % der Projekte und 65 % der Programme nimmt eine Person die Auftraggeberrolle wahr. Umgekehrt betrachtet, ist das also in jedem sechsten Projekt und in jedem dritten Programm nicht der Fall.

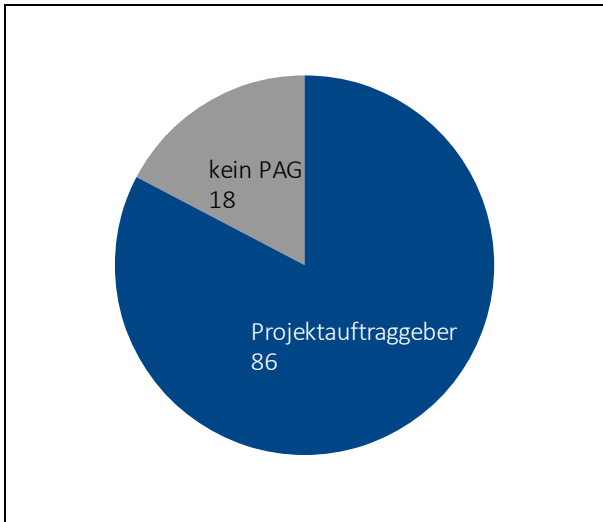


Abbildung 7: Projektauftraggeber (Frage 10, n = 104)

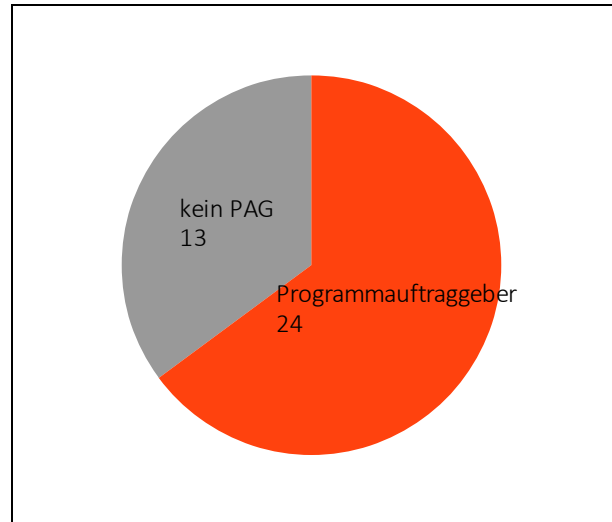


Abbildung 8: Programmauftraggeber (Frage 10, n = 37)

Mögliche Erklärungen für das Fehlen eines (eindeutigen) Auftraggebers sind:

- Es gibt einen Lenkungsausschuss, der als Gesamtgremium zugleich die Auftraggeberrolle wahrnimmt.
- Es handelt sich um eine integrierte Projekt-/Programmorganisation, in der die Auftraggeberrolle zwischen den beteiligten Organisationen aufgeteilt ist.

Auf 28 der 31 Projekte/Programme ohne eindeutigen Auftraggeber trifft eine dieser beiden Konstellationen (Lenkungsausschuss, integrierte Organisation) zu, ohne dass jedoch die beiden Erklärungen in jedem Einzelfall überprüft werden können.

Linienfunktion (Frage 12)

Jeder dritte Projekt-/Programmauftraggeber (PAG) gehört der obersten Führungsebene an (Vorstand, Geschäftsführung), ein weiteres knappes Viertel leitet eine Sparte (Geschäftsfeld, Region). Zusammen sind also 57 % aller Auftraggeber Manager mit unternehmerischer Gesamtverantwortung. Erwartungsgemäß ist dieser Anteil bei Programmen höher (70 %) als bei Projekten (54 %). Wie Abbildung 9 zeigt, findet man Produkt-, Prozess oder Portfoliomanager deutlich seltener in der Auftraggeberrolle, von den Auftraggebern mit funktionaler Linienverantwortung (Abteilungsleiter) sind IT-Manager die häufigsten. Letzteres entspricht dem hohen Anteil von IKT-Projekten in der Stichprobe (vgl. Abbildung 4).

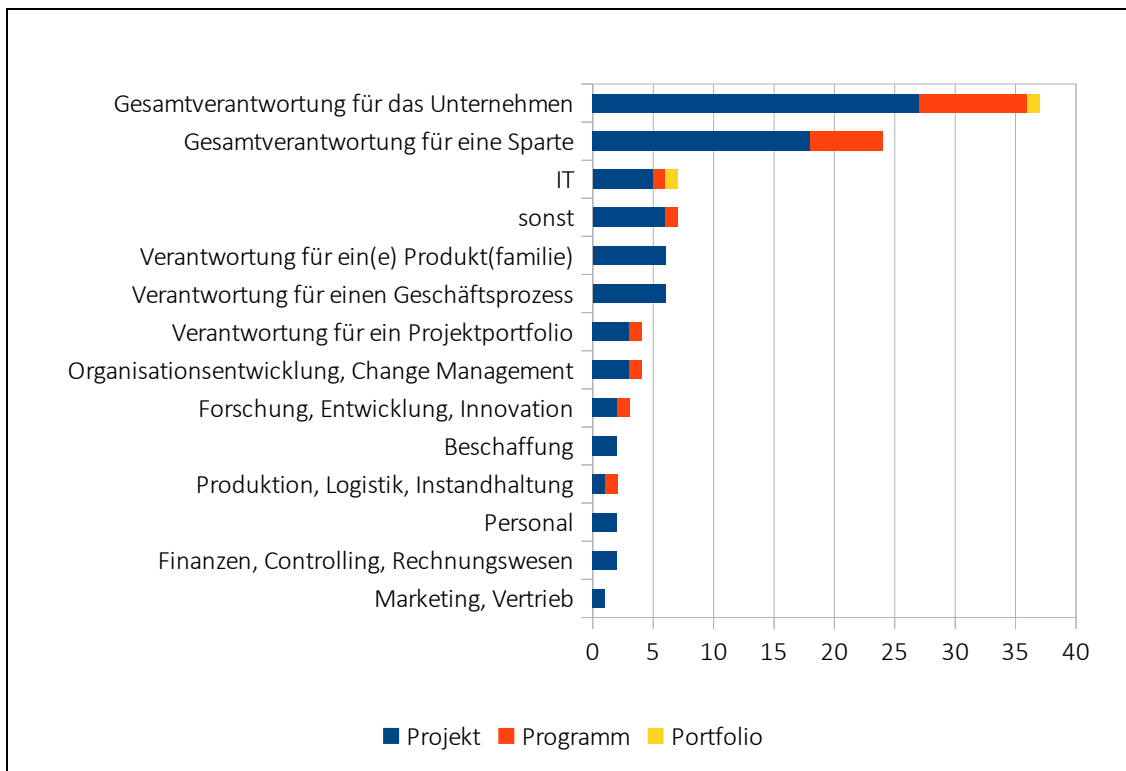


Abbildung 9: Funktion der PAG in der Stammorganisation (Frage 12, n = 107)

Erwartungsgemäß findet man Auftraggeber mit funktionaler Linienverantwortung vor allem in Projekten und Programmen, die inhaltlich in deren jeweiligen Verantwortungsbereich fallen. Die Führungsfunktionen mit unternehmerischer Gesamtverantwortung dominieren jedoch unabhängig vom Projektinhalt:

Linienfunktion des Projekt-/Programmauftraggebers	Projektinhalt (Mehrfachzuordnung möglich)							
	Organisation	IKT	Bau	Logistik	Produktentw.	F&E	Marketing	Sonstiges
Gesamtverantwortung für das Unternehmen	18	17	6	1	4	2	2	2
Gesamtverantwortung für eine Sparte	5	15	2		5	2	1	2
Verantwortung für ein(e) Produkt(familie)	3	4			1			
Verantwortung für ein Projektportfolio		3	1		1			
Verantwortung für einen Geschäftsprozess	2	4						
Finanzen, Controlling, Rechnungswesen		2						
Personal		1	1					
Marketing, Vertrieb		1						
Produktion, Logistik, Instandhaltung		1	1					1
Forschung, Entwicklung, Innovation					3			
Kundenservice								
Beschaffung	1	1	1		1			
IT	1	6						1
Recht, Compliance								
Organisationsentwicklung, Change Management	4	1						1
Kommunikation, Public Relations								
Sonstiges		1	1		1	3		1

Tabelle 2: Funktion des PAG in der Stammorganisation nach Projektinhalt (Fragen 6 & 12, n = 107)

Auftraggebersitzungen (Frage 13)

In 80 % aller Projekte und Programme mit einem eindeutigen Auftraggeber finden Auftraggebersitzungen mindestens einmal im Monat statt, in weiteren 15 % alle 2 bis 3 Monate und nur in 5 % gar nicht oder nur bei außergewöhnlichen Ereignissen.

