



# Ökosystem Projekt – Projektumfeldstudie

Eine Studie von: Prof. Dr. Ayelt Komus  
(Hochschule Koblenz & Process And Project)  
Projekt Magazin



Process and Project

**ProjektMagazin**  
Das Fachportal für Projektmanagement

## Studienautoren und Durchführung:

Prof. Dr. Ayelt Komus, Maximilian Kassner  
und das Team Process and Project  
Projekt Magazin

**ProjektMagazin**  
Das Fachportal für Projektmanagement

## Kontakt:

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung unter

[info@process-and-project.net](mailto:info@process-and-project.net)

## Version:

Interessentenversion  
1.0 (Stand: 13.03.2018)

## Copyright

Prof. Dr. Komus, Process and Project, Koblenz  
Projekt Magazin, Taufkirchen  
Alle Rechte vorbehalten.

Wir freuen uns über die auszugsweise Verwendung einzelner  
Ergebnisse und Darstellungen aus dem Studienbericht in  
Präsentationen, Berichten, Veröffentlichungen und  
wissenschaftlichen Arbeiten unter der Quellenangabe:

Komus, Projekt Magazin: Ökosystem Projekt- Projektumfeldstudie  
(2018)

Widerruf jederzeit möglich.

## Haftungsausschluss

Alle in diesem Dokument enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die in diesem Dokument enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Die Autoren übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.



# Gliederung

---

<a href="#">Motivation</a>	5
<a href="#">Ergebnis-Highlights</a>	7
<a href="#">Allgemeine Auswertungen</a>	9
<a href="#">Umfeldfaktoren des Projekterfolgs</a>	15
<a href="#">Alle Teilnehmer</a>	20
<a href="#">Relevanz</a>	21
<a href="#">Eigenbewertung</a>	26
<a href="#">Diskrepanz</a>	31
<a href="#">Auswertungen nach Teilgruppen</a>	35
<a href="#">Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit</a>	36
<a href="#">Vergleich nach Auftraggeber-Rolle</a>	60
<a href="#">Vergleich nach Projektmethodik</a>	84
<a href="#">Implikationen für das PMO</a>	108
<a href="#">Teilnehmerstruktur</a>	110
<a href="#">Allgemeine Anmerkungen zur Aussagekraft der Ergebnisse &amp; Datenerhebung</a>	122
<a href="#">Studieninitiatoren</a>	125
<a href="#">Kontakt</a>	128
<a href="#">Anhang mit Datentabellen</a>	130



# Motivation

---

*„Kein Projekt gedeiht im luftleeren Raum. Verschiedenste Faktoren beeinflussen den Projekterfolg – nicht alle liegen in der Hand des Projektleiters. Faktoren wie Projektkultur, Regularien, Ressourcenverfügbarkeit und viele andere Aspekte spielen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, Projekte erfolgreich gestalten zu können.*

*Die Studie "Ökosystem Projekt - Projektumfeldstudie" durchgeführt in Zusammenarbeit mit dem Projekt Magazin soll dazu beitragen, besser zu verstehen, welche Faktoren relevant sind und wie es in den Unternehmen um diese Faktoren bestellt ist. Im Fokus der Studie stehen Erfahrungen und Einschätzungen von Projektleitern, Projektteammitgliedern, Auftraggebern, Kunden, PMO-Mitarbeitern zu Fragen wie:*

- *Wie ist es in Unternehmen um Fehlerkultur, Experimentier- und Entscheidungsfreude bestellt?*
- *Was muss ein PMO leisten, um den Projekterfolg zu fördern?*
- *Wie zufrieden sind Projektleiter, Teammitglieder und Projektauftraggeber mit den gegebenen Voraussetzungen und der Arbeit von unterstützenden Einheiten wie dem PMO (Project Management Office)*
- *Welche Umfeldfaktoren sind der Schlüssel für den Projekterfolg?*
- *Wie gut ist es um das Projektumfeld bestellt?*

*Die Studie soll anhand von Scoring-Modellen die Relevanz der Faktoren und wie es um diese bestellt ist direkt gegenüberstellen. Ziel ist es, Erkenntnisse und Anregungen für die Ausgestaltung des eigenen Projektumfelds zu geben und so schon im Vorhinein wichtige Weichenstellungen vornehmen zu können, die dann eine fundierte und sichere Grundlage für ein gutes und erfolgreiches Projektmanagement in den einzelnen Projekten liefern.“*

**Prof. Ayelt Komus**



# Ergebnis-Highlights

---



- „Verbindlichkeit in Entscheidungen“ und „Verlässlichkeit“ werden höchste Relevanz für Projekterfolg zugeschrieben.
- Das allgemeine „Engagement“ im Unternehmen wird von allen Faktoren des Projektumfelds / von allen Umfeldfaktoren des Projekts durchschnittlich am positivsten bewertet.
- Bei der „Verbindlichkeit in Entscheidungen“ größte Diskrepanz zwischen Relevanz und Eigenbewertung in den Unternehmen.
- „Erreichung der Qualitätsanforderungen“ wichtiger als „Nutzenstiftung des Projektergebnis“ als Projekterfolgskriterium
- Nutzen der Projektergebnisse für Auftraggeber deutlich wichtiger als für Gesamtfeld der Teilnehmer; jedoch noch weniger wichtig für PMO-Vertreter.
- „(Organizational) Change Management“ hat durchschnittlich den geringsten Reifegrad in den Unternehmen.
- Anwender Agiler Methodiken bewerten ihren Projekterfolg deutlich besser als Vertreter des Klassischen Projektmanagements.

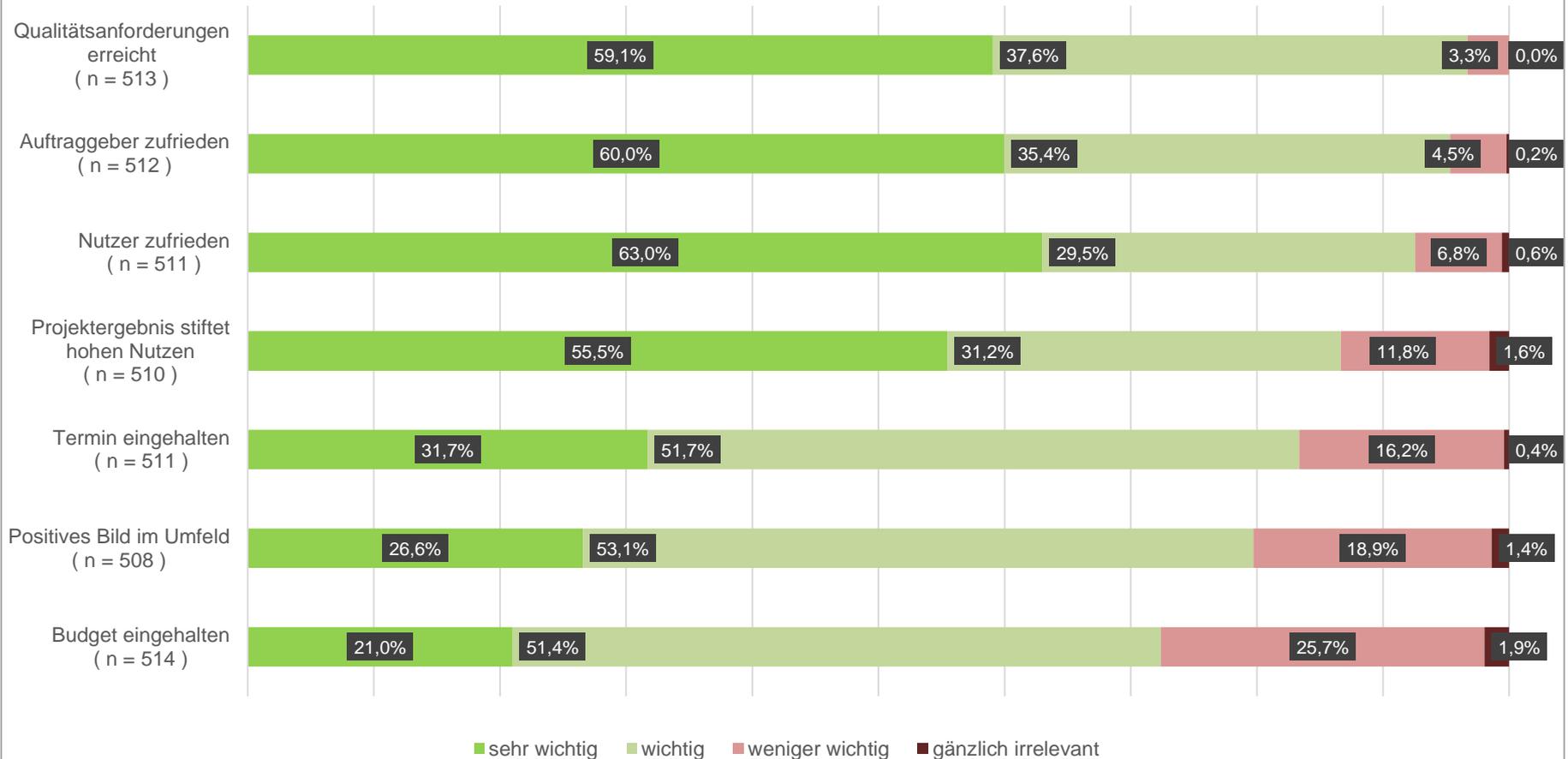


# Allgemeine Auswertungen

---

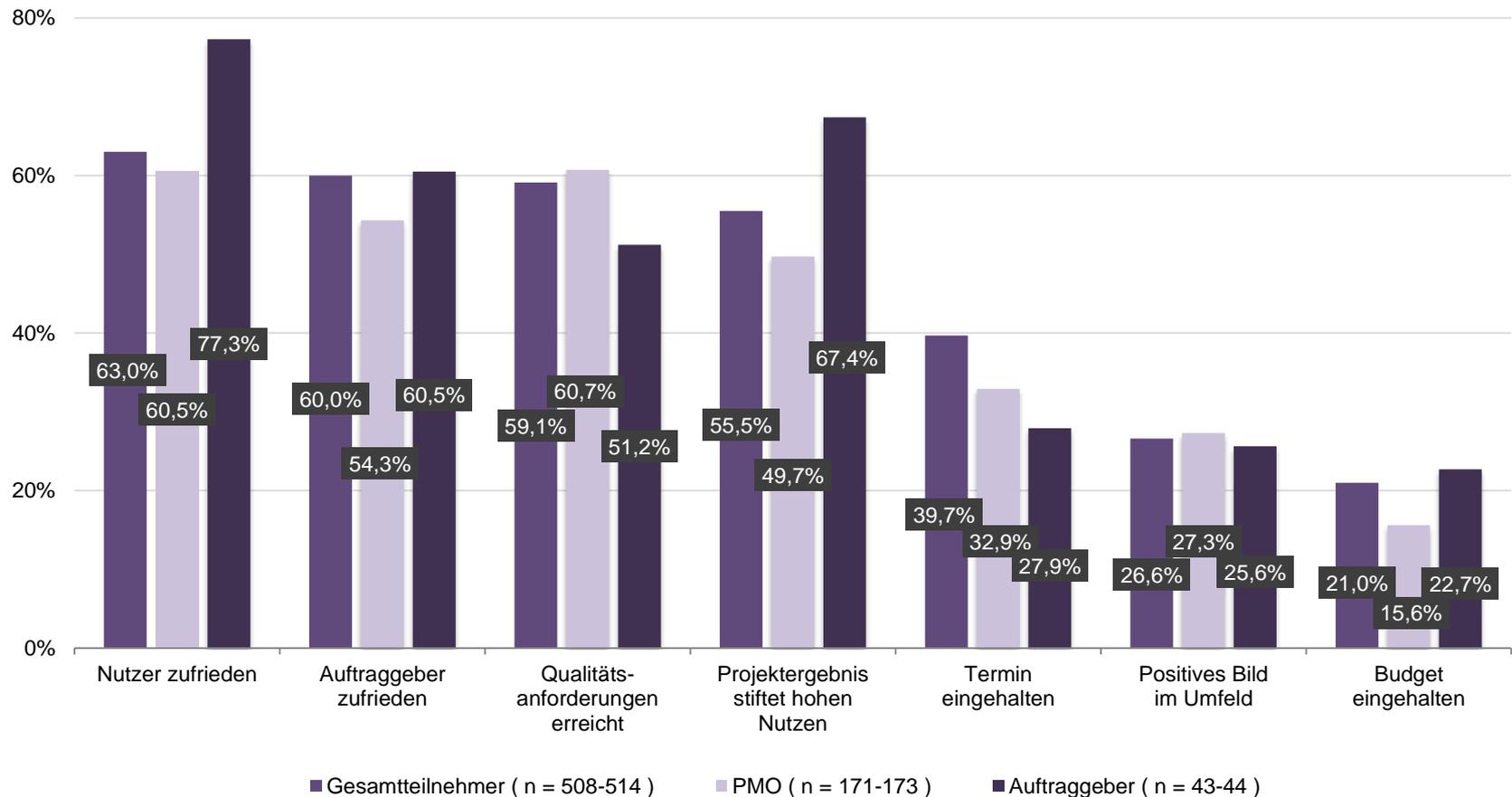
„Erreichung der Qualitätsanforderungen“ wichtiger als „Nutzenstiftung des Projektergebnis“ als Projekterfolgskriterium.

## Woran machen Sie den Erfolg eines Projektes fest?



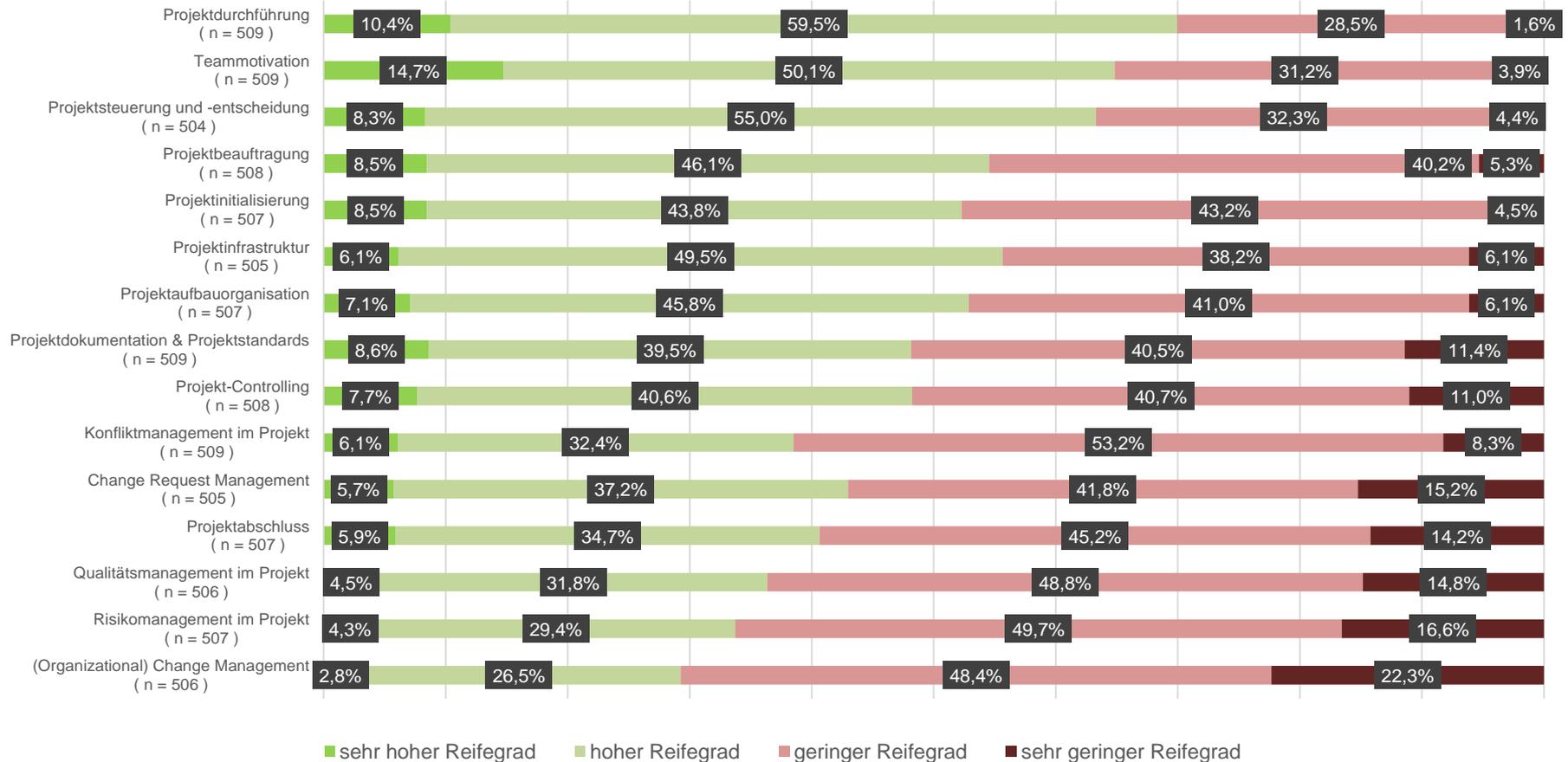
Nutzen der Projektergebnisse für AG deutlich wichtiger als für Gesamtfeld der Teilnehmer; aber noch weniger wichtig für PMO-Vertreter.

### Woran machen Sie den Erfolg eines Projektes fest? (Antworthäufigkeit "sehr wichtig" in Prozent)



„(Organizational) Change Management“ hat durchschnittlich den geringsten Reifegrad.