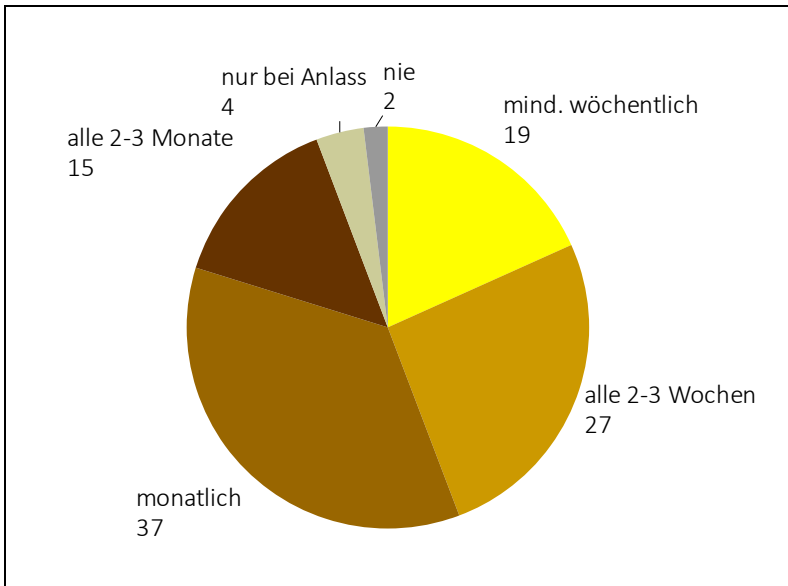


Abbildung 10: Frequenz von PAG-Sitzungen (Frage 13, n = 104)

Bei Auftraggebern aus der obersten Führungsebene finden Sitzungen seltener statt (67 % mindestens monatlich, 6 % nie), bei Abteilungsleitern häufiger (86 % mindestens monatlich, 14 % nur bei außergewöhnlichen Ereignissen).

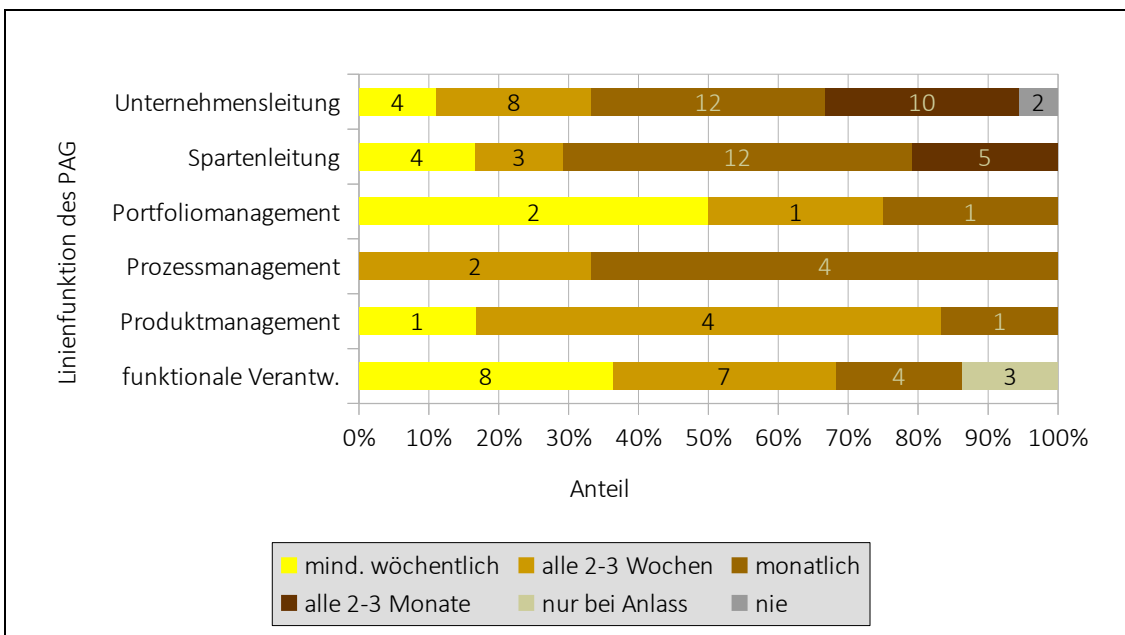


Abbildung 11: Frequenz von PAG-Sitzungen nach Führungsebene (Fragen 12 & 13, n = 98)

4.2 Lenkungsausschuss

Verbreitung von Lenkungsausschüssen (Frage 14)

Lenkungsausschüsse gibt es in zwei von drei Projekten und in über 90 % aller Programme.

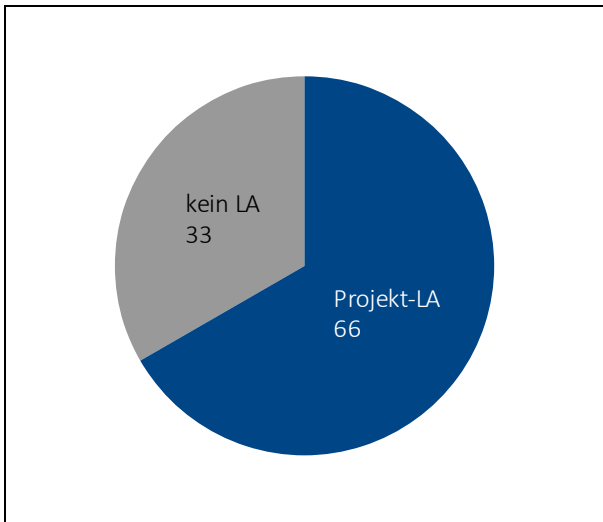


Abbildung 12: Projektlenkungsausschuss (Frage 14, n = 99)

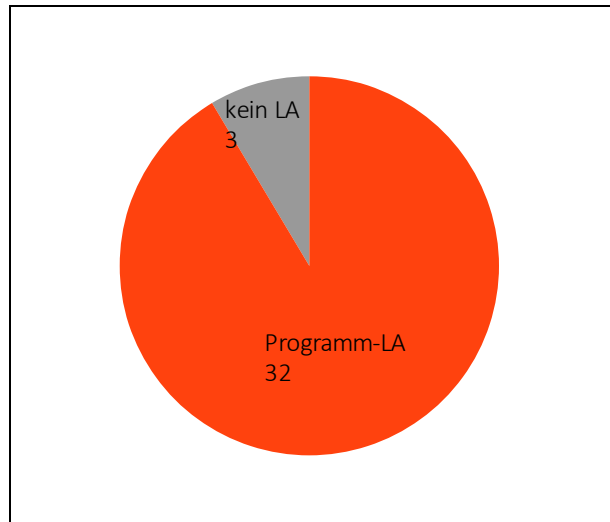


Abbildung 13: Programmlenkungsausschuss (Frage 14, n = 35)

Kombiniert man die Antworten auf Frage 10 (Gibt es einen eindeutigen Auftraggeber?) mit jenen auf Frage 14 (Gibt es einen Lenkungsausschuss?), so zeigt sich, dass über 50 % der Projekte und zwei Drittel der Programme über sowohl einen eindeutigen Auftraggeber (PAG) als auch einen Lenkungsausschuss (LA) verfügen. Bei den Projekten haben weitere 29 % nur einen PAG, 12 % nur einen LA und 5 % keines von beiden. Bei den Programmen haben 26 % einen LA ohne eindeutigen Auftraggeber, 9 % weder PAG noch LA. Die Variante PAG ohne LA kommt bei den Programmen unserer Stichprobe überhaupt nicht vor.

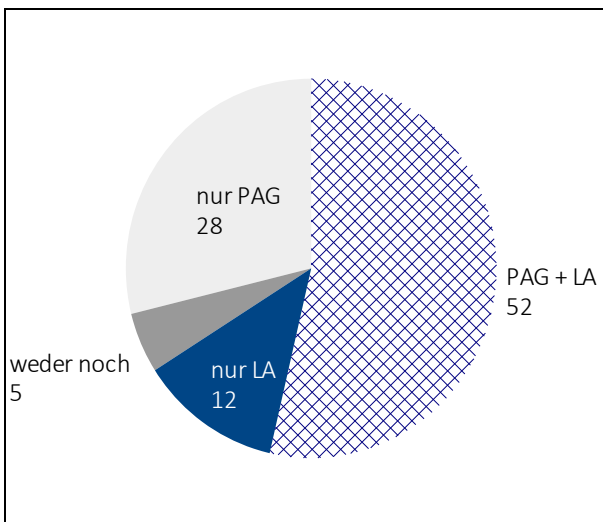


Abbildung 14: Governancestruktur in Projekten (Fragen 10 & 14, n = 97)

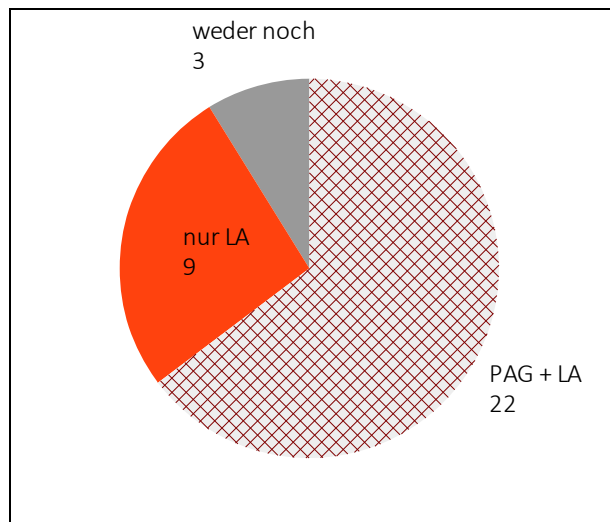


Abbildung 15: Governancestruktur in Programmen (Fragen 10 & 14, n = 34)

Von den 131 Projekten und Programmen, für die sowohl Frage 10 als auch Frage 14 beantwortet wurde, haben also 6 % weder einen eindeutigen Auftraggeber noch ein Lenkungsgremium. Eine Detailanalyse dieser 8 Projekte und Programme ohne Governancestruktur ergibt kein einheitliches Muster:

- 5 sind Projekte, 3 Programme;
- 6 sind intern, 2 Kundenaufträge;
- unterschiedliche Projekthalte und Investitionsphasen;

- eine bis 7 beteiligte Organisationen.

Eine allgemeine Erklärung für das völlige Fehlen von Governancestrukturen ist aus den Studienergebnissen daher nicht ableitbar.

Größe (Frage 16)

Die Mehrheit der Lenkungsausschüsse (über 60 %) hat fünf bis acht Mitglieder, der Medianwert liegt bei 7 Personen. Weniger als 4 Mitglieder hat in unserer Stichprobe fast kein Lenkungsausschuss, nach oben gibt es hingegen kaum Grenzen – selbst der in der Befragung aus technischen Gründen vorgesehene Maximalwert von 20 LA-Mitgliedern wurde mehrmals ausgeschöpft.

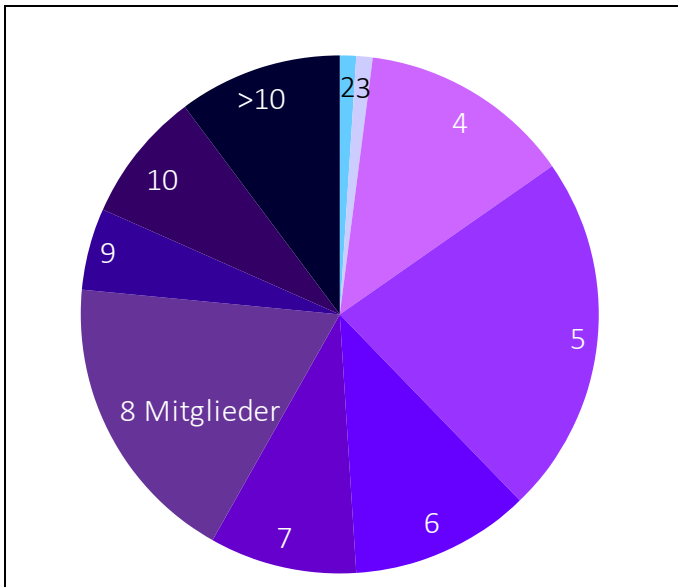


Abbildung 16: Größe der Lenkungsausschüsse (Frage 16, n = 98)

Zusammensetzung (Frage 17)

Zu 94 Lenkungsausschüssen wurde in unserer Studie die genaue Zusammensetzung angegeben, es liegen also Daten über fast 600 LA-Mitglieder vor. Darin zeigt sich, dass auch in Lenkungsausschüssen die obersten Führungsebenen dominieren: Im statistischen Mittel gibt es in jedem Lenkungsausschuss ein Geschäftsführungs- oder Vorstandsmitglied und 1,5 Geschäftsfeld- oder Regionalleiter. Zusammen stellen diese beiden Gruppen fast 40 % aller LA-Mitglieder dar. Weitere 20 % sind Produkt-, Prozess- oder Portfoliomanager, die restlichen 40 % haben funktionale oder sonstige Linienverantwortung. Von der letztgenannten Gruppe stellen alleine die IT-Verantwortlichen ein gutes Drittel dar; sie sind somit in Lenkungsausschüssen fast so häufig vertreten wie Geschäftsführungs- und Vorstandsmitglieder, was wiederum dem hohen Anteil von IKT-Projekten in der Stichprobe entspricht (vgl. Abbildung 4).

Der „durchschnittliche Lenkungsausschuss“ hat 6,3 Mitglieder und setzt sich wie folgt zusammen:

Anzahl	Funktion in der Stammorganisation
1,0	Vorstand, Geschäftsführung
1,4	Geschäftsfeld- oder Regionalleiter
1,2	Produkt-, Prozess- oder Portfoliomanager
0,9	IT-Verantwortliche
1,3	andere Abteilungsleiter / Funktionalverantwortliche
0,5	sonstige LA-Mitglieder
6,3	LA-Mitglieder insgesamt

Tabelle 3: Zusammensetzung eines "durchschnittlichen" Lenkungsausschusses

Detailliertere Angaben über die in Lenkungsausschüssen vertretenen Linienfunktionen gibt Abbildung 17, über Projekte und Programme spezifischen Inhalts gibt Tabelle 4 Auskunft. Wie schon bei der Besetzung der Auftraggeberrolle (vgl. Tabelle 2) findet man Personen mit funktionaler Linienverantwortung vor allem in Lenkungsausschüssen von Projekten und Programmen, die inhaltlich in deren jeweiligen Verantwortungsbereich fallen.



Abbildung 17: Funktion der LA-Mitglieder in ihrer Stammorganisation (Frage 17, n = 94 LA)

LA-Sitzungen (Frage 15)

Bei der Frage nach Sitzungen des Lenkungsausschusses wurde zwischen regulären (von Anfang an geplanten) und spontanen (aufgrund besonderer Ereignisse einberufenen) Sitzungen unterschieden. Über 80 % der LA-Sitzungen sind reguläre, knapp 20 % spontane.

Reguläre Sitzungen gibt es bei nahezu jedem Lenkungsausschuss, nur 3 % planen keine fixen Sitzungen. Rund die Hälfte aller Lenkungsausschüsse trifft sich dabei im Quartalsrhythmus, 30 % häufiger, 20 % seltener. Zusätzlich treten knapp 60 % aller Lenkungsausschüsse aufgrund besonderer Ereignisse auch spontan zusammen, sodass sich im Ergebnis fast 90 % der Lenkungsausschüsse mindestens einmal im Quartal treffen, 30 % sogar mehrmals im Monat.

Linienfunktion der LA-Mitglieder	Projekthalt (Mehrfachzuordnung möglich)							
	Organisation	IKT	Bau	Logistik	Produktentw.	F&E	Marketing	Sonstiges
Gesamtverantwortung für das Unternehmen	46	45	5	2	24	9		9
Gesamtverantwortung für eine Sparte	39	84	10	3	34	5		8
Verantwortung für ein(e) Produkt(familie)	18	28			15	5		
Verantwortung für ein Projektportfolio	4	21	3		4			
Verantwortung für einen Geschäftsprozess	7	27	4	2	6			3
Finanzen, Controlling, Rechnungswesen	9	21	3		1	2		2
Personal	8	12	1					
Marketing, Vertrieb	3	7	1		2			2
Produktion, Logistik, Instandhaltung	2	4	2		4	1		1
Forschung, Entwicklung, Innovation	2	5			12	2		3
Kundenservice	2	7						1
Beschaffung	1	2	2	1	2			
IT	19	78	2		3			5
Recht, Compliance	3	4	1					
Organisationsentwicklung, Change Management	14	13	1		3			1
Kommunikation, Public Relations	1	1				1		
Sonstiges	10	25	2		4	1		2

Tabelle 4: Funktion der LA-Mitglieder in ihrer Stammorganisation nach Projekthalt (Fragen 6 & 17, n = 94)

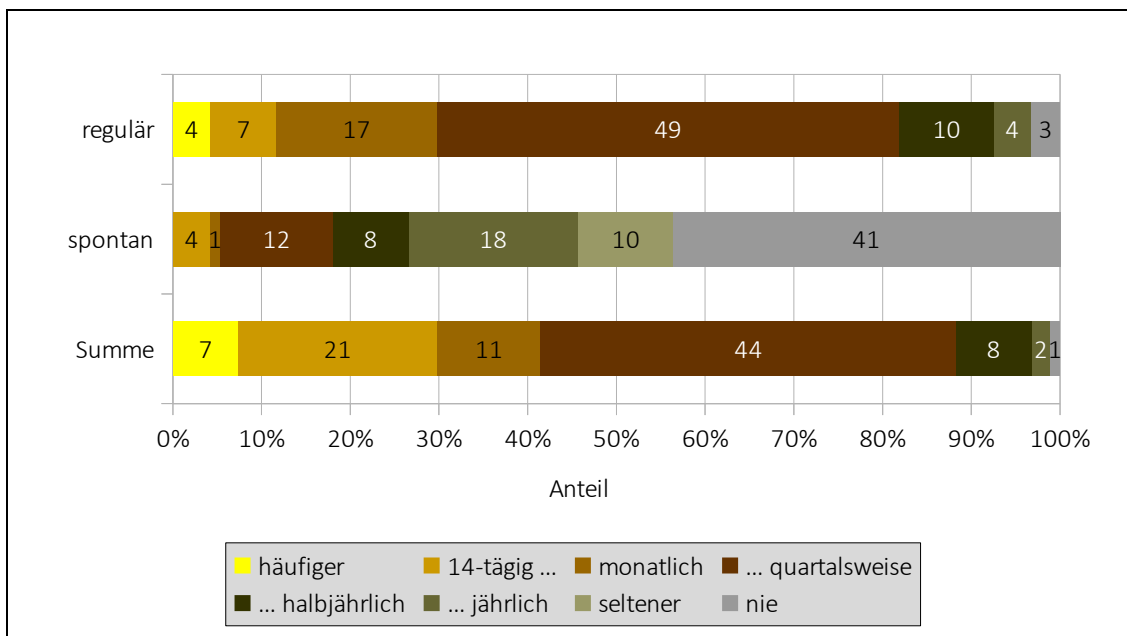


Abbildung 18: Durchschnittliche Häufigkeit von LA-Sitzungen (Frage 15, n = 94)

4.3 Arbeit im Lenkungsausschuss

Bei 65 Lenkungsausschüssen wurde nicht nur die genaue Zusammensetzung, sondern auch die Aufgabenverteilung zwischen den Mitgliedern angegeben, was Einblicke in die Arbeitsweise und Funktionsfähigkeit von Lenkungsausschüssen ermöglicht.