## Wie würden Sie den Reifegrad der folgenden Aspekte in der Projektabwicklung in Ihrem Unternehmen allgemein einschätzen?



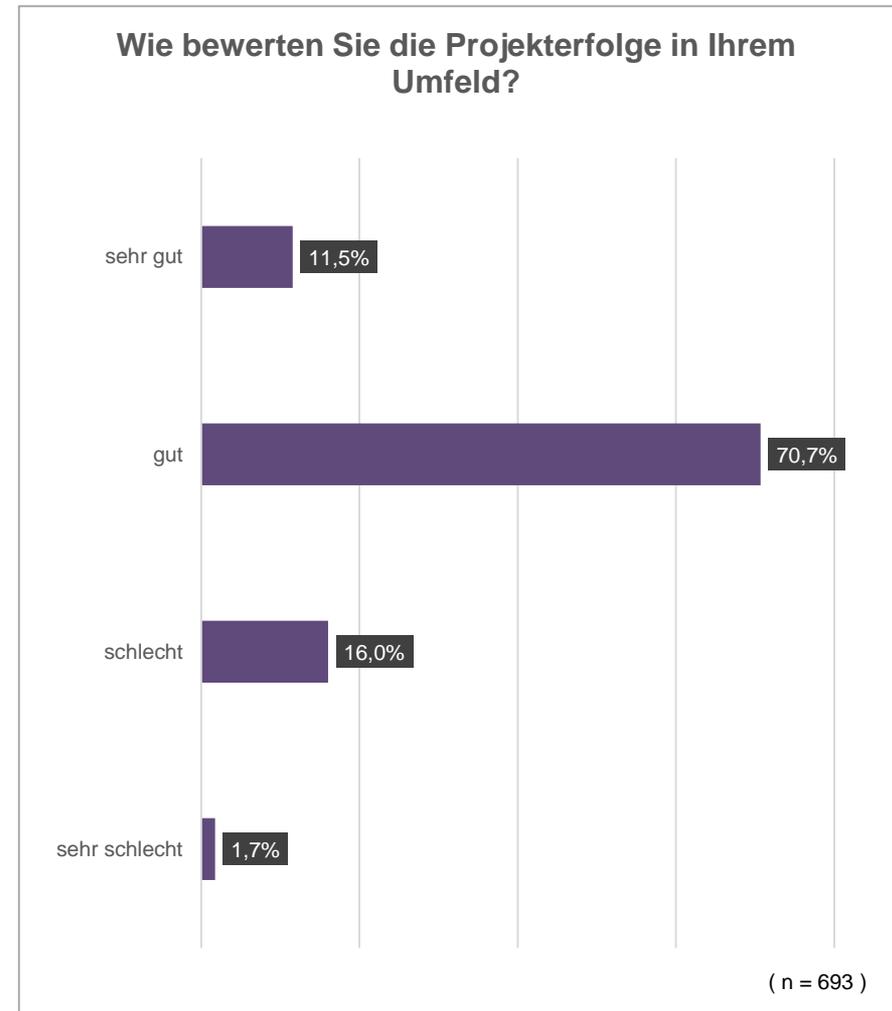
Nur knapp 18% der Teilnehmer bewerten ihre Projekterfolge mit „schlecht“ oder „sehr schlecht“.

70,7% der Teilnehmer bewerten ihre Projekte als „gut“. Zusammen mit dem Anteil der Teilnehmer, die ihre Projekterfolge mit „sehr gut“ bewerten, summiert es sich auf fast 80%.

Mit 16,0% bewerten fast ein Fünftel ihren Erfolg bei Projekten als „schlecht“.

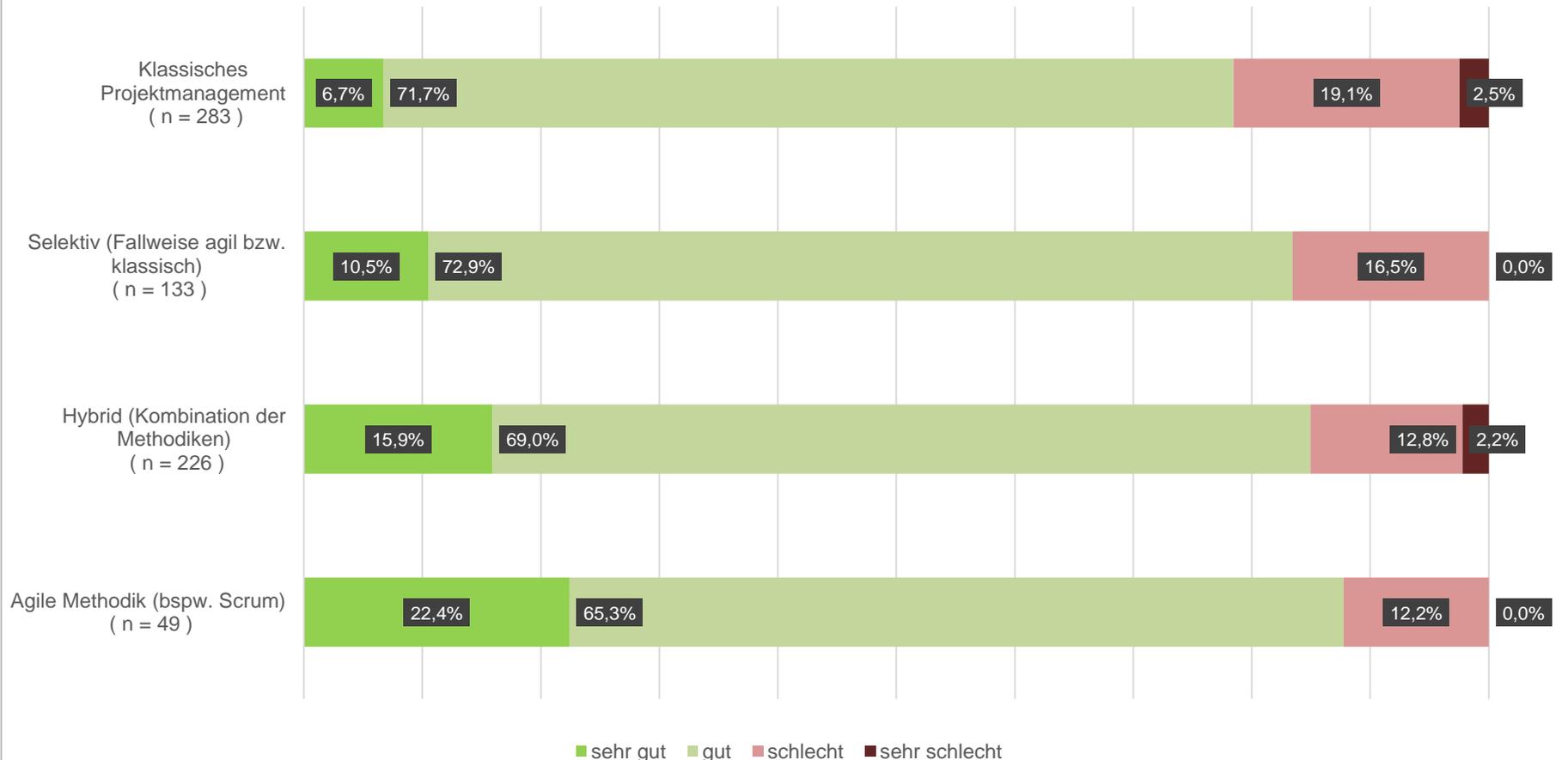
Nur 2,2% sehen den Projekterfolg in ihrem Umfeld als „sehr schlecht“.

Die positive Einschätzung des Erfolges der Unternehmen der Teilnehmer könnte durch den „[Dunning-Kruger-Effekt](#)“ (kognitive Verzerrung, bei der sich weniger kompetente Menschen überschätzen) erklärt werden oder durch eine nicht repräsentative Stichprobe (Angestellte von erfolgreicheren Unternehmen könnten aktiver im Projektmanagementumfeld und/oder Umfragen wie der „Projektumfeldstudie“ sein). Möglich wäre auch eine Kombination aus beidem.



Anwender Agiler Methodiken bewerten ihren Projekterfolg deutlich besser als Vertreter des Klassischen Projektmanagements.

## Wie bewerten Sie die Projekterfolge in Ihrem Umfeld?





# Umfeldfaktoren des Projekterfolgs

---



# 60 bewertete Erfolgsfaktoren des PM



Die Studie erfragte die Einschätzungen bezüglich Relevanz und Eigenbewertung von 60 Erfolgsfaktoren aus 10 Kategorien

## Projektteam

Projektleiter - Qualifikation

Projektleiter - Zeitliche Verfügbarkeit

Teammitglieder - Fachliche/allgemeine Eignung

Teammitglieder - Zeitliche Verfügbarkeit

Teammitglieder - Projektmanagement-Expertise

Teammitglieder - Projektkultur

Teammitglieder - digitale Grundfähigkeiten

Projektteam insgesamt

## Interne / Externe Experten / Berater / DL

Verfügbarkeit der  
Zuarbeit/Unterstützung  
durch interne  
Experten/  
Fachabteilungen

Qualität der  
Zuarbeit/Unterstützung  
durch interne  
Experten/  
Fachabteilungen

Verfügbarkeit der  
Zuarbeit/Unterstützung durch  
externe  
Experten/Berater/Dienstleister

Qualität der  
Zuarbeit/Unterstützung durch  
externe  
Experten/Berater/Dienstleister

## Auftraggeber

Auftraggeber - Engagement

Auftraggeber - Verständnis für Projektarbeit

Auftraggeber - Qualität der Vorgaben

Auftraggeber - Regelmäßige Rückmeldungen / Feedback

Auftraggeber insgesamt

## Kultur

Denken in Projekten

Entscheidungsfreudigkeit

Verbindlichkeit in  
Entscheidungen

Bereitschaft,  
Entscheidungsbefugnisse  
ins Projekt zu verlagern

Fähigkeit,  
Vorgesetzte/Auftraggeber  
aktiv einzubinden

Vermeidung von Micro-  
Management

Zusammenarbeit über  
Hierarchiegrenzen

Zusammenarbeit über  
Organisationsgrenzen

Fehlerkultur

Experimentalkultur

Musterbrecher-Kultur

Engagement

Bereitschaft, Pläne zu  
verwerfen

Kultur realistischer  
Planung

Rechtzeitige Eskalation

Transparenzkultur

Verlässlichkeit

## Infrastruktur

Projekträumlichkeiten

Meeting-Räumlichkeiten

Digitale Infrastruktur allg.

Groupware/Collaboration-  
Werkzeuge

## Prozesse

PM-Prozesse, Standards

Projektportfoliomanagement

PM-Qualitätsmanagement

PM-Controlling

PM-Risikomanagement

Administrative Prozesse  
(Kostennachweise,  
Freigaben, Reise-  
Abwicklung etc.)

Beschaffungsprozesse im  
Zusammenhang mit Projekt

## Methoden- Support

Verfügbare PM-  
Methodenunterstützung

Verfügbare PM-  
Consultants

Verfügbare Trainings

PMO-Insgesamt

## Budgetierung

Ausreichende  
finanzielle Mittel

Planbarkeit finanzieller  
Mittel

Anpassung finanzieller  
Mittel

Budgets für  
Teamevents o.ä.

## Personal- entwicklung

Entgeltstrukturen (Prämien  
etc. für Projekte)

Karrierepfade/Anerkennung  
von Projektleistungen

Geeignete  
Weiterbildungsangebote  
(Projektrelevante Skills)

## Organizational Change Mgmt.

Verfügbare Expertise  
für Change  
Management

Bereitschaft zur  
Finanzierung von  
Change Management

Change-Kultur bei  
Vorgesetzten

Change-Kultur bei  
Mitarbeitern



# Berechnung der einzelnen Scores

Zur Berechnung der Scores werden den Antworten bei Fragen zur Relevanz und Eigenbewertung individuelle Werte zugeordnet.

Für die Antworten bei Fragen nach der **Relevanz** bei den Faktoren

- Sehr relevant ▶ 4
- Relevant ▶ 3
- Nicht so Relevant ▶ 2
- Vollständig irrelevant ▶ 1

Für die Antworten bei Fragen nach der **Eigenbewertung** bei den Faktoren

- Sehr gut ▶ 4
- Gut ▶ 3
- Schlecht ▶ 2
- Sehr schlecht ▶ 1

Für den **Relevanz-Score** wird der Mittelwert aus den Antworten (aller Teilnehmer bzw. der für die spezifische Einzelbetrachtung relevanten Teilgruppen) zugeordneten Werten gebildet.

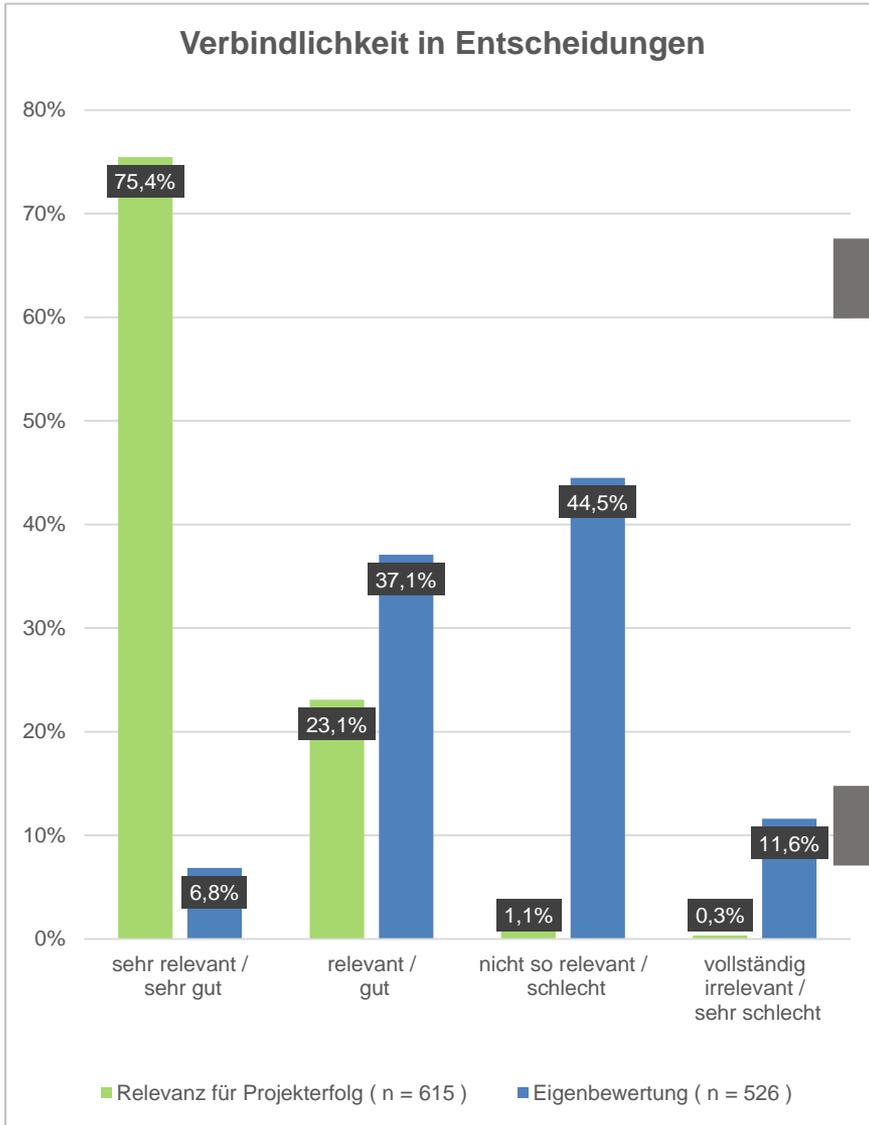
Für den **Eigenbewertungs-Score** wird der Mittelwert aus den Antworten (aller Teilnehmer bzw. der für die spezifische Einzelbetrachtung relevanten Teilgruppen) zugeordneten Werten gebildet.

Der **Diskrepanz-Score** wird aus der Differenz des Eigenbewertungs-Score und dem Relevanz-Score berechnet. Negative Werte bedeuten, in diesem Fall, dass die Einschätzung der Relevanz höher als die Eigenbewertung für diesen Faktor ausfällt. Positive Werte bedeuten, dass die Eigenbewertung höher als die zugemessene Relevanz ausfällt.

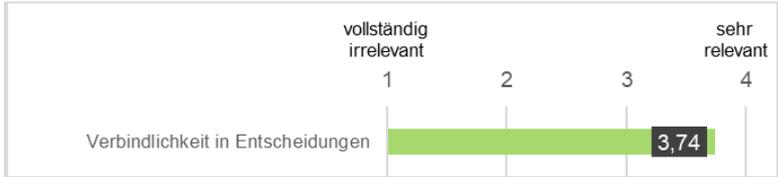
Sowohl eine negative Diskrepanz als auch eine positive Diskrepanz können daher als für den Gesamtprojekterfolg schädlich interpretiert werden.