Aufgabenabdeckung (Frage 18)

Insgesamt waren bei dieser Frage 17 Aufgaben den einzelnen LA-Mitgliedern zuzuweisen. Mehrfachzuweisungen waren möglich, und Abbildung 19 zeigt, dass jede der 17 Aufgaben je nach Lenkungsausschuss von einem, mehreren oder auch gar keinem LA-Mitglied (LAM) wahrgenommen wird. Die Aufgabenbezeichnungen sind in der Abbildung leicht gekürzt, die genauen Formulierungen sind in Abschnitt 2.2 nachzulesen. Die letzte Aufgabe „Verantwortung (Leistung, Nutzen, BC)“ wurde im Zuge der Auswertung hinzugefügt; sie erfüllt jedes LA-Mitglied, das mindestens eine der Aufgaben „verantwortet Leistungserbringung“, „verantwortet Nutzen“ oder „verantwortet business case“ erfüllt. Eine weitere Differenzierung zwischen internen Projekten/Programmen und Kundenaufträgen zeigt Tabelle 5.

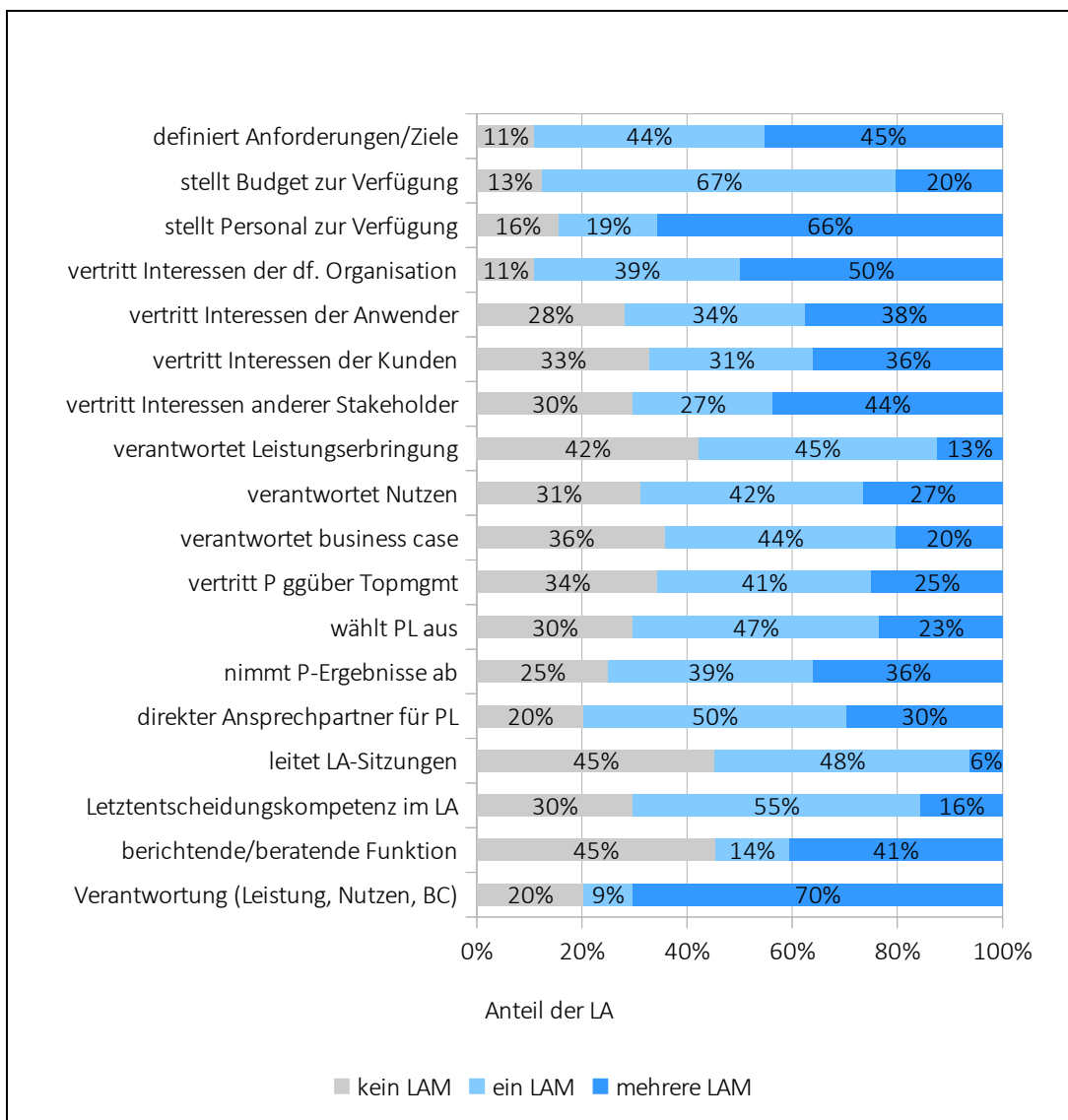


Abbildung 19: Aufgabenabdeckung in Lenkungsausschüssen (Frage 18, n = 64)

Wesentliche Ergebnisse dieser Betrachtung sind:

- In fast 90 % aller Lenkungsausschüsse ist jemand, der die Anforderung und Ziele des Projekts oder Programms definiert und die Ressourcen dafür bereitstellt, wobei in jeweils zwei Drittel der Fälle das Budget von einem einzelnen LA-Mitglied kommt, die wesentlichen Personalressourcen hingegen von mehreren.
- Die Abnahme der Lieferergebnisse erfolgt hingegen nur in 75 % der Fälle durch Mitglieder des Lenkungsausschusses.
- In 30 % der Fälle ist die Person, die die Projektleitung ausgewählt hat, nicht Mitglied im Lenkungsausschuss, in 20 % der der Fälle hat die Projektleitung dort keinen direkten Ansprechpartner.
- Die Interessen der durchführenden Organisation sind in fast 90 % der Fälle im Lenkungsausschuss vertreten (senior executive), jene der Anwender der Lieferergebnisse (senior user) hingegen nur in knapp 70 %. Ähnlich ergeht es den Interessen von Kunden und andere Stakeholdern.
- In jedem zweiten Lenkungsausschuss eines internen Projekts oder Programms ist niemand für die Leistungserbringung letztverantwortlich (senior supplier), und in jeweils rund 40 % der Fälle ist niemand im LA für den Projektnutzen oder den Business Case verantwortlich oder vertritt das Projekt/Programm gegenüber dem Top-Management der eigenen Organisation.
- Bei jedem vierten Lenkungsausschuss eines internen Projekts oder Programms treffen alle drei Fälle der fehlenden Verantwortung zusammen, es ist also weder für den Projektnutzen, noch für den Business Case, noch für die Leistungserbringung jemand verantwortlich.
- In 55 % der Lenkungsausschüsse hat eine Person die Letztentscheidungskompetenz.
- In 45 % der Lenkungsausschüsse gibt es auch Mitglieder mit lediglich berichtender oder beratender Funktion (also ohne Mitentscheidungsbefugnis).

Aufgabe	wird durch kein LA-Mitglied wahrgenommen bei ...	
	internen Projekten/ Programmen	Kunden- aufträgen
definiert Anforderungen/Ziele	8%	17%
stellt Budget zur Verfügung	6%	33%
stellt Personal zur Verfügung	12%	25%
vertritt Interessen der df. Organisation	14%	0%
vertritt Interessen der Anwender	27%	42%
vertritt Interessen der Kunden	39%	8%
vertritt Interessen anderer Stakeholder	33%	25%
verantwortet Leistungserbringung	49%	17%
verantwortet Nutzen	37%	17%
verantwortet business case	41%	17%
vertritt P gegenüber Topmanagement	37%	25%
wählt PL aus	27%	42%
nimmt P-Ergebnisse ab	24%	25%
direkter Ansprechpartner für PL	20%	25%
leitet LA-Sitzungen	49%	33%
Letztentscheidungskompetenz im LA	31%	33%
berichtende/beratende Funktion	49%	42%
Verantwortung (Leistung, Nutzen, BC)	24%	8%

Tabelle 5: Lücken in der Aufgabenabdeckung von Lenkungsausschüssen interner (n = 49) und externer (n = 12) Projekte/Programme (Fragen 5 & 18)

Aufgabenverteilung (Frage 18)

Neben der Frage, welche Aufgaben in Lenkungsausschüssen überhaupt wahrgenommen werden, wurde auch untersucht, wie diese Aufgaben verteilt sind. Dazu wurde zu jedem möglichen Aufgabenpaar der Vierfelderkorrelationskoeffizient* r_{ϕ} berechnet (Tabelle 6). Auch hier hilft eine Differenzierung zwischen internen Projekten/Programmen und Kundenaufträgen bei der Interpretation.

Korrelation zwischen Aufgaben (Vierfelderkorrelationskoeffizient)	definiert Anforderungen/Ziele	stellt Budget zur Verfügung	stellt Personal zur Verfügung	vertritt Interessen der df. Organisation	vertritt Interessen der Anwender	vertritt Interessen der Kunden	vertritt Interessen anderer Stakeholder	verantwortet Leistungserbringung	verantwortet Nutzen	verantwortet business case	vertritt P gegenüber Topmanagement	wählt PL aus	nimmt P-Ergebnisse ab	direkter Ansprechpartner für PL	leitet LA-Sitzungen	Letztentscheidungskompetenz im LA	berichtende/beratende Funktion
	Kundenaufträge	interne Projekte/Pgmme															
definiert Ziele		0,0		0,5													-0,3
stellt Budget	0,3		0,0														
stellt Personal	0,1	0,0		0,2	0,1	0,1		-0,3	0,0	0,1		0,0	0,1	0,1	0,1	0,2	
vertritt df. Organisation	0,1	0,1	0,3		-0,1	-0,1								0,1		-0,2	
vertritt Anwender	0,2	-0,2	0,0	0,0													
vertritt Kunden	0,1	0,1	0,0	0,1	0,3		0,2	0,3					0,0			-0,2	
vertritt Stakeholder	0,0	-0,1	0,0	0,2	0,1	0,2								-0,2		-0,1	
verantwortet Leistung	0,1	0,1	0,1	0,1	-0,1	-0,1	0,0										
verantwortet Nutzen	0,2	0,2	0,1	0,3	0,1	0,2	0,2	0,2									0,0
verantwortet business case	0,2	0,0	0,1	0,3	0,1	0,1	0,0	0,2	0,4								
vertritt P ggüber Topmgmt	0,2	0,2	0,1	0,3	0,0	0,0	0,1	0,2	0,3	0,5							
wählt PL aus	0,3	0,3	0,1	0,4	0,0	0,0	0,1	0,3	0,3	0,3	0,5						
nimmt P-Ergebnisse ab	0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,1	0,4	0,2	0,3	0,5					
Ansprechpartner für PL	0,2	0,2	0,1	0,4	0,0	0,0	0,2	0,2	0,3	0,2	0,4	0,6	0,4				
leitet LA-Sitzungen	0,2	0,2	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0		0,4	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3			
Letztentscheidung	0,3	0,4	0,0	0,2	-0,1	0,0	0,2	0,1	0,3	0,2	0,2	0,5	0,3	0,4	0,0		
berichtend/beratend	-0,2	-0,3	0,1	0,1	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	-0,1	0,0	0,0	0,0	-0,1	

Die Werte unten links gelten für interne Projekte/Programme, die Werte oben rechts für Kundenaufträge. Korrelationskoeffizienten über 0,4 (mittlerer Zusammenhang) sind **fett** hervorgehoben. Bei leeren Feldern kann auf Basis der Stichprobendaten keine Aussage getroffen werden.

Tabelle 6: Paarweise Korrelation zwischen Aufgaben in Lenkungsausschüssen (Fragen 5 & 18).

Bei internen Projekten/Programmen fällt unter anderem auf:

- Wer Anforderungen und Ziele definiert, nimmt häufig auch die Lieferergebnisse ab.
- Die Auswahl der Projektleitung erfolgt häufig durch die Person, die das Projekt gegenüber dem Top-Management bzw die Interessen der durchführenden Organisation im LA vertritt (senior executive).

* Zur Interpretation des Korrelationskoeffizienten: Allgemein spricht man bei Werten über 0,4 von einem mittleren Zusammenhang, bei Werten über 0,7 von einem hohen Zusammenhang (Bartel 1983, S. 89).

- Letztentscheidungskompetenz hat häufig, wer das Budget zur Verfügung stellt.
- Teilweise Überlappungen gibt es auch zwischen der Verantwortung für Business Case und Nutzen, der Außenvertretung gegenüber dem Top-Management, der Auswahl der Projektleitung und der Abnahme der Lieferergebnisse.
- Keine Korrelation ($r_\phi = 0,04$) besteht hingegen zwischen der Budgetbereitstellung und der Business-Case-Verantwortung: Nur 20 % jeder LA-Mitglieder, die Budgetmittel bereitstellen, sind auch für die Einhaltung des Business Case verantwortlich, und umgekehrt stellen auch nur etwas über 25 % der LA-Mitglieder mit Business-Case-Verantwortung die Budgetmittel selbst bereit (Tabelle 7).
- Generell korrelieren Verantwortung und Entscheidungsbefugnis nicht ($r_\phi = - 0,11$): Von den fast 300 LA-Mitgliedern wirken drei Viertel an Entscheidungen mit (sind also nicht bloß berichtend oder beratend dabei), aber nur ein Drittel ist auch verantwortlich für Leistungserbringung, Nutzen oder Business Case. Ein Drittel jener, die Verantwortung tragen, kann gar nicht mitentscheiden (Tabelle 8).

intern		Business-Case-Verantwortung		
		ja	nein	Summe
Budget- bereitstellung	ja	13	52	65
	nein	36	183	219
	Summe	49	235	284

Tabelle 7: Budgetbereitstellung und Business-Case-Verantwortung bei internen Projekten/Programmen

intern		Verantwortung (Leistung, Nutzen, BC)		
		ja	nein	Summe
Entscheidungs- befugnis	ja	60	149	209
	nein	30	45	75
	Summe	90	194	284

Tabelle 8: Entscheidungsbefugnis und Verantwortung bei internen Projekten/Programmen

Über Kundenaufträge sind aufgrund der Stichprobengröße (nur 12 LA bei dieser Frage) nur wenige Aussagen möglich, nämlich:

- Anforderungen und Ziele definiert, wer die Kundeninteressen vertritt.
- Verantwortung und Entscheidungsbefugnis sind auch hier unterschiedlich verteilt ($r_\phi = 0,10$): Von den 67 LA-Mitgliedern wirken 70 % an Entscheidungen mit (sind also nicht bloß berichtend oder beratend dabei), aber nur 40 % sind auch verantwortlich für Leistungserbringung, Nutzen oder Business Case. Ein Viertel jener, die Verantwortung tragen, kann gar nicht mitentscheiden (Tabelle 9).

extern		Verantwortung (Leistung, Nutzen, BC)		
		ja	nein	Summe
Entscheidungs- befugnis	ja	20	26	46
	nein	7	14	21
	Summe	27	40	67

Tabelle 9: Entscheidungsbefugnis und Verantwortung bei Kundenaufträgen

Zusammenhang mit Linienfunktion (Fragen 17 & 18)

Aus den Antworten zu Frage 17 (Funktion der LA-Mitglieder in ihrer Stammorganisation) und 18 (Aufgabenverteilung im Lenkungsausschuss) lässt sich erkennen, wer typischerweise welche Aufgaben übernimmt. Dazu wurde analysiert, wie sich die einzelnen Aufgaben auf die verschiedenen Linienfunktionen verteilen und wo diese Verteilungen von der Verteilung aller LA-Mitglieder abweicht. Wiederum lassen sich statistisch signifikante Aussagen (Irrtumswahrscheinlichkeit $\leq 5\%$) nur für interne Projekte und Programme treffen (Tabelle 10):

- Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder definieren häufig die Anforderungen und Ziele, wählen die Projektleitung aus und stellen das Budget zur Verfügung, oft aber ohne selbst für die Einhaltung des Business Cases verantwortlich zu sein. Sie leiten die LA-Sitzungen und haben dort die Letztentscheidungskompetenz.
- Spartenleiter stellen häufig die wesentlichen Personalressourcen zur Verfügung und vertreten (auch bei internen Projekten) Kundeninteressen.
- Produktmanager sind häufig für den Business Case verantwortlich und vertreten das Projekt nach außen. Gleichzeitig haben sie im Lenkungsausschuss oft nur eine beratende Funktion, entscheiden also nicht mit. Von den 30 Personen, die Verantwortung tragen, ohne mitentscheiden zu können (Tabelle 8), sind 11 Produktmanager.
- IT-Manager sind fast nie diejenigen, die ein Projekt oder Programm gegenüber dem Top-Management vertreten.

Zusammenfassend (und stark überzeichnend) kann man folgendes Szenario ableiten: Geschäftsführer bestimmen die Projektziele, bewilligen das Budget und treffen die wichtigen Entscheidungen, aber wenn sich das Projekt nicht rechnet, müssen Produktmanager den Kopf hinhalten.