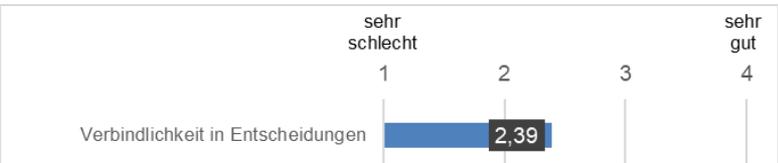
# Scores am Beispiel „Verbindlichkeit in Entscheidungen“



**Relevanz-Score:**  
Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?



**Eigenbewertungs-Score:**  
Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld?

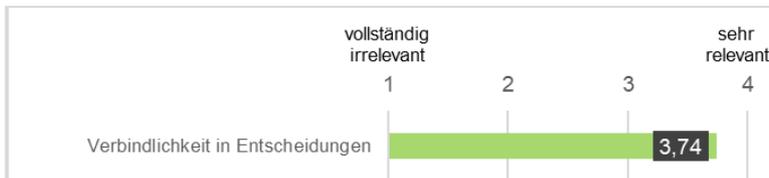




# Diskrepanz-Score Beispiel

## Relevanz-Score:

Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?

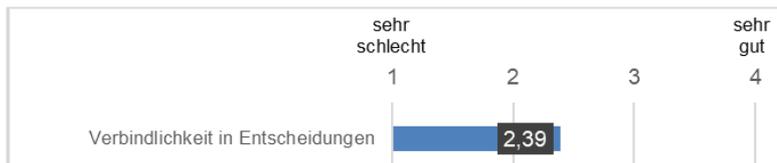


## Diskrepanz-Score:

$$\begin{aligned} &= \text{Wert Eigenbewertung} - \text{Wert Relevanz} \\ &= 2,39 - 3,74 = -1,34 \end{aligned}$$

## Eigenbewertungs-Score:

Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld?





# Alle Teilnehmer

---



# Relevanz-Score (aller Teilnehmer)

---

*(„Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?“)*

*Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?*

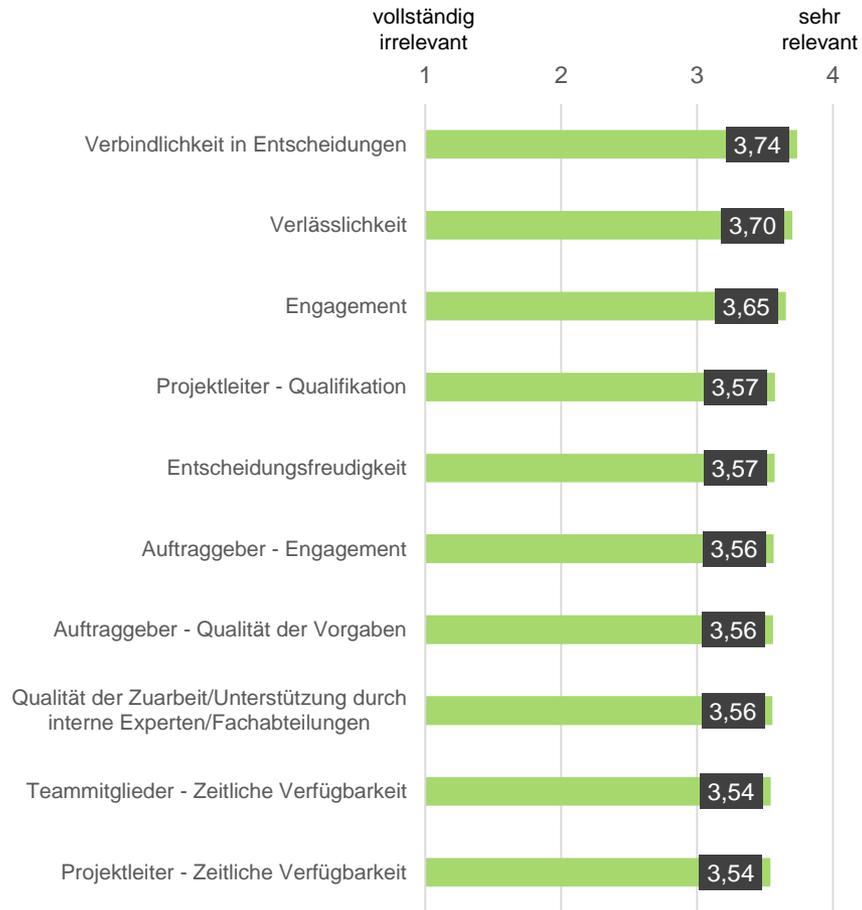
Rang	Umfeldfaktor	Kategorie
1	<b>Verbindlichkeit in Entscheidungen</b>	Kultur
2	<b>Verlässlichkeit</b>	Kultur
3	<b>Engagement</b>	Kultur
4	<b>Projektleiter - Qualifikation</b>	Projektteam
5	<b>Entscheidungsfreudigkeit</b>	Kultur
6	<b>Auftraggeber- Engagement</b>	Auftraggeber
7	<b>Auftraggeber - Qualität der Vorgaben</b>	Auftraggeber
8	<b>Qual. der Zuarbeit/Unterstützung durch interne Experten/ Fachabt.</b>	Interne Experten/ Fachabt.
9	<b>Teammitglieder - Zeitliche Verfügbarkeit</b>	Projektteam
10	<b>Projektleiter - Zeitliche Verfügbarkeit</b>	Projektteam



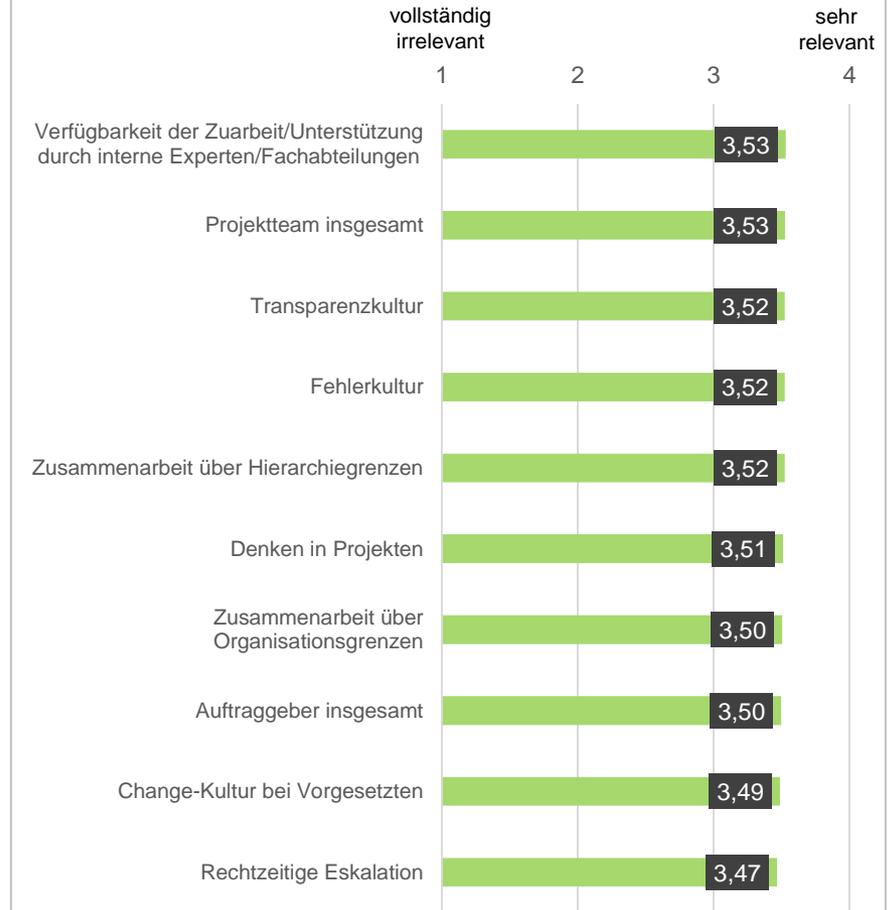
Kultur der Zusammenarbeit (Verbindlichkeit, Verlässlichkeit, Engagement), Qualifikation des Projektleiters sowie Auftraggeber-Themen dominieren.

„Verbindlichkeit in Entscheidungen“ und „Verlässlichkeit“ werden die höchste Relevanz für Projekterfolg zugeschrieben.

## Relevanz-Score (Rang 1. - 10.)



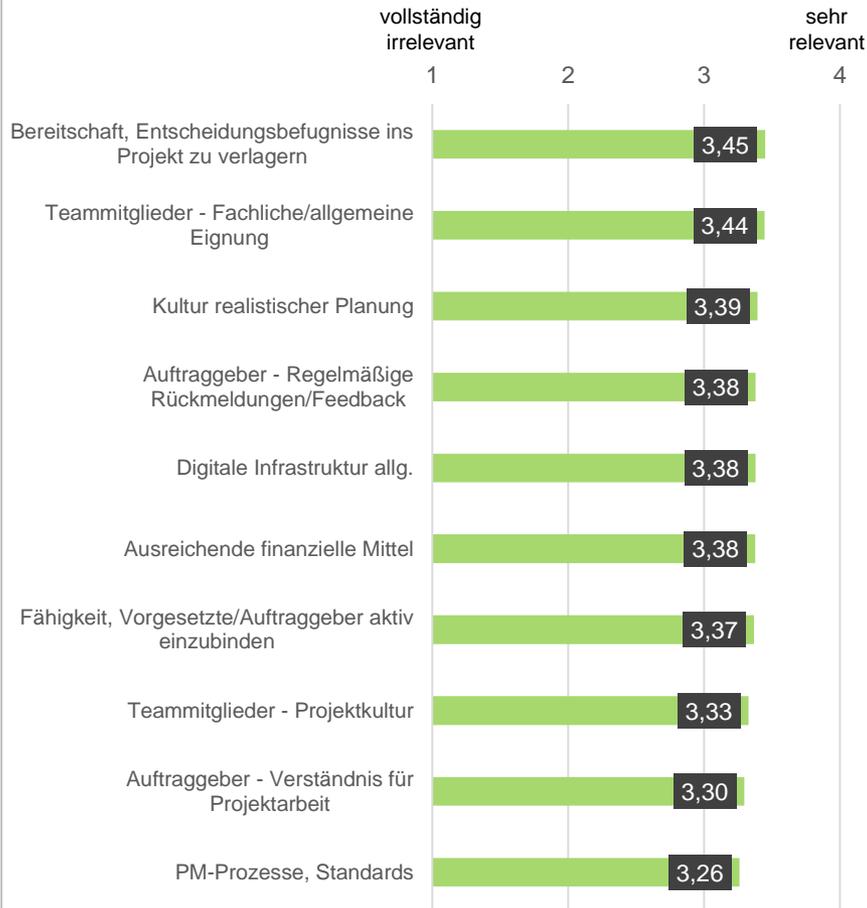
## Relevanz-Score (Rang 11. - 20.)



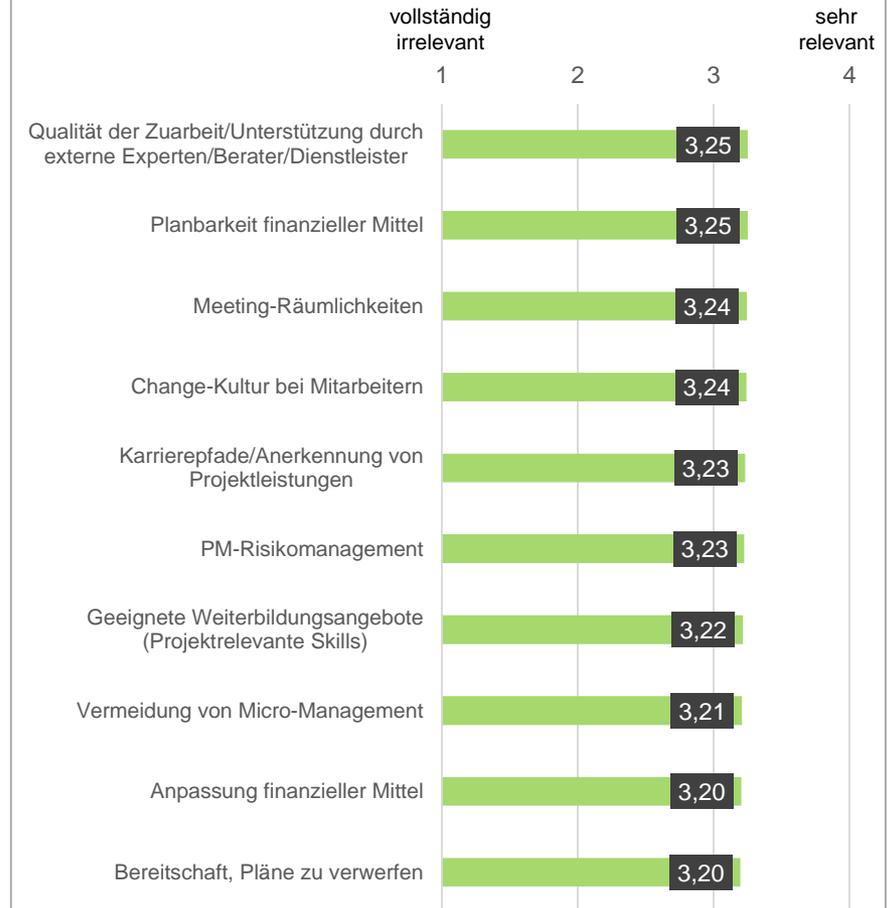
Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

„PM-Prozesse, Standards“ wird relativ nur mittelmäßige Relevanz zugeschrieben.

## Relevanz-Score (Rang 21. - 30.)



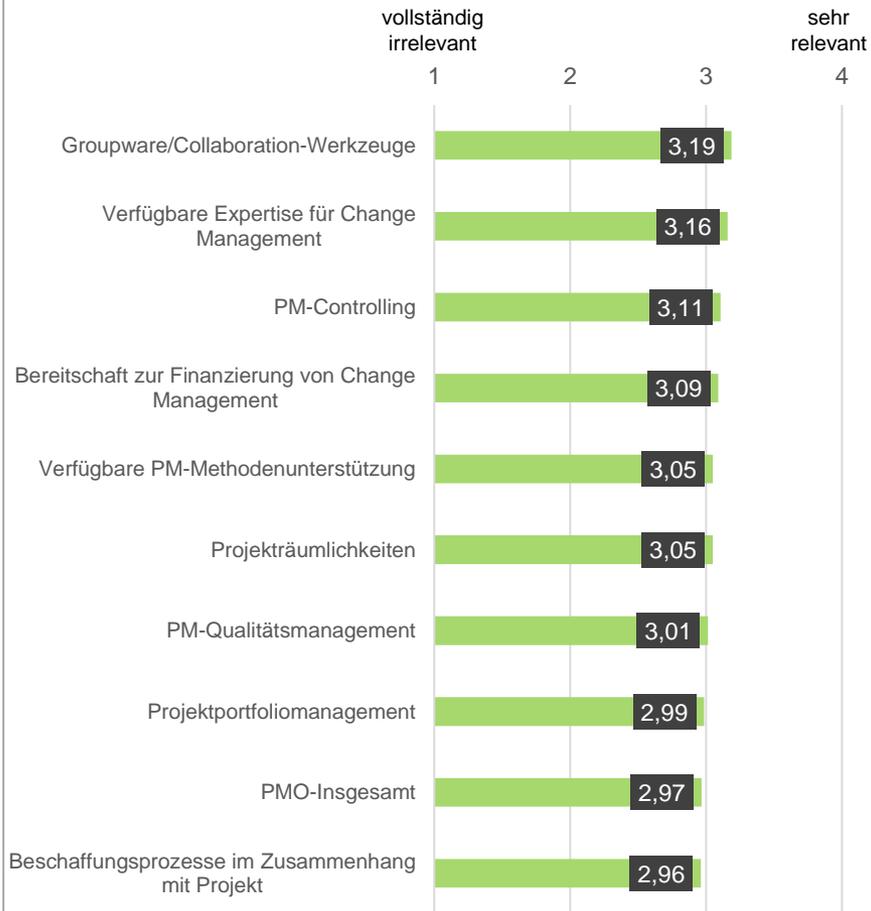
## Relevanz-Score (Rang 31. - 40.)



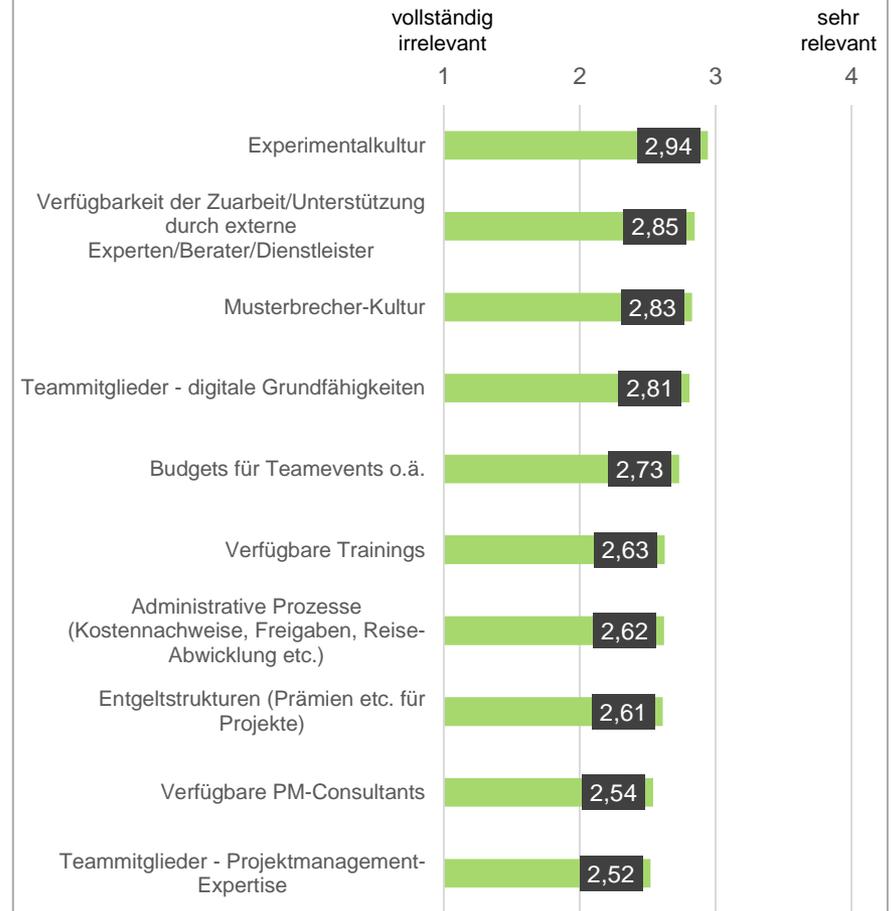
Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

Der „Projektmanagement-Expertise von Teammitgliedern“ wird die geringste Relevanz für Projekterfolg zugeschrieben.