	Unternehmensleitung	Spartenleitung	Portfoliomanager	Prozessmanager	Produktmanager	IT-Verantwortliche	übrige
<i>Anteil an LA-Mitgliedern (baseline)</i>	17%	27%	4%	5%	12%	12%	24%
definiert Anforderungen/Ziele	34%	31%	1%	3%	9%	7%	16%
stellt Budget zur Verfügung	37%	31%	2%	3%	5%	8%	15%
stellt Personal zur Verfügung	18%	38%	4%	4%	7%	15%	<u>15%</u>
vertritt Interessen der df. Organisation	17%	27%	1%	6%	11%	11%	28%
vertritt Interessen der Anwender	21%	26%	3%	6%	17%	6%	22%
vertritt Interessen der Kunden	8%	44%	0%	5%	16%	8%	20%
vertritt Interessen anderer Stakeholder	16%	21%	5%	5%	15%	11%	27%
verantwortet Leistungserbringung	9%	18%	3%	6%	12%	24%	27%
verantwortet Nutzen	27%	23%	2%	6%	15%	4%	23%
verantwortet business case	18%	29%	2%	2%	27%	4%	18%
vertritt P ggüber Topmanagement	21%	31%	2%	4%	25%	<u>2%</u>	15%
wählt PL aus	33%	35%	4%	4%	6%	12%	<u>6%</u>
nimmt P-Ergebnisse ab	22%	35%	1%	8%	9%	8%	18%
direkter Ansprechpartner für PL	27%	27%	3%	5%	8%	12%	18%
leitet LA-Sitzungen	48%	21%	0%	3%	0%	7%	21%
Letztentscheidungskompetenz im LA	47%	19%	2%	6%	2%	6%	17%
berichtende/beratende Funktion	<u>3%</u>	21%	4%	4%	21%	16%	31%
Entscheidung ohne Verantwortung	22%	28%	5%	5%	7%	11%	21%
Verantwortung ohne Entscheidung	3%	13%	3%	3%	37%	17%	23%
stellt Budget & verantwortet BC	62%	15%	0%	8%	8%	8%	0%
stellt Budget, keine BC-Verantwortung	31%	35%	2%	2%	<u>4%</u>	8%	19%
BC-Verantwortung, kein Budget	<u>3%</u>	33%	3%	0%	33%	3%	25%
Die Zeilensummen betragen jeweils 100 %. Signifikant höhere Anteile an einer Aufgabe sind fett hervorgehoben, signifikant niedrigere Anteile <u>punktiert unterstrichen</u> ($\alpha = 5\%$)							

Tabelle 10: Anteile der Linienfunktionen an einzelnen Aufgaben im Lenkungsausschuss interner Projekte/Programme (Fragen 5, 17 & 18)

Aufgaben der obersten Führungsebene (Frage 18)

Aufgrund der Tatsache, dass (statistisch betrachtet) in jedem Lenkungsausschuss ein Geschäftsführungs- oder Vorstandsmitglied sitzt (vgl. Tabelle 3), wurde abschließend gezielt für diese Gruppe untersucht, welche Aufgaben sie wahrnehmen und ob ohne ihre Beteiligung diese Aufgabe unerfüllt bliebe. Dabei wurden nur die Geschäftsführer/Vorstandsmitglieder der durchführenden Organisation berücksichtigt, nicht jene von Kunden, Lieferanten oder anderen Projektpartnern. Wiederum wurde zwischen internen Projekten und Programmen einerseits und Kundenaufträgen andererseits unterschieden.

Bei internen Projekten und Programmen erfüllen LA-Mitglieder der obersten Führungsebene wesentliche Aufgaben (vgl. Abbildung 20):

- In 80 % der Fälle stellen sie das Budget zur Verfügung, und zwar meistens allein.
- In 70 % der Fälle definieren sie Anforderungen und Ziele – teils allein, teils gemeinsam mit andern LA-Mitgliedern.
- In 60 % der Fälle vertreten sie die Interessen der Gesamtorganisation (senior executive) ,nehmen die Lieferergebnisse ab, wählen die Projektleitung aus und fungieren als deren Ansprechpartner, überwiegend allein.

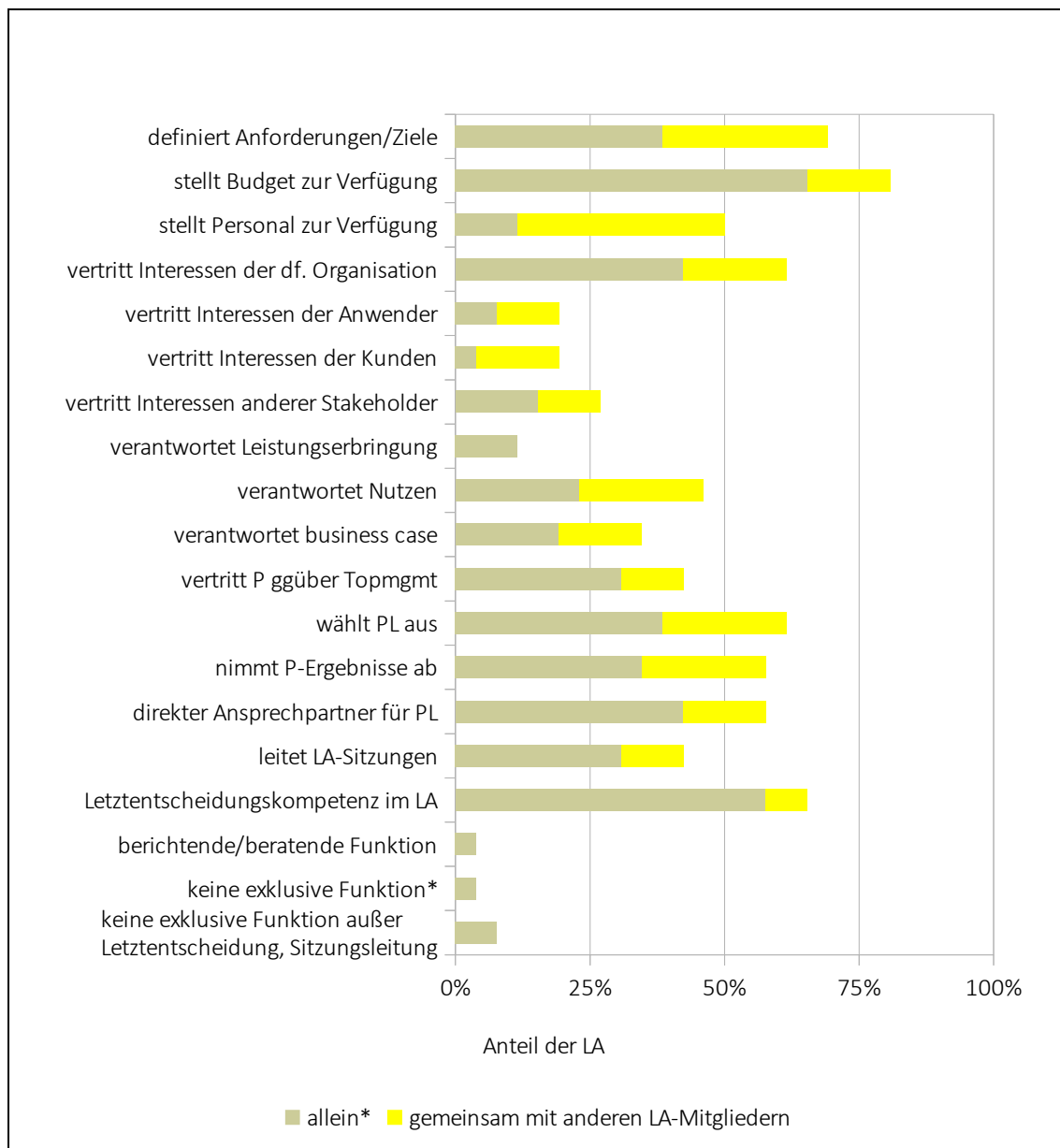


Abbildung 20: Aufgaben der obersten Führungsebene in Lenkungsausschüssen interner Projekte/Programme (Fragen 5, 17 & 18, n = 26)

- In 50 % der Fälle tragen sie auch zur Bereitstellung von Personal bei und übernehmen Mitverantwortung für den Projektnutzen, in der Regel tun sie das allerdings gemeinsam mit anderen LA-Mitgliedern.
- In lediglich 8 % der Fälle haben sie abgesehen der Sitzungsleitung und der Letztentscheidungskompetenz keine alleinige Aufgabe.

Bei Kundenaufträgen zeigt sich ein anderes Bild:

- In der Regel beschränkt sich die alleinige Zuständigkeit der obersten Führungsebene im Lenkungsausschuss auf die Letztentscheidungskompetenz.
- Selbst wenn Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder Personal zur Verfügung stellen und die Interessen der eigenen Organisation vertreten, tun das andere LA-Mitglieder auch.

Die Einbindung der obersten Führungsebene in Lenkungsausschüsse hat bei Kundenaufträgen offenbar eher unternehmenspolitische Gründe, als dass sie zur Funktionsfähigkeit des Lenkungsausschusses erforderlich wäre.

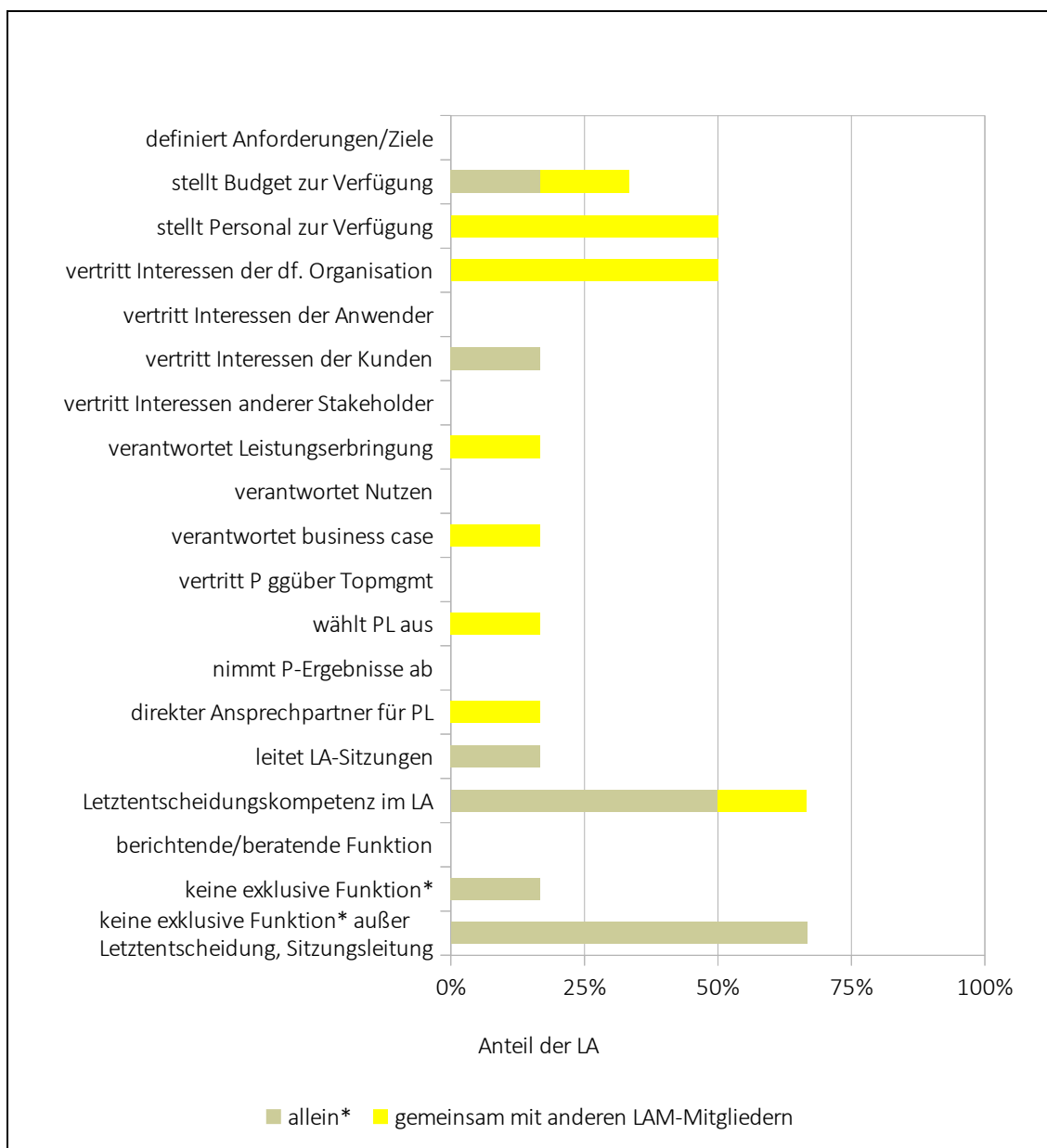


Abbildung 21: Aufgaben der obersten Führungsebene in Lenkungsausschüssen bei Kundenaufträgen (Fragen 5, 17 & 18, n = 6)

5 Besonderheiten integrierter Projekt-/Programmorganisationen

5.1 Allgemeines zu integrierten Projekt-/Programmorganisationen

Verbreitung integrierter Projekt-/Programmorganisationen (Frage 8)

Bei über 70 % aller Projekte und Programme wurde angegeben, dass mehr als eine Organisation Teil der Projekt-/Programmorganisation sind, also eine integrierte Projekt-/Programmorganisation vorliegt.

An internen Projekten und Programmen sind typischerweise (Medianwert) drei verschiedene Organisationen beteiligt, an Kundenaufträgen vier:

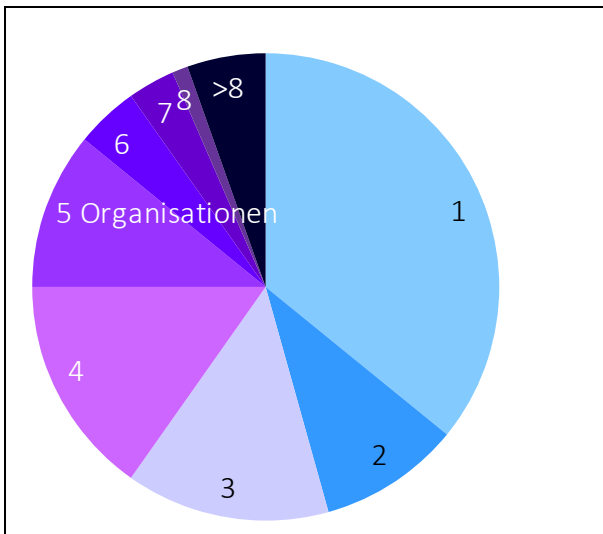


Abbildung 22: Anzahl beteiligter Organisationen bei internen Projekten/Programmen (Frage 8, n = 92)

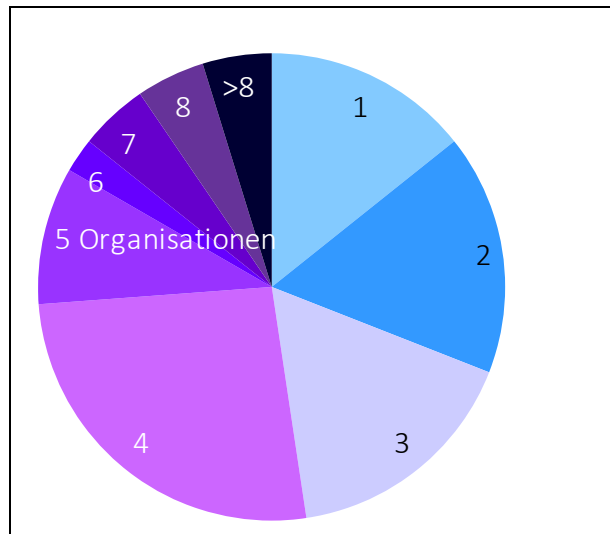


Abbildung 23: Anzahl beteiligter Organisationen bei Kundenaufträgen (Frage 8, n = 42)

Ausprägung integrierter Projekt-/Programmorganisationen (Fragen 8 & 9)

Aus der Sicht der projekt-/programmdurchführenden Organisation sind die weiteren Beteiligten zu rund 40 % Lieferanten, zu knapp 30 % Kooperationspartner und zu 20 % Kunden, den Rest bilden „sonstige“.

Eine differenziertere Betrachtung (Abbildung 24) zeigt, dass bei 57 % der Kundenaufträge der Kunde in der Projekt-/Programmorganisation vertreten ist, ebenso häufig weitere (Sub-)Lieferanten, in 43 % der Fälle Partner der durchführenden Organisation (also wohl des „Hauptlieferanten“). Bei internen Projekten und Programmen gehören Lieferanten in 46 % der Fälle zur Projekt-/Programmorganisation.