## Relevanz-Score (Rang 41. - 50.)



## Relevanz-Score (Rang 51. - 60.)



Die genaue Aufschlüsselung der Respondentenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.



# Eigenbewertungs-Score

---

*(„Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld?“)*

# Top 10 - Am besten bewertete Faktoren

Frage: Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld?

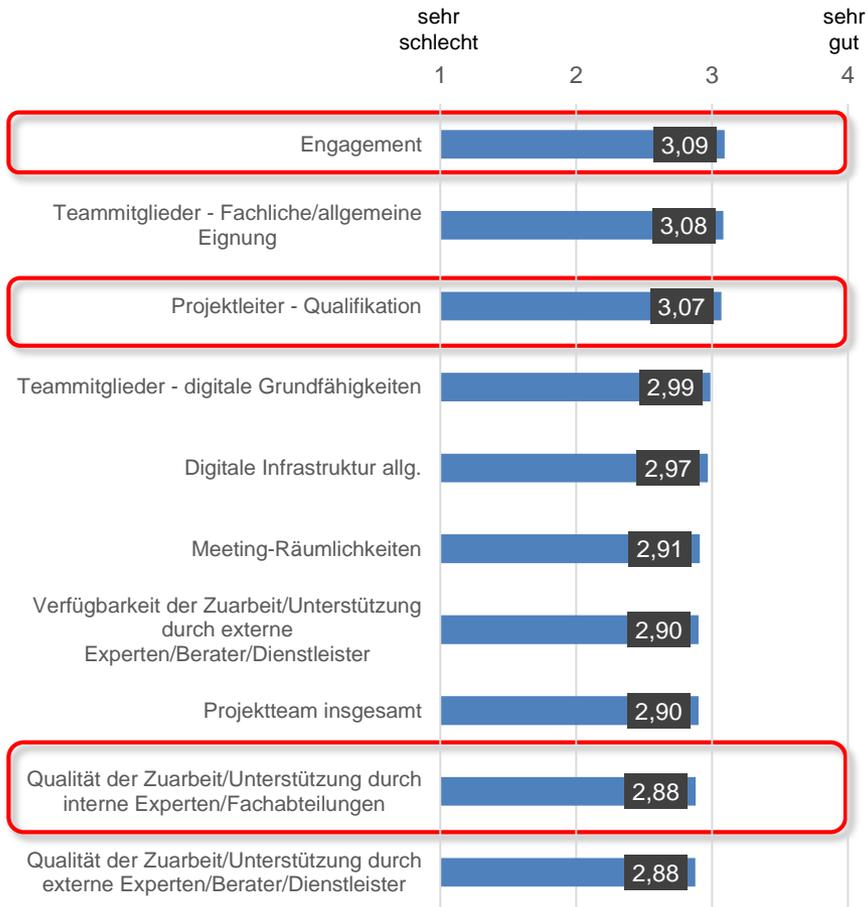
Rang	Umfeldfaktor	Kategorie
1	<b>Engagement</b>	Kultur
2	<b>Teammitglieder – Fachliche / allgemeine Eignung</b>	Projektteam
3	<b>Projektleiter - Qualifikation</b>	Projektteam
4	<b>Teammitglieder - digitale Grundfähigkeiten</b>	Projektteam
5	<b>Digitale Infrastruktur allg.</b>	Infrastruktur
6	<b>Meeting-Räumlichkeiten</b>	Infrastruktur
7	<b>Verfügbarkeit d. Zuarbeit / Unterstützung der externe Experten / Berater / DL</b>	Ext. Experten / Berater / DL
8	<b>Projektteam insgesamt</b>	Projektteam
9	<b>Qualität d. Zuarbeit / Unterstützung durch interne Experten / Fachabteilung</b>	Interne Experten / Fachabteilung
10	<b>Qualität d. Zuarbeit / Unterstützung durch externe Experten / Berater / DL</b>	Ext. Experten / Berater / DL



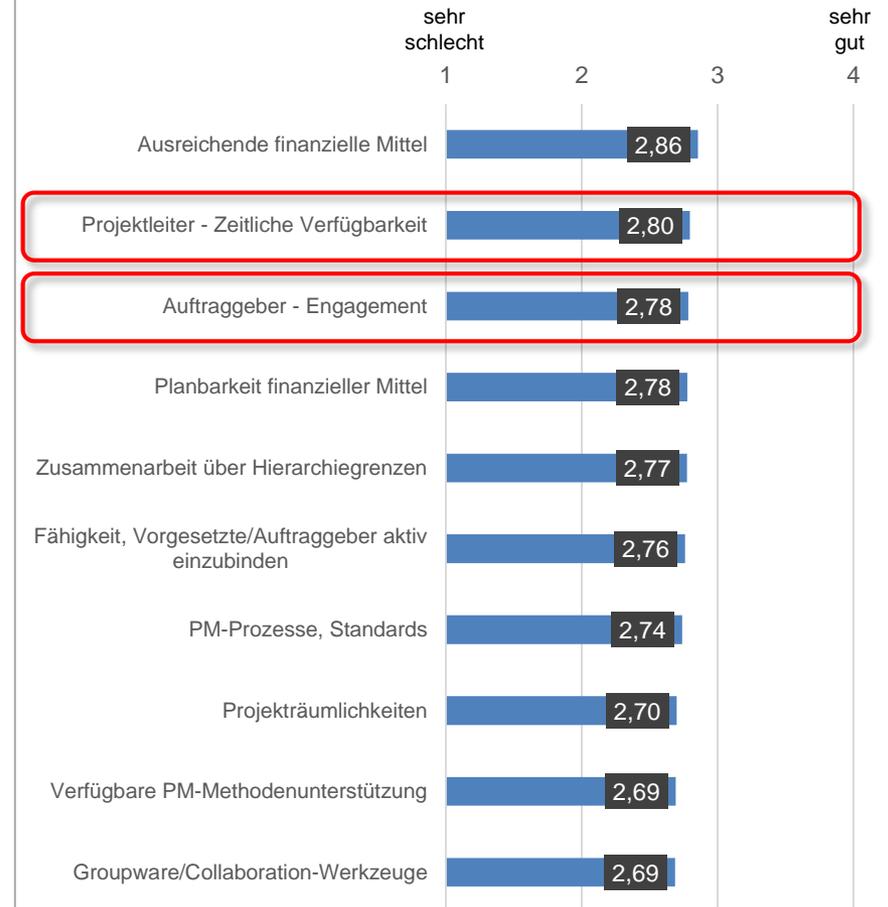
Engagement, Projektteam, Infrastruktur und die Qualität sowie Verfügbarkeit interner und externer Experten/ Berater werden am besten bewertet.

Das allgemeine „Engagement“ im Unternehmen wird von allen Faktoren durchschnittlich am positivsten bewertet.

## Eigenbewertungs-Score (Rang 1. - 10.)

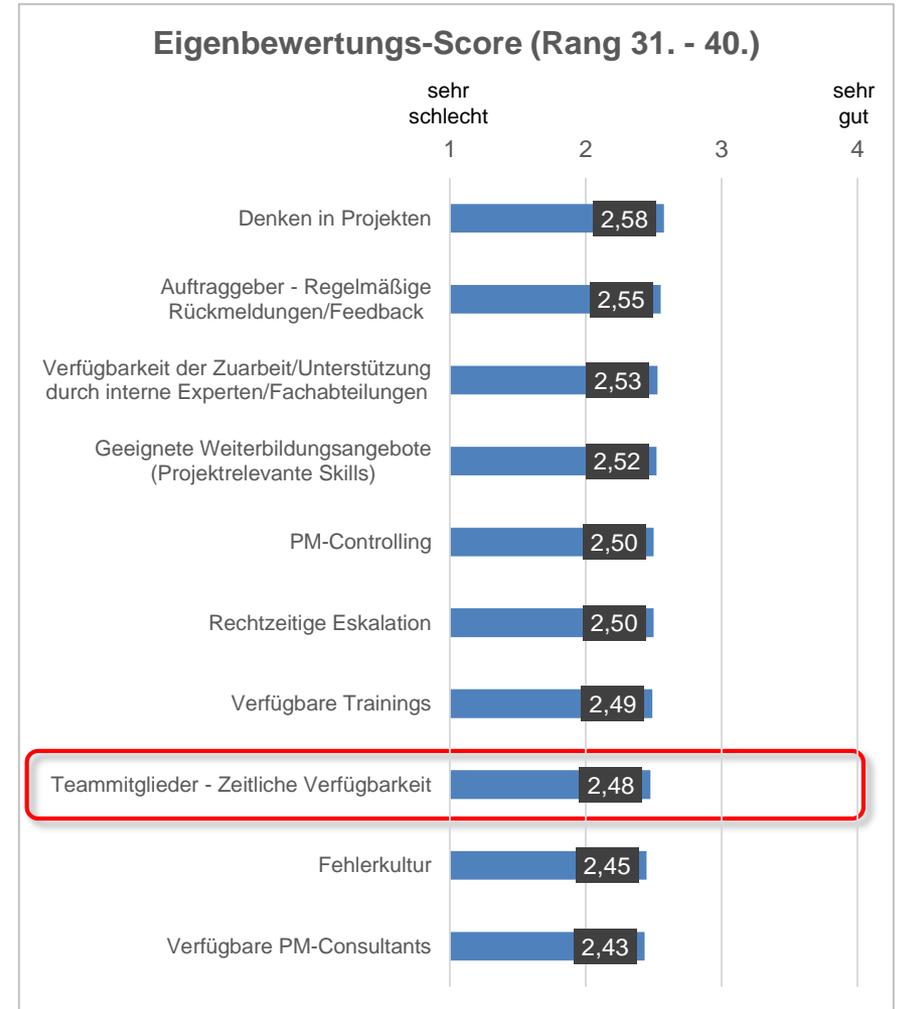
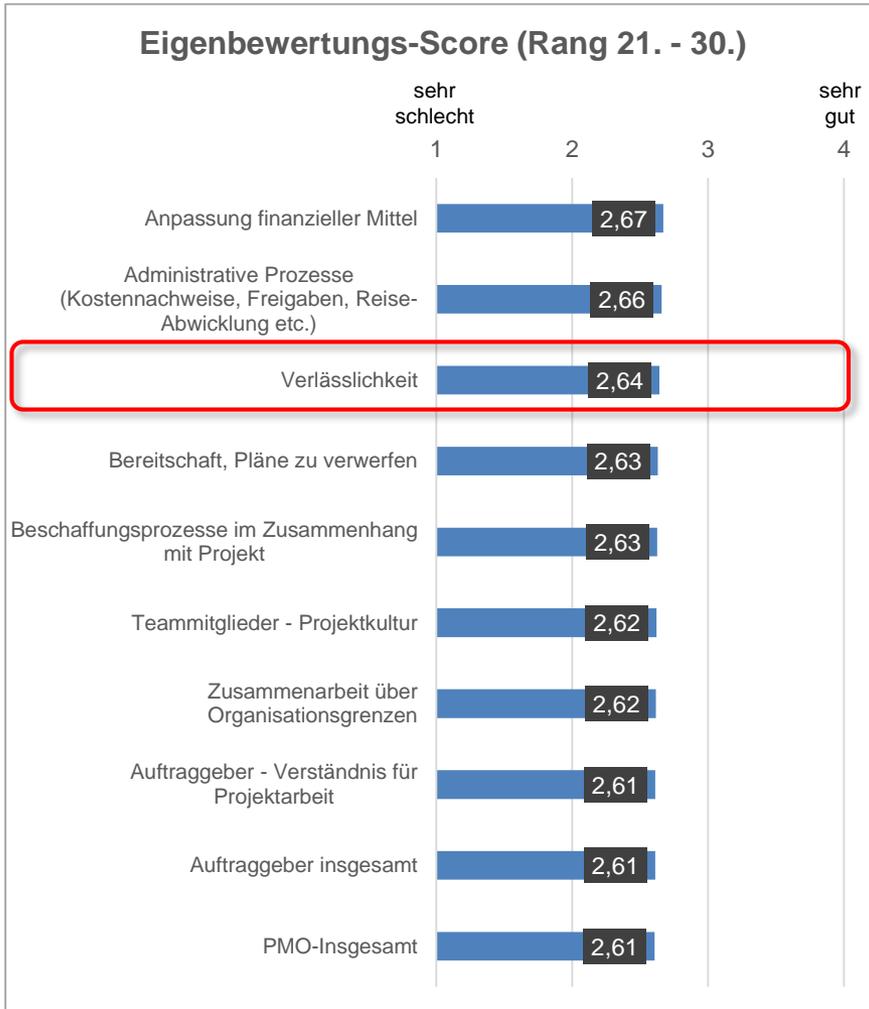


## Eigenbewertungs-Score (Rang 11. - 20.)



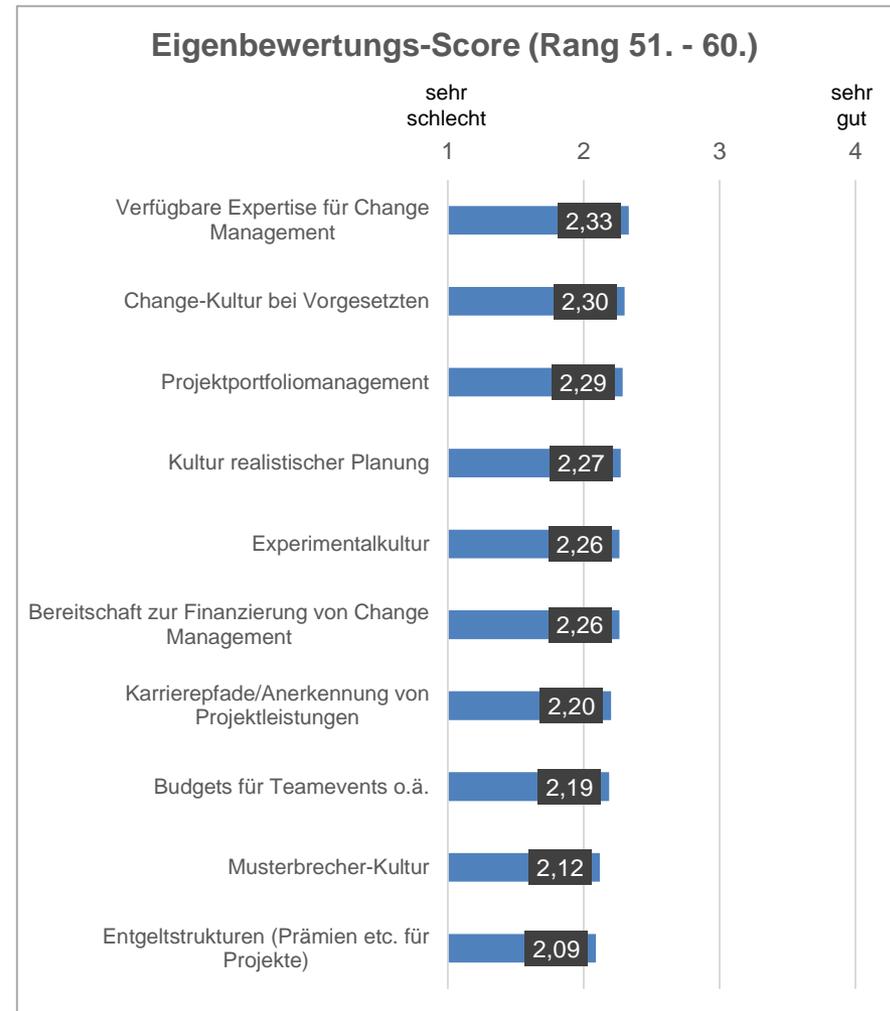
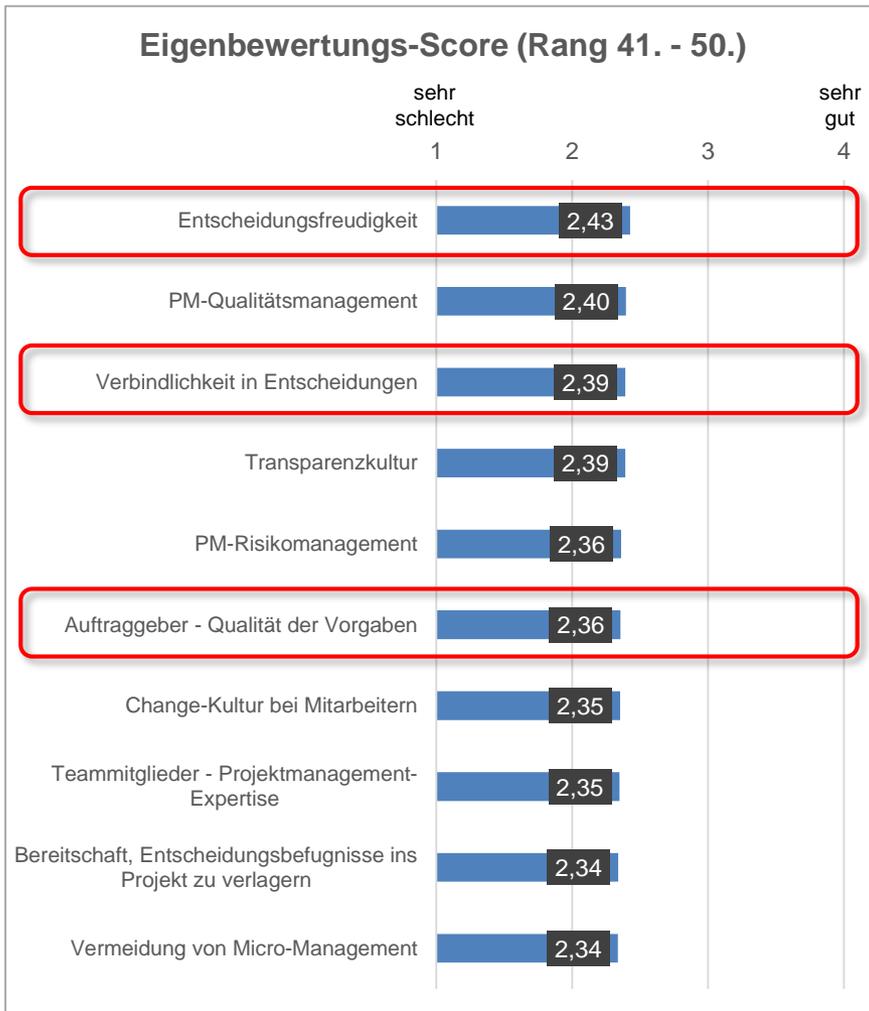
Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

„Auftraggeber insgesamt“ und „PMO-Insgesamt“ werden von den Teilnehmern in ihren Unternehmen als nur mittelmäßig bewertet.



Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

„Musterbrecher-Kultur“ und „Entgeltstrukturen (Prämien etc. für Projekte)“ werden am schlechtesten bewertet. Die drei am schlechtesten positionierten Top-10-Relevanz-Faktoren sind Faktoren mit hohem Auftraggeberbezug.



Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

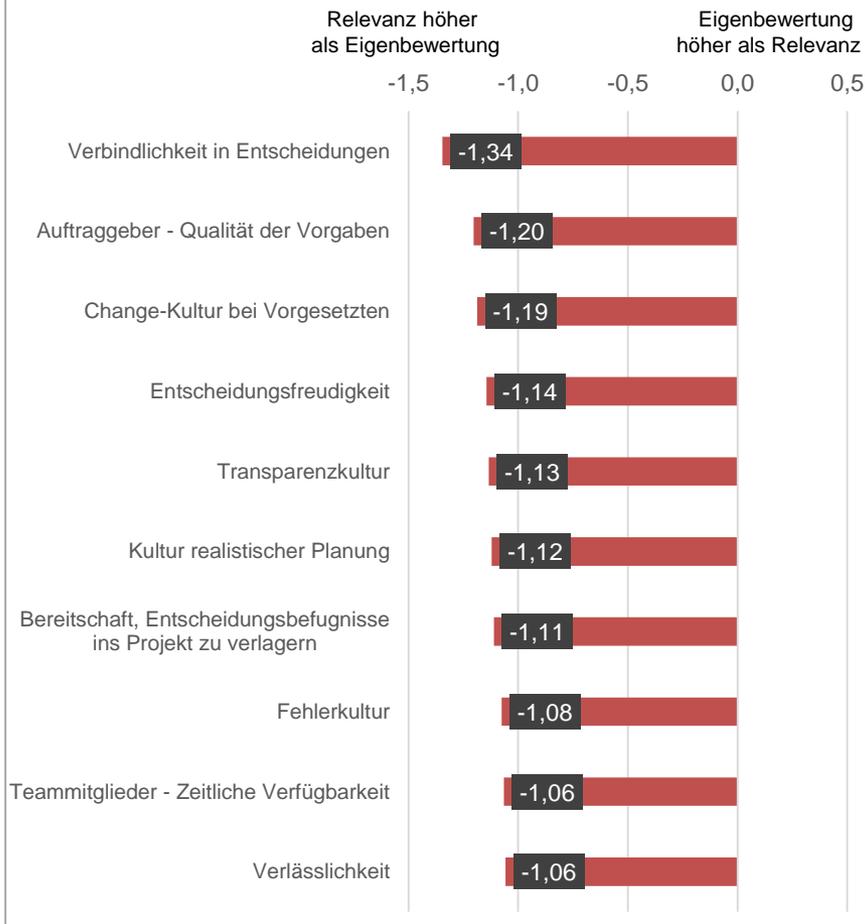


# Diskrepanz-Score

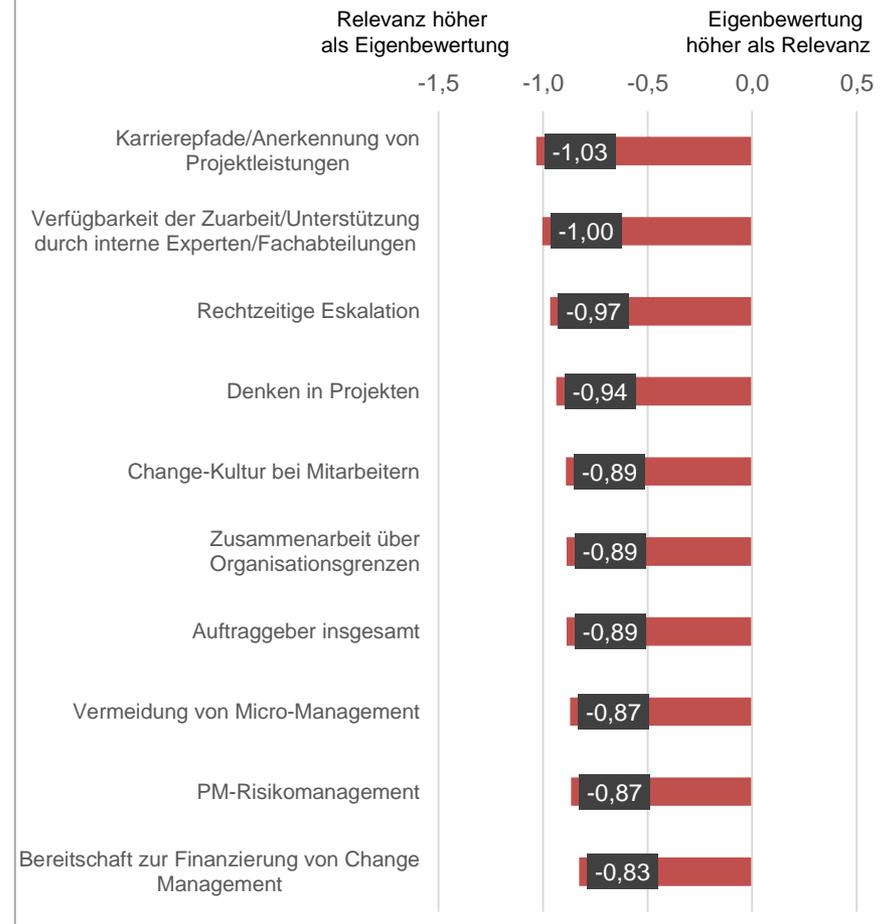
---

Bei der „Verbindlichkeit in Entscheidungen“ größte Diskrepanz zwischen Relevanz und Eigenbewertung in den Unternehmen.

## Diskrepanz-Score (Rang 1. - 10.)

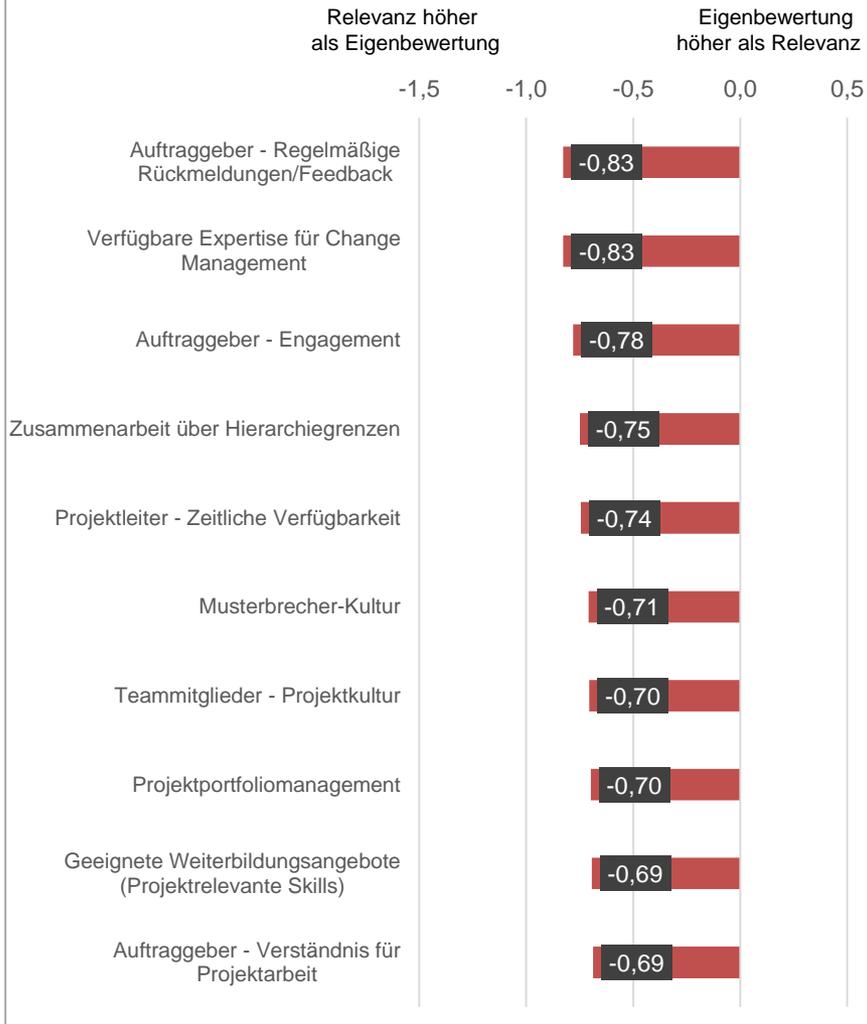


## Diskrepanz-Score (Rang 11. - 20.)

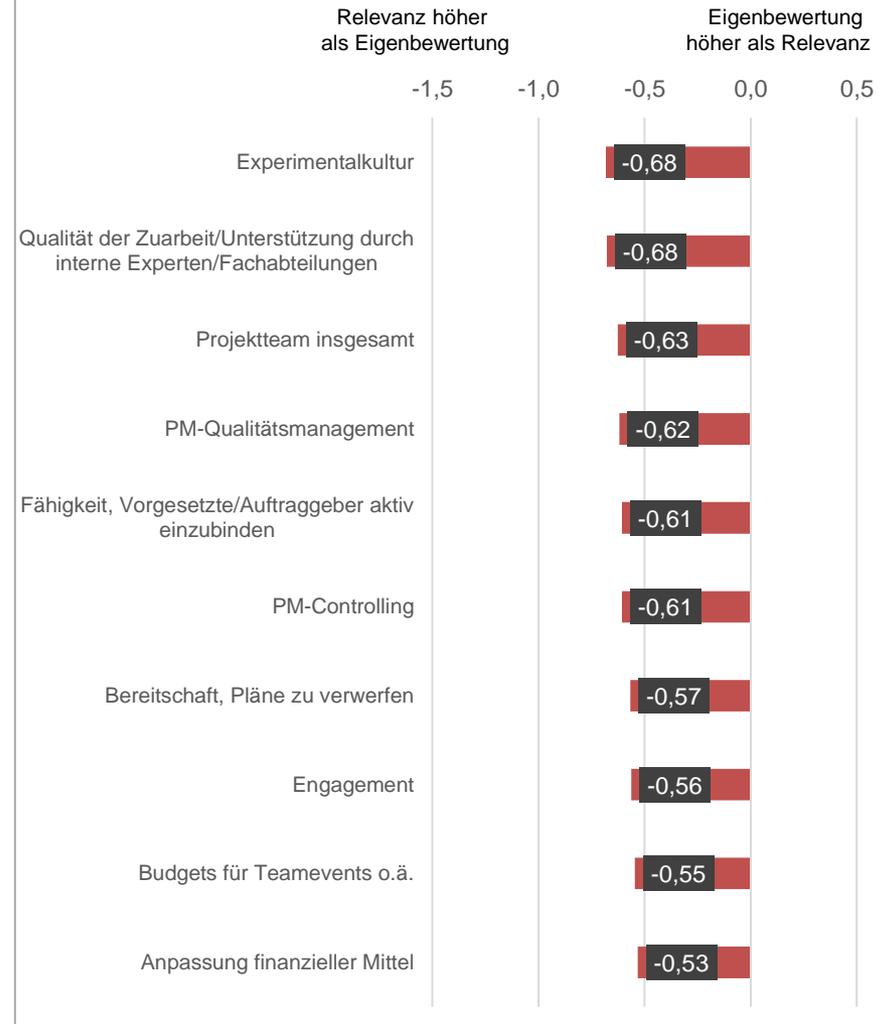


Die genaue Aufschlüsselung der Respondentenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

## Diskrepanz-Score (Rang 21. - 30.)



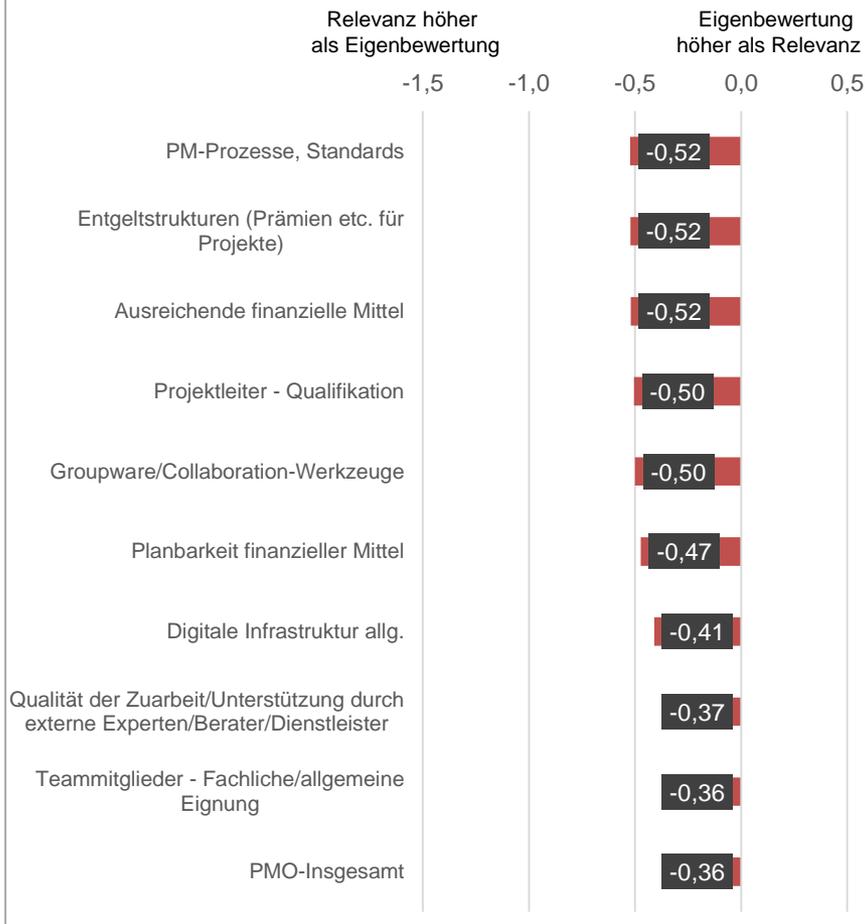
## Diskrepanz-Score (Rang 31. - 40.)



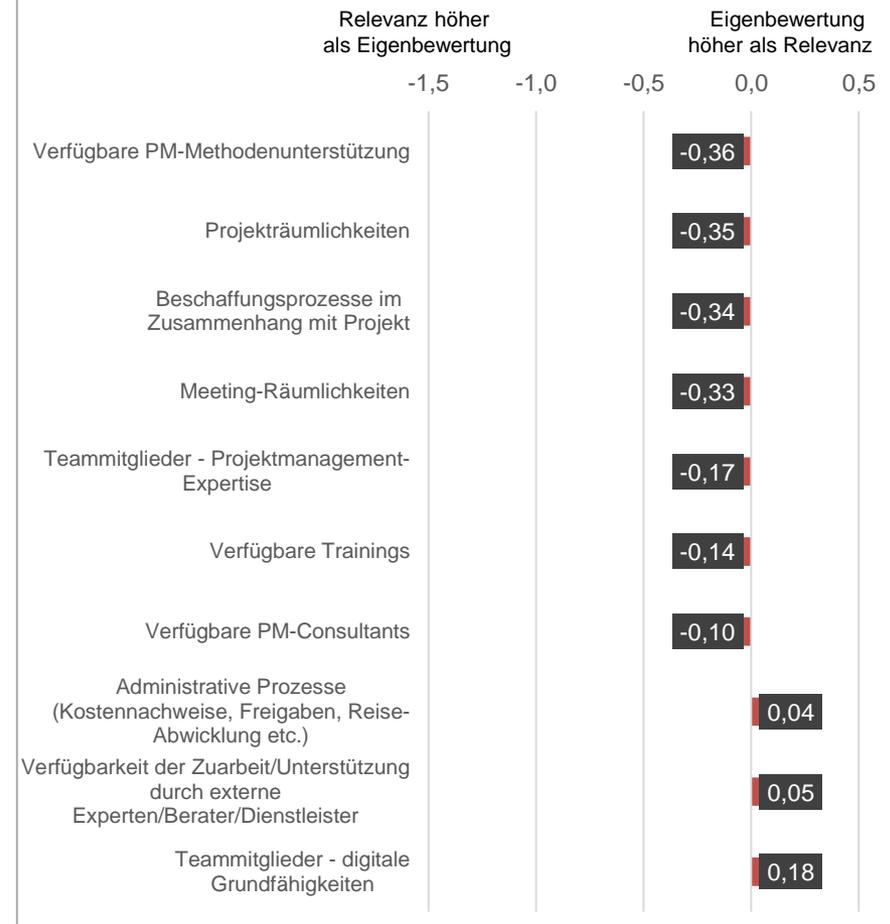
Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

Bei „Digitalen Grundfähigkeiten der Teammitglieder“ wird die Eigenbewertung durchschnittlich positiver gesehen als zugeschriebene Relevanz.