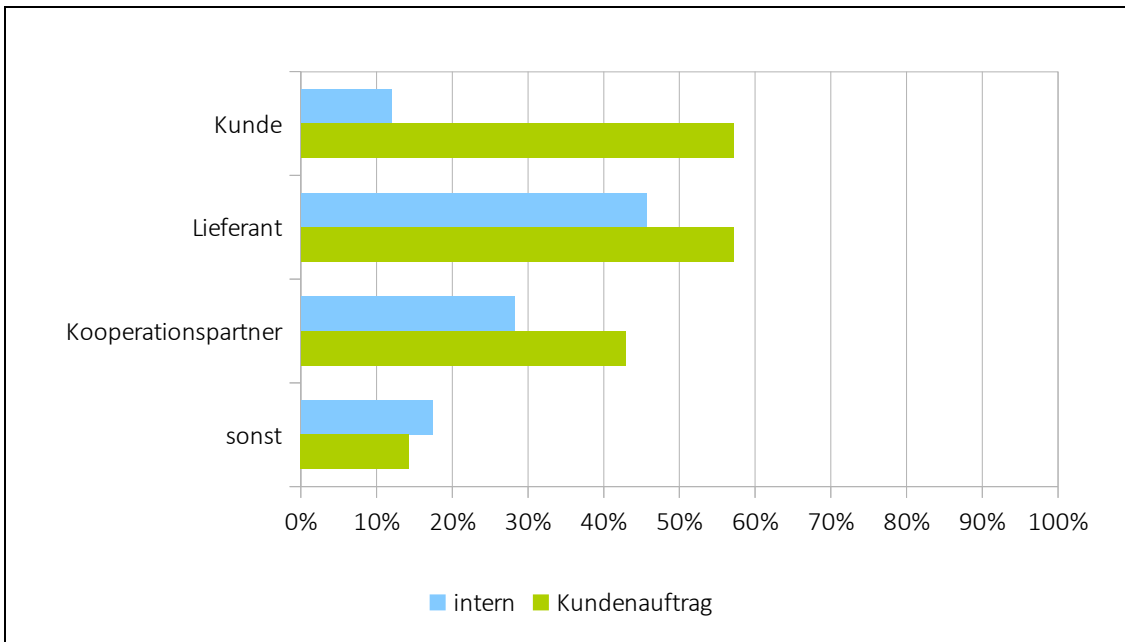


Abbildung 24: Häufigkeit der Einbindung weiterer Beteiligter in die Projekt-/Programmorganisation (Fragen 8 & 9, n = 134)

5.2 Governancessstrukturen integrierter Projekt-/Programmorganisationen

Auftraggeber (Frage 11)

Sofern es einen eindeutigen Projekt-/Programmauftraggeber gibt, kommt dieser bei über 90 % der internen Projekte und Programme aus der durchführenden Organisation selbst (interner PAG), aber nur bei zwei von drei Kundenaufträgen. Bei 28 % der Kundenaufträge kommt der (alleinige) PAG vom Kunden, bei 6 % aus einer der anderen beteiligten Organisationen.

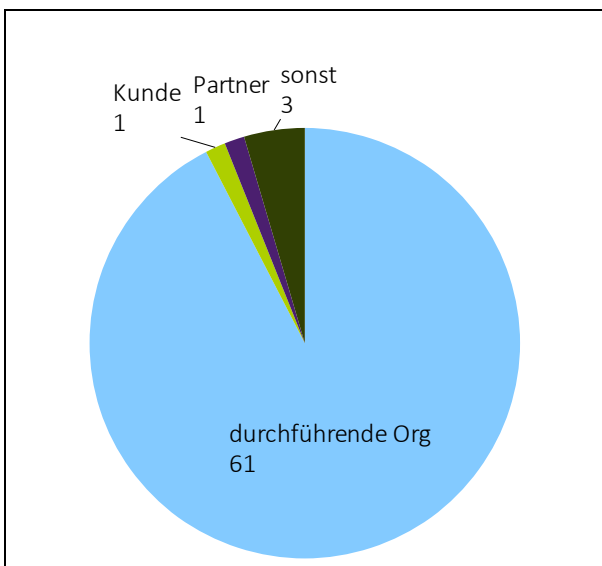


Abbildung 25: Organisatorische Zugehörigkeit des PAG bei internen Projekten/Programmen (Frage 11, n = 66)

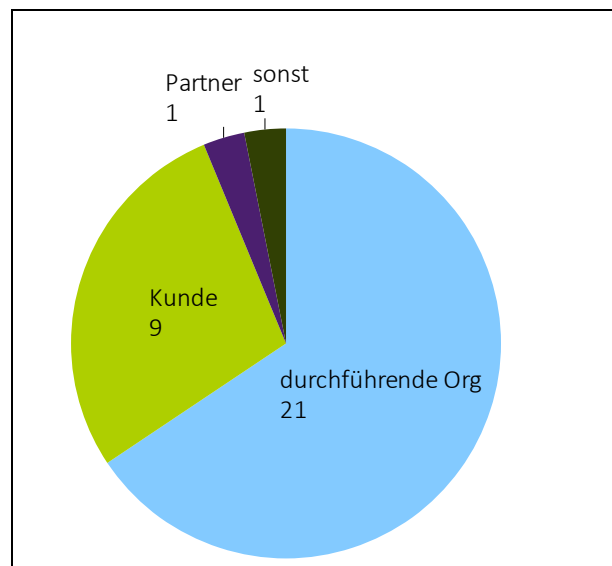


Abbildung 26: Organisatorische Zugehörigkeit des PAG bei Kundenaufträgen (Frage 11, n = 32)

Zusammensetzung des Lenkungsausschusses (Frage 17)

Dass eine Organisation Teil einer integrierten Projekt- oder Programmorganisation ist, bedeutet nicht zwingend, dass sie auch in der Governancessstruktur dieser integrierten Organisation vertreten ist. Abbildung 27 vergleicht die Anzahl der in der Projekt-/Programmorganisation vertretenen Organisationen (operative Ebene) mit der Anzahl der im Lenkungsausschuss vertretenen Organisationen (Governanceebene), die



Abbildung 27: Integrationsgrad von operativer und Governanceebene im Vergleich (Fragen 8, 9 & 17, n = 91)

Zahlen und Blasengrößen an den Schnittpunkten geben die Häufigkeit der jeweiligen Kombination wieder. Null auf der vertikalen Achse bedeutet, dass es keinen LA gibt. Man sieht, dass bei zwei oder drei beteiligten Organisationen häufig auch alle im Lenkungsausschuss vertreten sind, bei vier oder fünf Organisationen aber nur mehr in Ausnahmefällen. Bei mehr als fünf beteiligten Organisationen gab es in dieser Stichprobe keinen „vollständigen“ Lenkungsausschuss.

Welche Organisationen im Lenkungsausschuss vertreten sind, stellt Abbildung 28 dar. Ein Vergleich mit Abbildung 24 zeigt, dass Kunden, die Teil der Projekt- oder Programmorganisation sind, fast immer auch im Lenkungsausschuss vertreten sind. Lieferanten hingegen sind zwar in jedem zweiten Projekt- oder Programmteam (bzw einem Subteam) vertreten, aber nur in jedem vierten Lenkungsausschuss. Kooperationspartnern ergeht es ähnlich: Sie sind in jedem dritten Projekt- oder Programmteam, aber nur in jedem fünften Lenkungsausschuss.

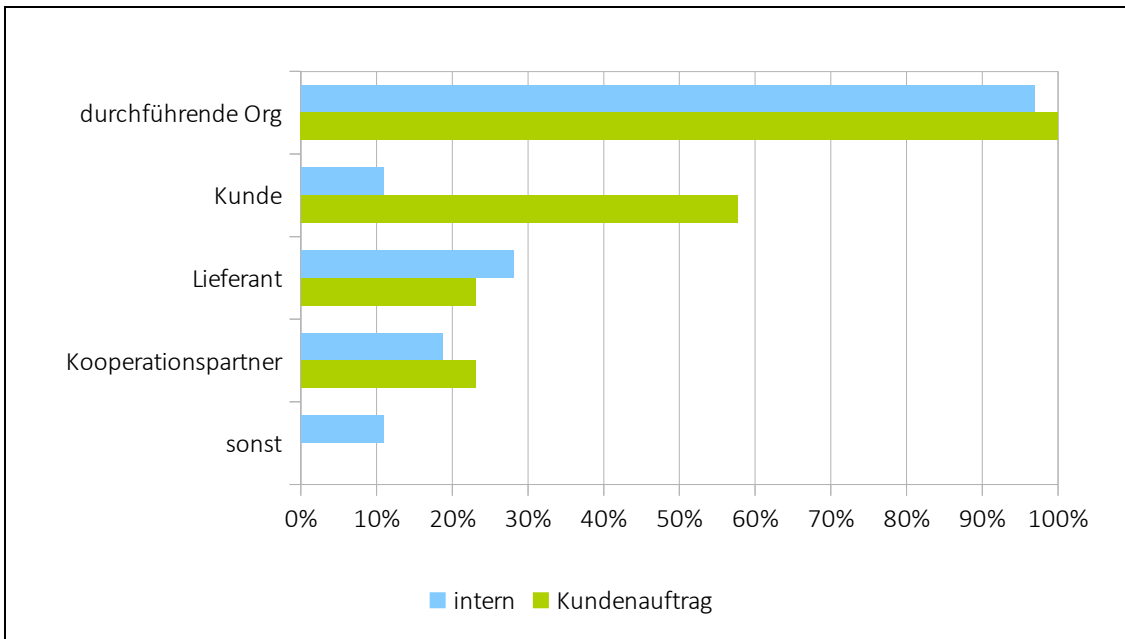


Abbildung 28: Häufigkeit der Einbindung weiterer Beteiligter in den Lenkungsausschuss (Fragen 8, 9 & 17, n = 90)

Literatur

Bartel H: Statistik I. 4. Aufl., Fischer 1983.

Joslin R, Müller R: The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management* **34** (2016), 613-626.

Komus A: Evidenzbasierte Erfolgsfaktoren im Projektmanagement. BPM-Labor Hochschule Koblenz, 2015.

Project Management Institute: *Success in Disruptive Times: Expanding the Value Delivery Landscape to Address the High Cost of Low Performance*. 2018.

Schofer Y, Wald A, Ingasson H, Fridgeirsson T: Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management* **36** (2018)1, 71-82.

Standish Group: *CHAOS Manifesto 2012: The Year of the Executive Sponsor*. 2012.