## Diskrepanz-Score (Rang 41. - 50.)



## Diskrepanz-Score (Rang 51. - 60.)



Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.



# Auswertungen nach Teilgruppen



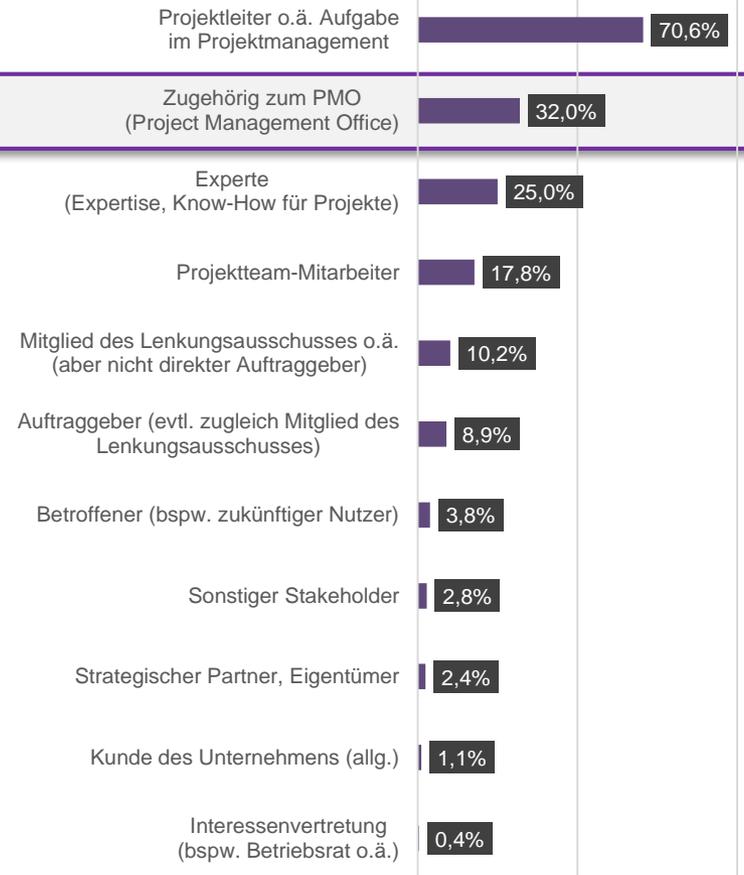
# Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit

Auf den folgenden Seiten finden Sie die Sonderauswertungen der Scores nach PMO-Zugehörigkeit. Dabei werden alle Teilnehmer die Ihre „*vornehmliche Rolle in Projekten*“ mit „*zugehörig zum PMO (Project Management Office)*“ beschrieben haben, mit den Teilnehmern verglichen, die diese Antwortoption nicht gewählt haben.

Aufgrund der Multiple-Choice-Option bei dieser Frage beinhaltet die Teilgruppe „Zugehörig zum PMO (Project Management Office)“ auch Teilnehmer, die neben dem PMO auch andere Rollen einnehmen.

Die Faktoren werden hierbei auf Basis der Werte der Teilgruppe „*PMO*“ sortiert.

## Wie würden Sie Ihre vornehmliche Rolle in Projekten beschreiben?



[Multiple-Choice-Frage] ( n = 704 )



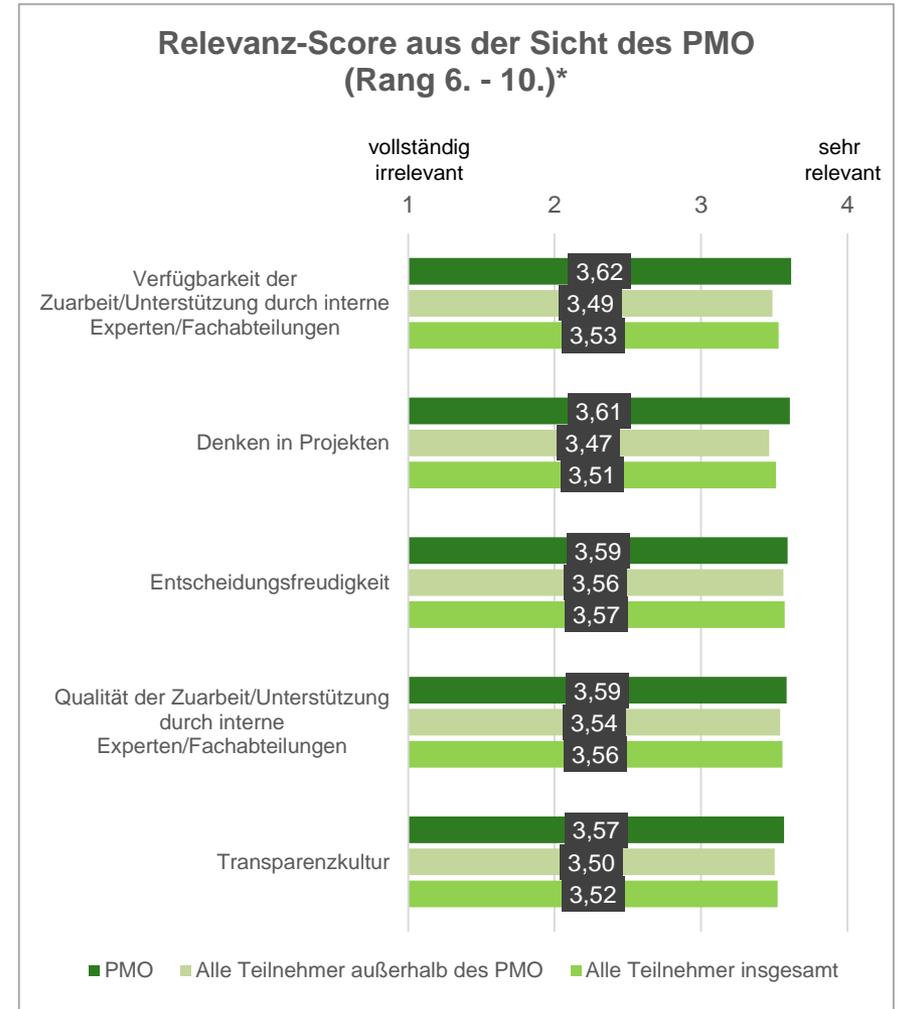
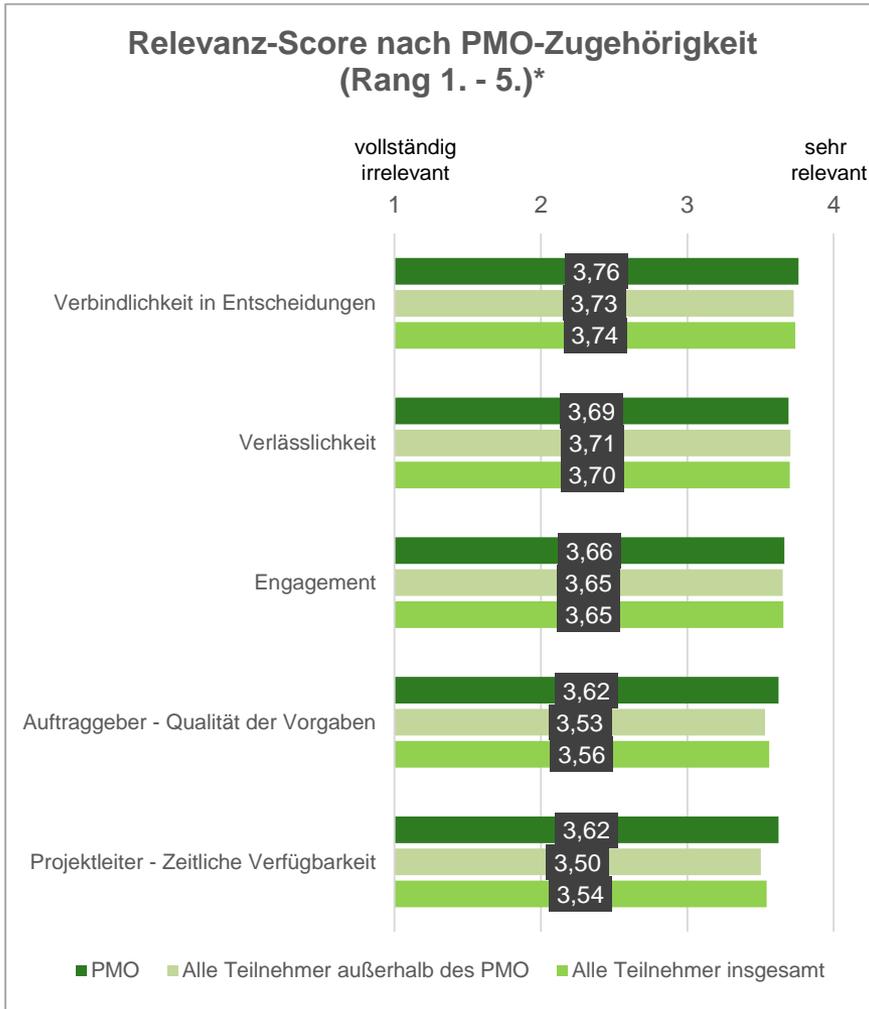
# Relevanz-Score nach PMO-Zugehörigkeit

---

*(„Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?“)*

# Relevanz-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (1/6)

„Verbindlichkeit in Entscheidungen“, „Verlässlichkeit“ und „Engagement“ auch für PMO am relevantesten.



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Relevanz-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (2/6)

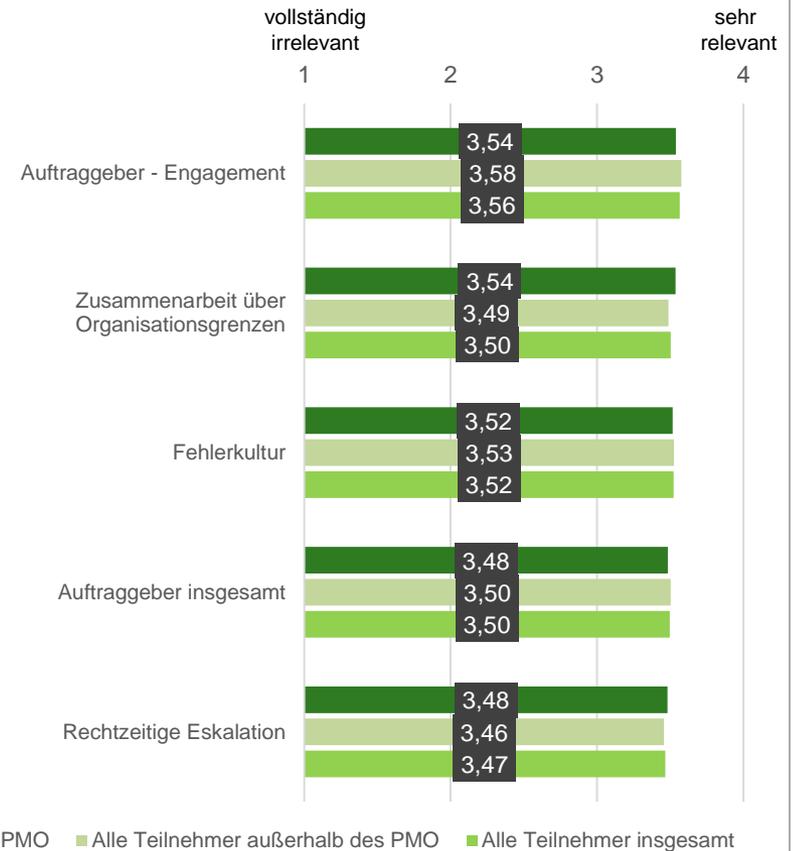


*PMO und andere Teilnehmer haben bei vielen Faktoren auch eine ähnliche Ansicht bzgl. der Relevanz.*

## Relevanz-Score nach PMO-Zugehörigkeit (Rang 11. - 15.)\*



## Relevanz-Score nach PMO-Zugehörigkeit (Rang 16. - 20.)\*

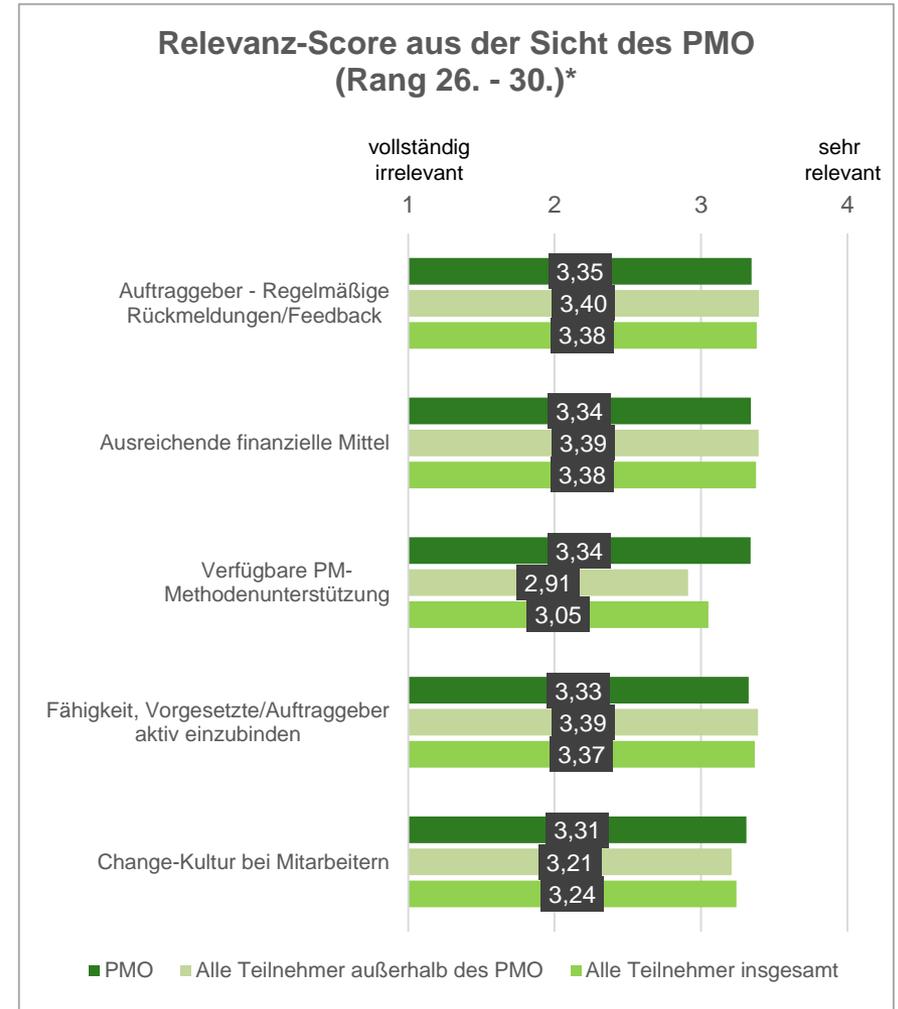
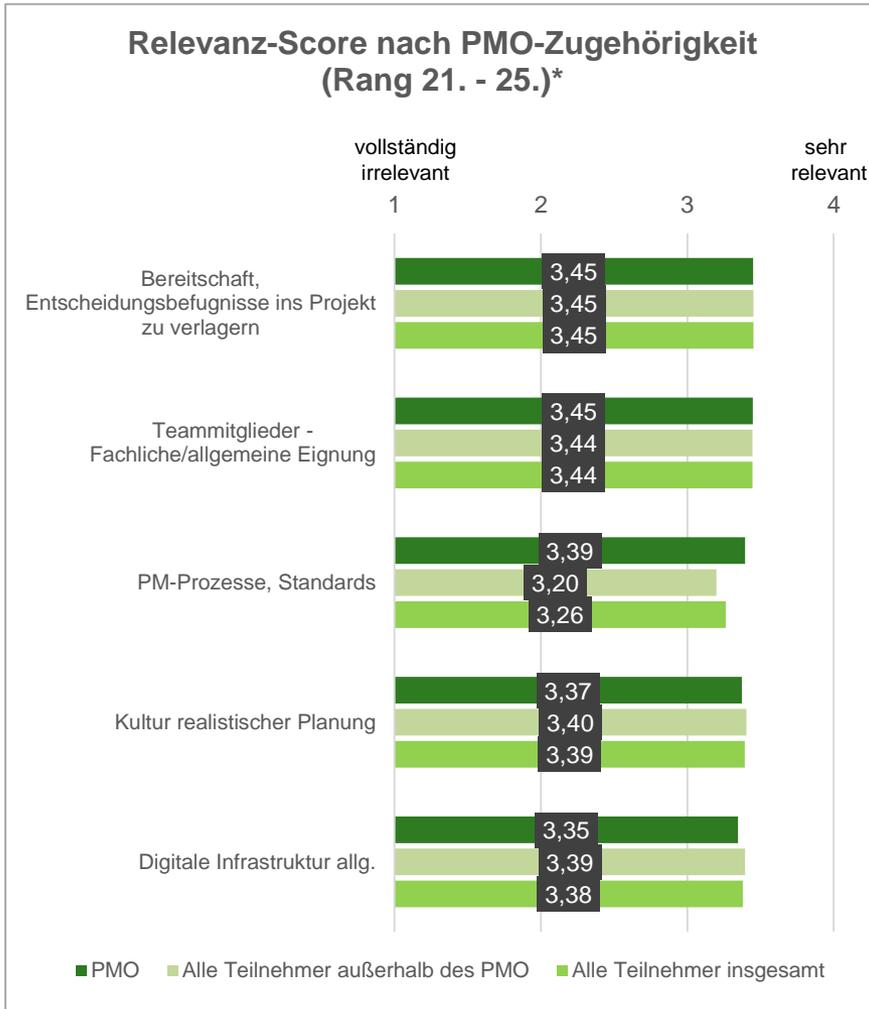


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Relevanz-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (3/6)

*„Verfügbare PM-Methodenunterstützung“ und „PM-Prozesse, Standards“ für PMO-Teilnehmer deutlich relevanter als für andere Teilnehmer.*

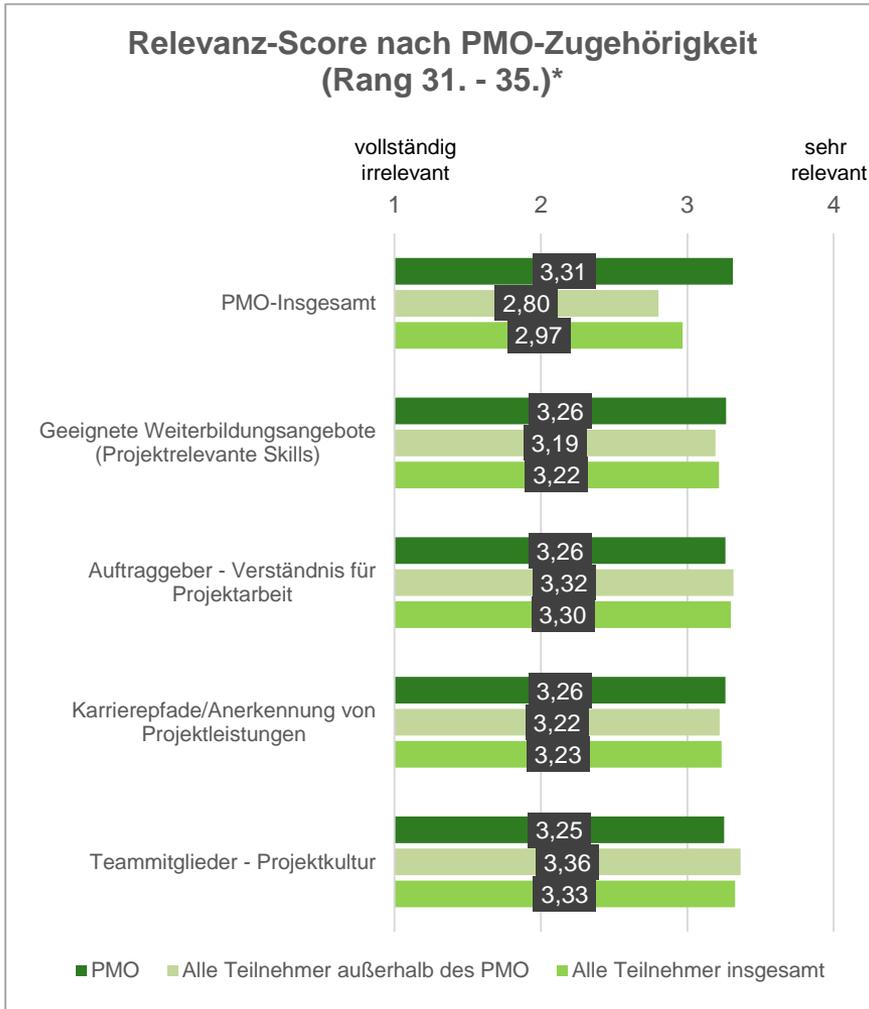


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Relevanz-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (4/6)

Sehr große Unterschiede bei der Bewertung der Relevanz des „PMO-Insgesamt“.

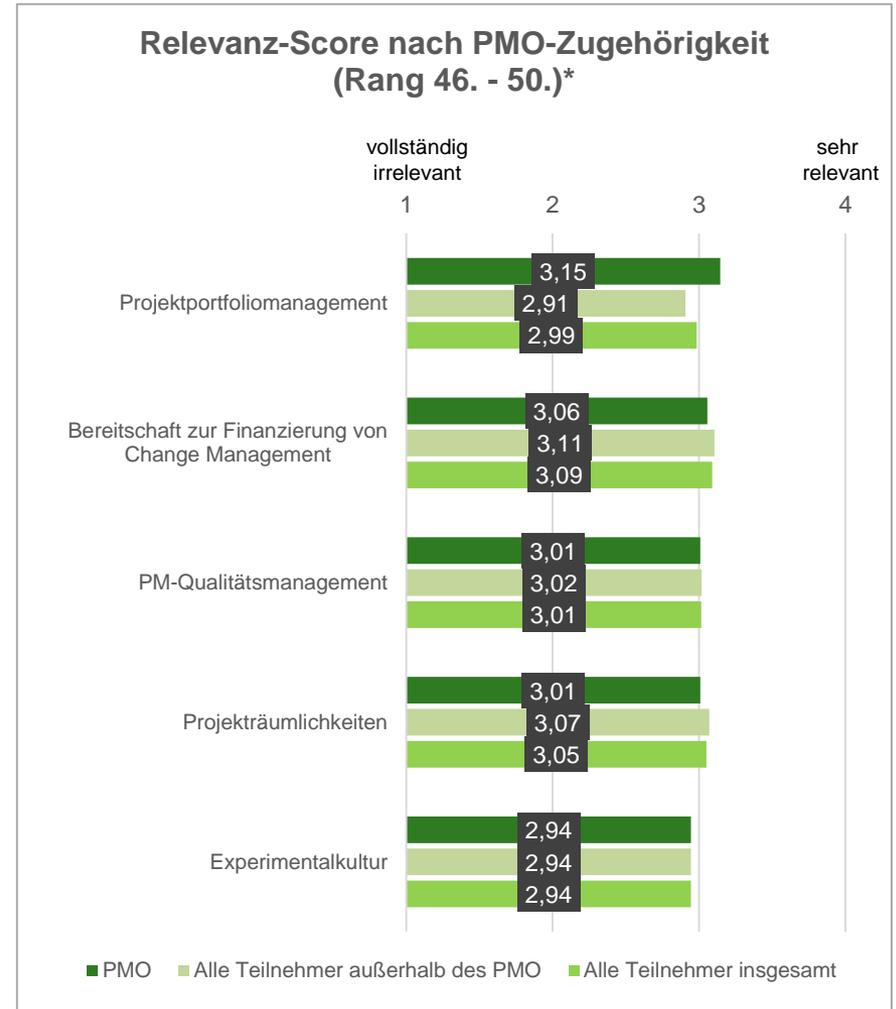
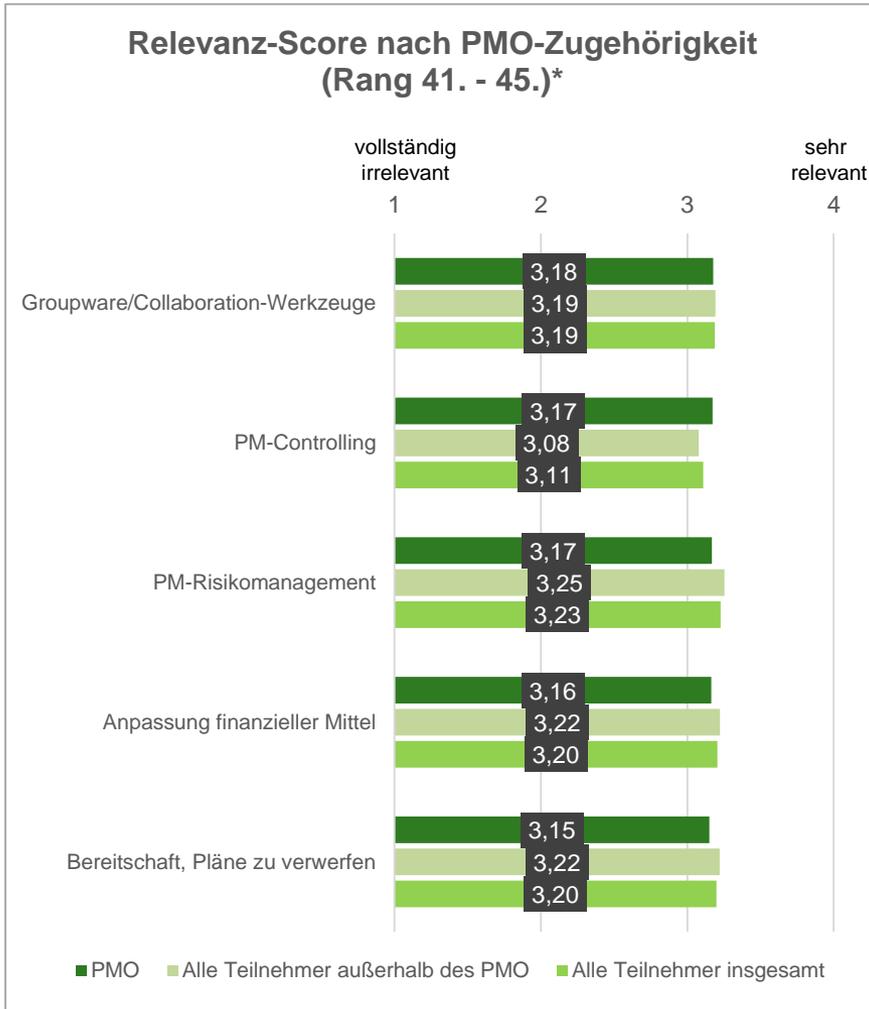


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Relevanz-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (5/6)

„PM-Risikomanagement“ wird von Teilnehmern außerhalb des PMO geringfügig relevanter eingeschätzt.



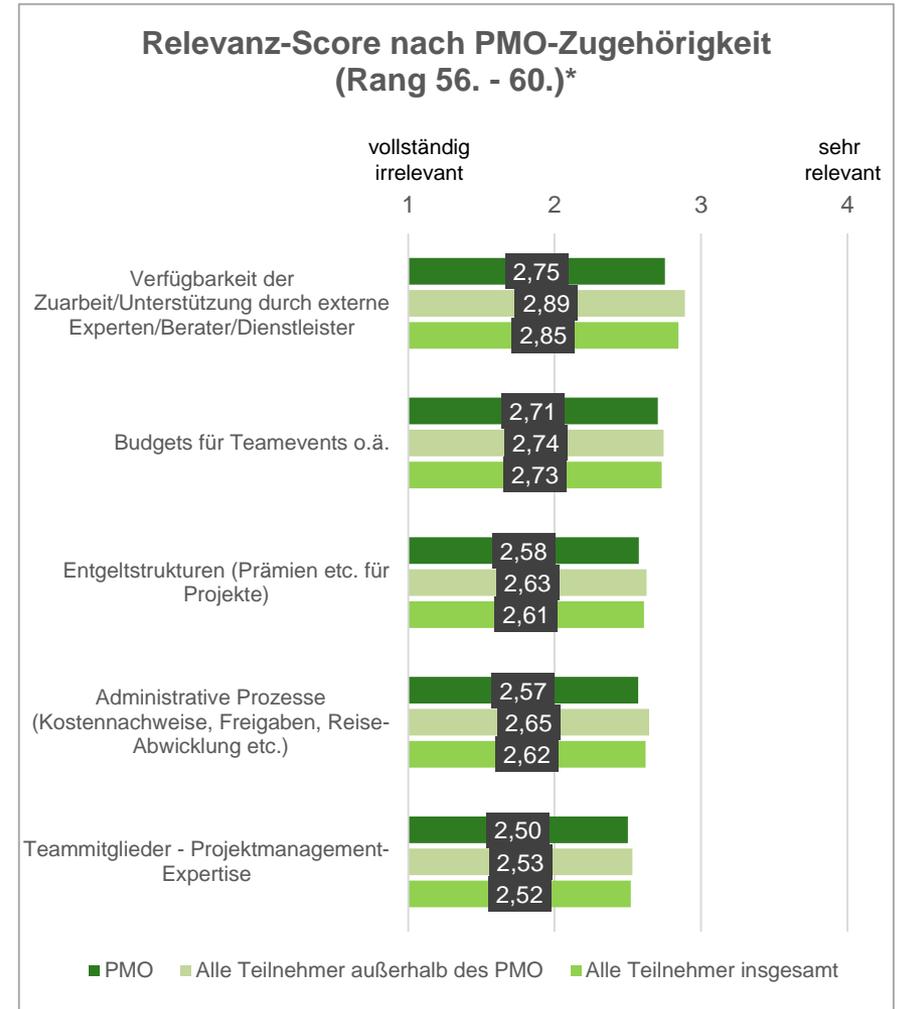
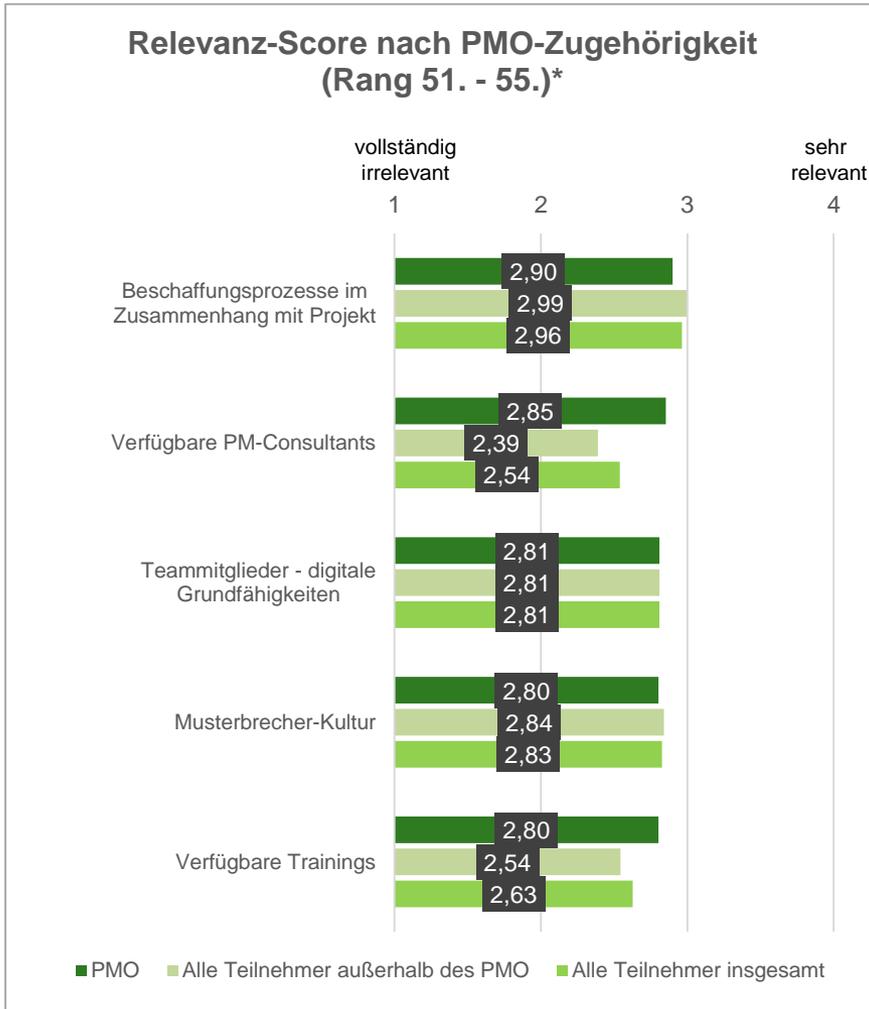
\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Relevanz-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (6/6)



Große Unterschiede bei der Bewertung der Relevanz von „Verfügbaren PM-Consultants“.



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondentenzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.



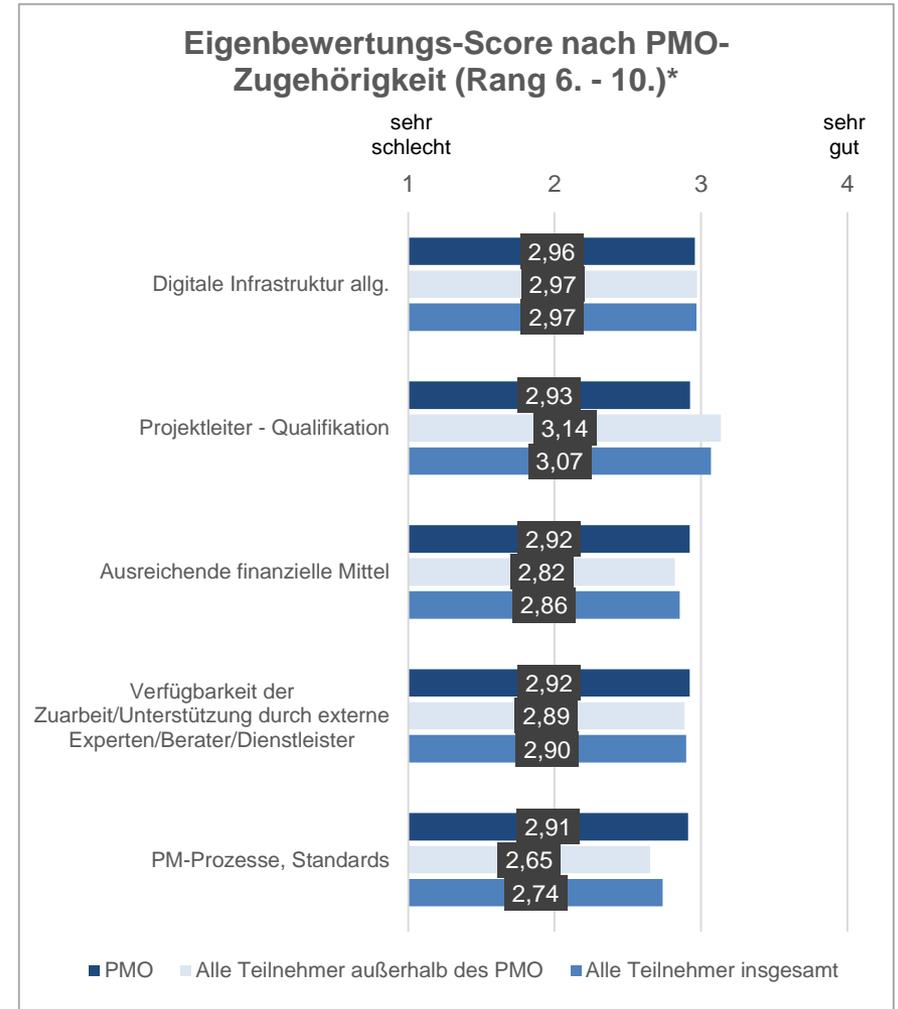
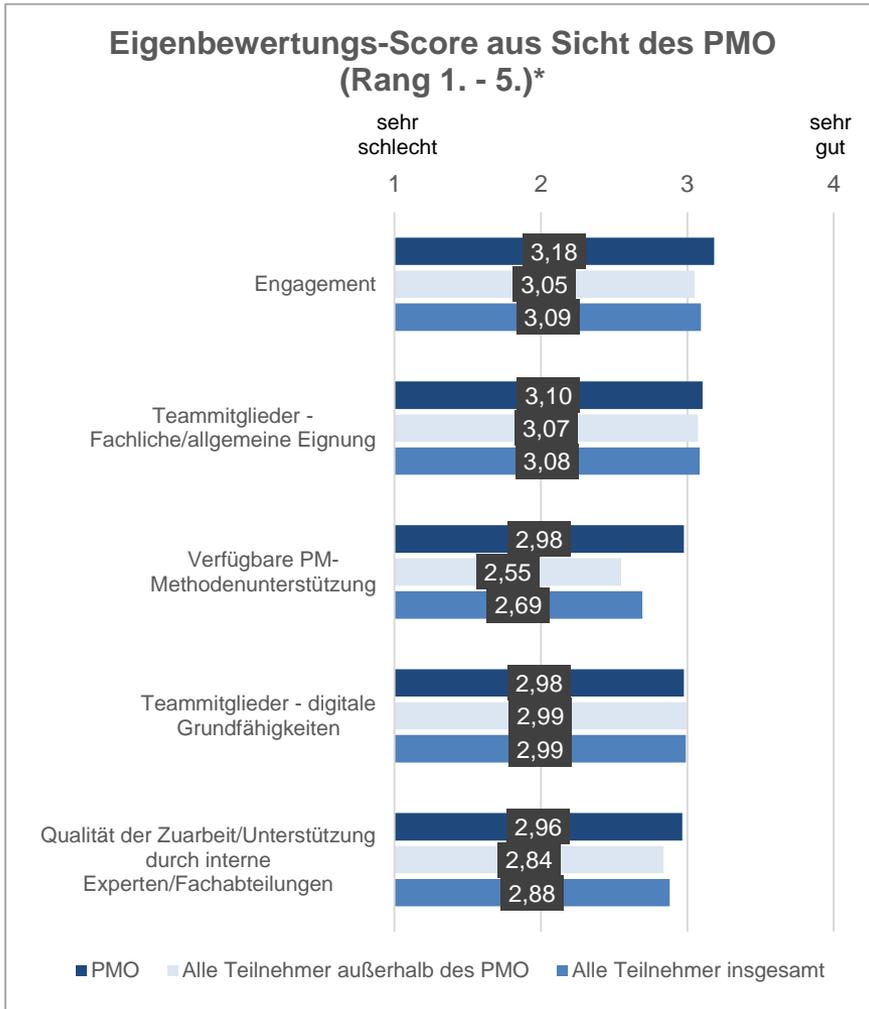
# Eigenbewertungs-Score nach PMO-Zugehörigkeit

---

*(„Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld?“)*

# Eigenbewertungs-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (1/6)

„Verfügbare PM-Methodenunterstützung“ wird von den Teilnehmern außerhalb des PMO weniger positiv bewertet.

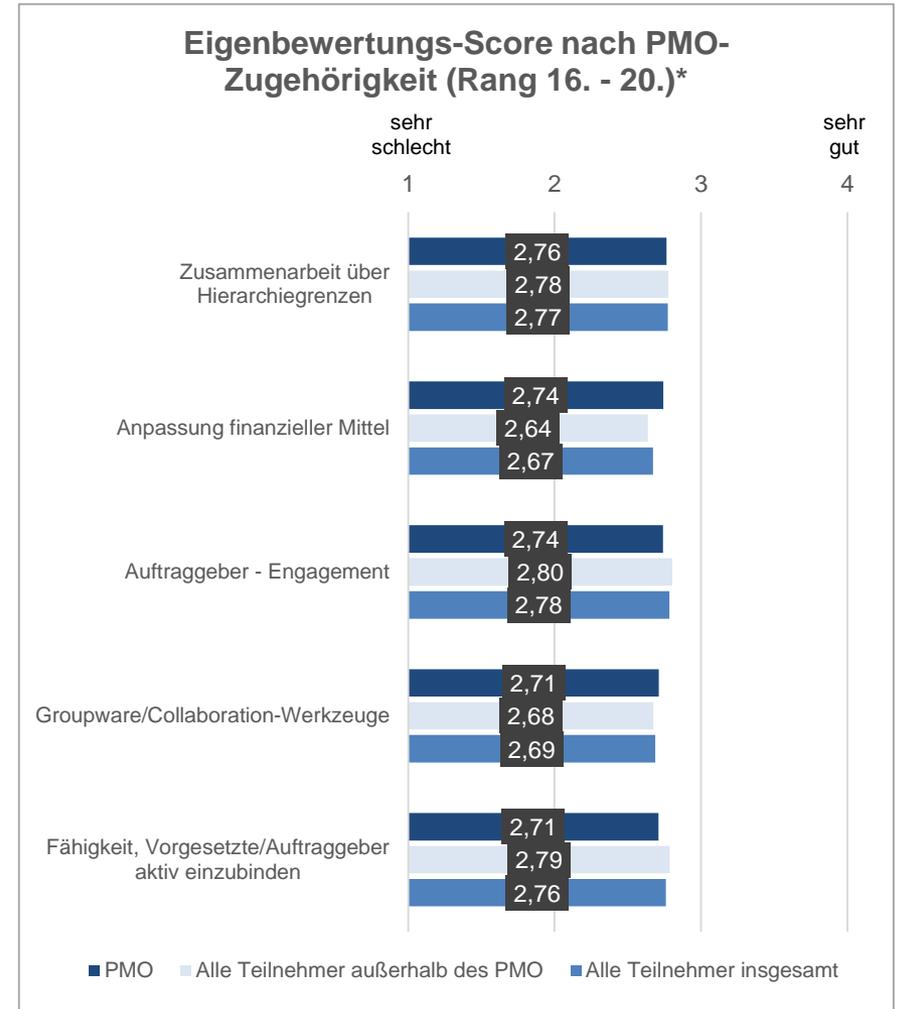
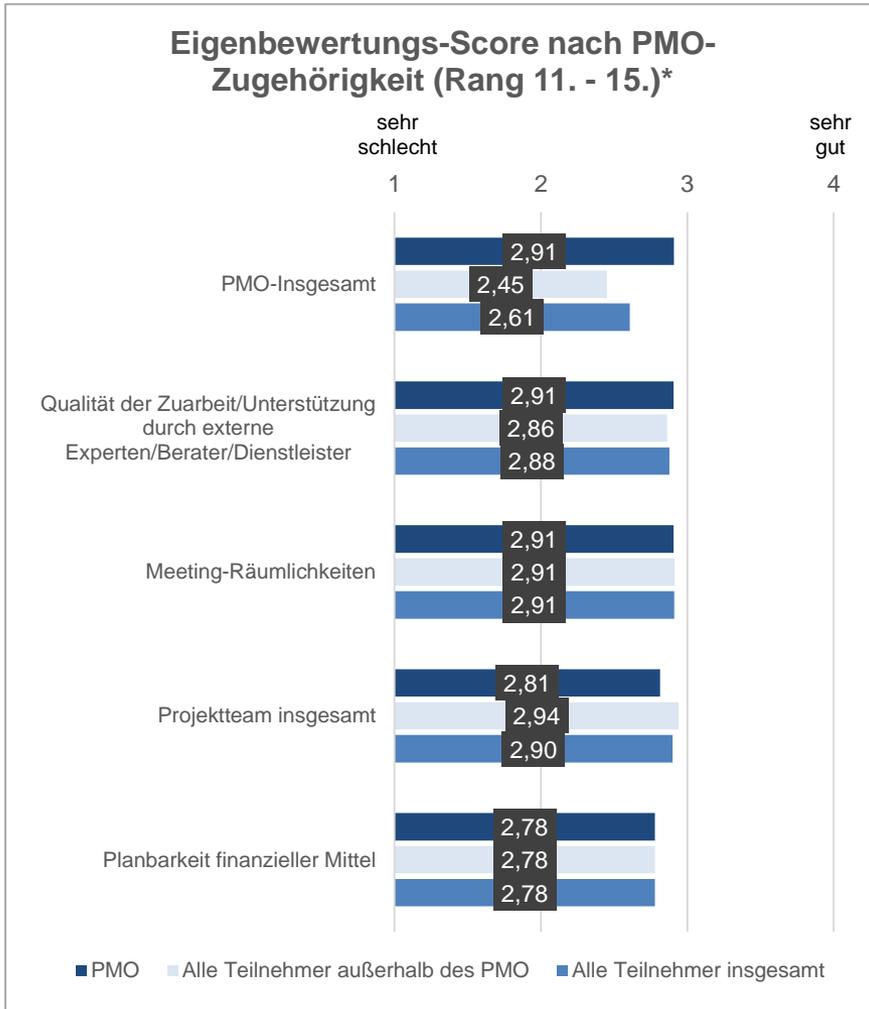


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Eigenbewertungs-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (2/6)

Größte Unterschiede zeigen sich bei der Eigenbewertung des „PMO-Insgesamt“.

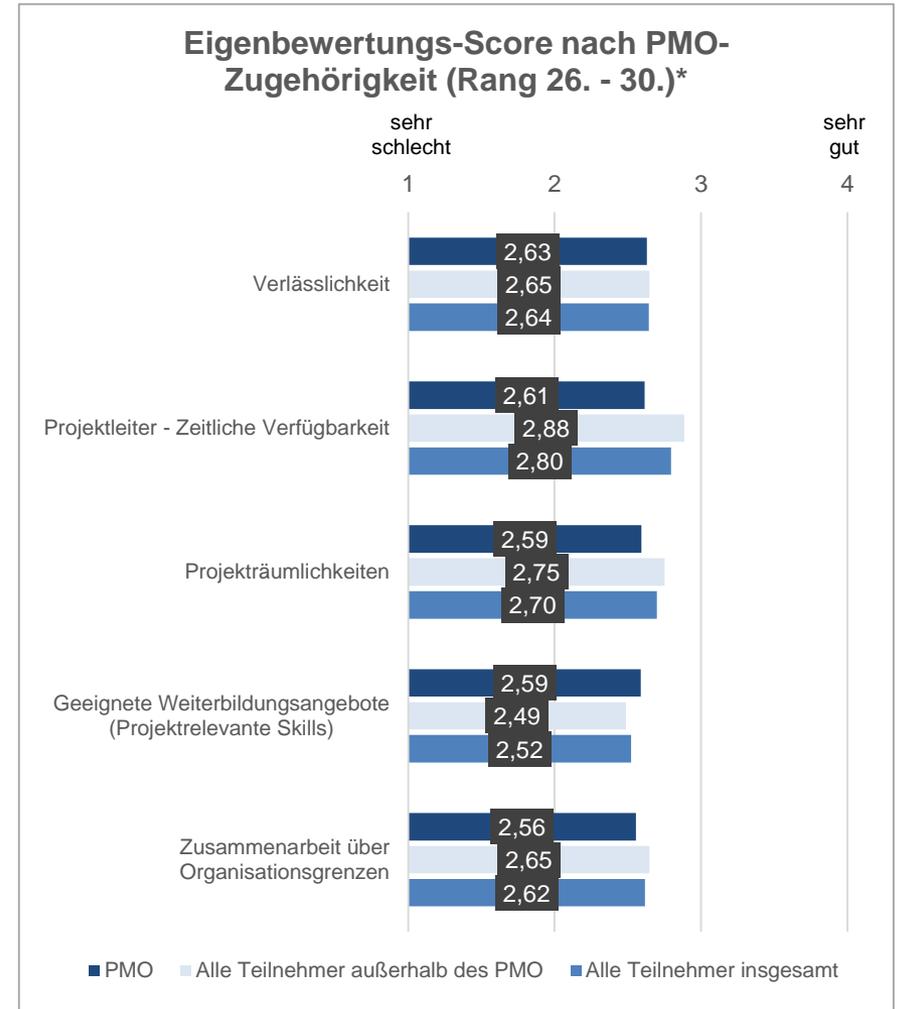
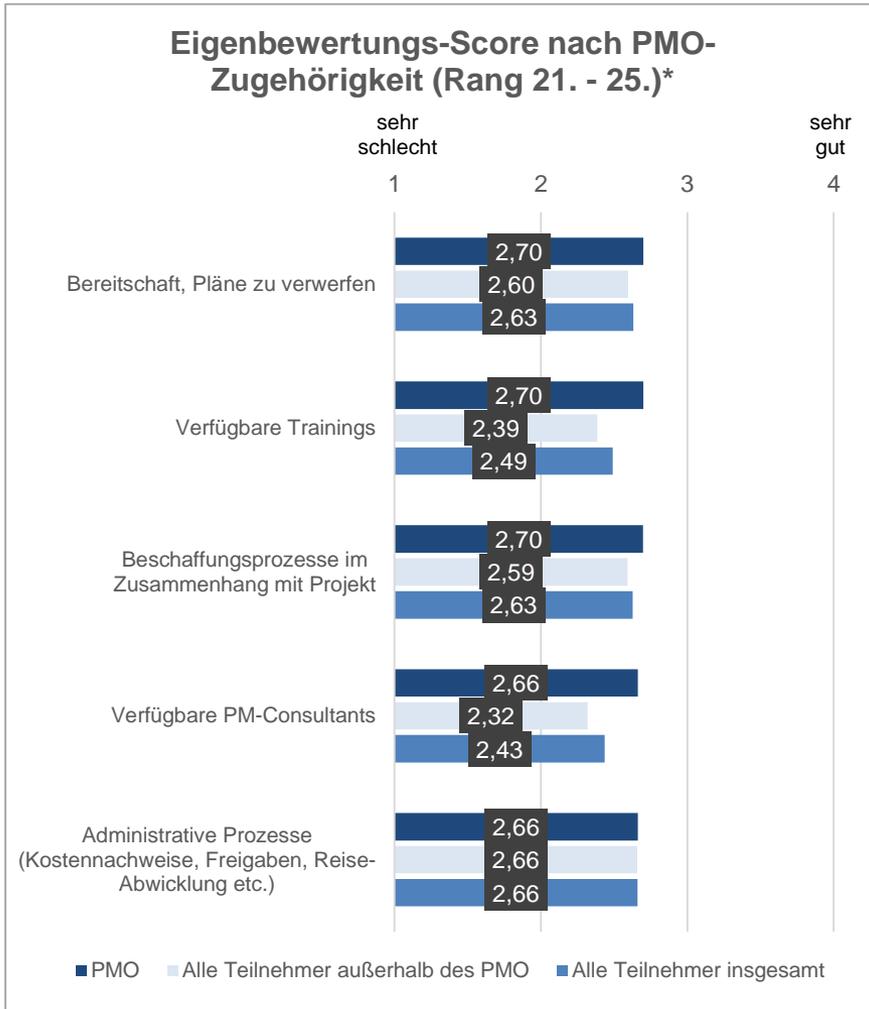


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzzahlen („n“) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Eigenbewertungs-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (3/6)

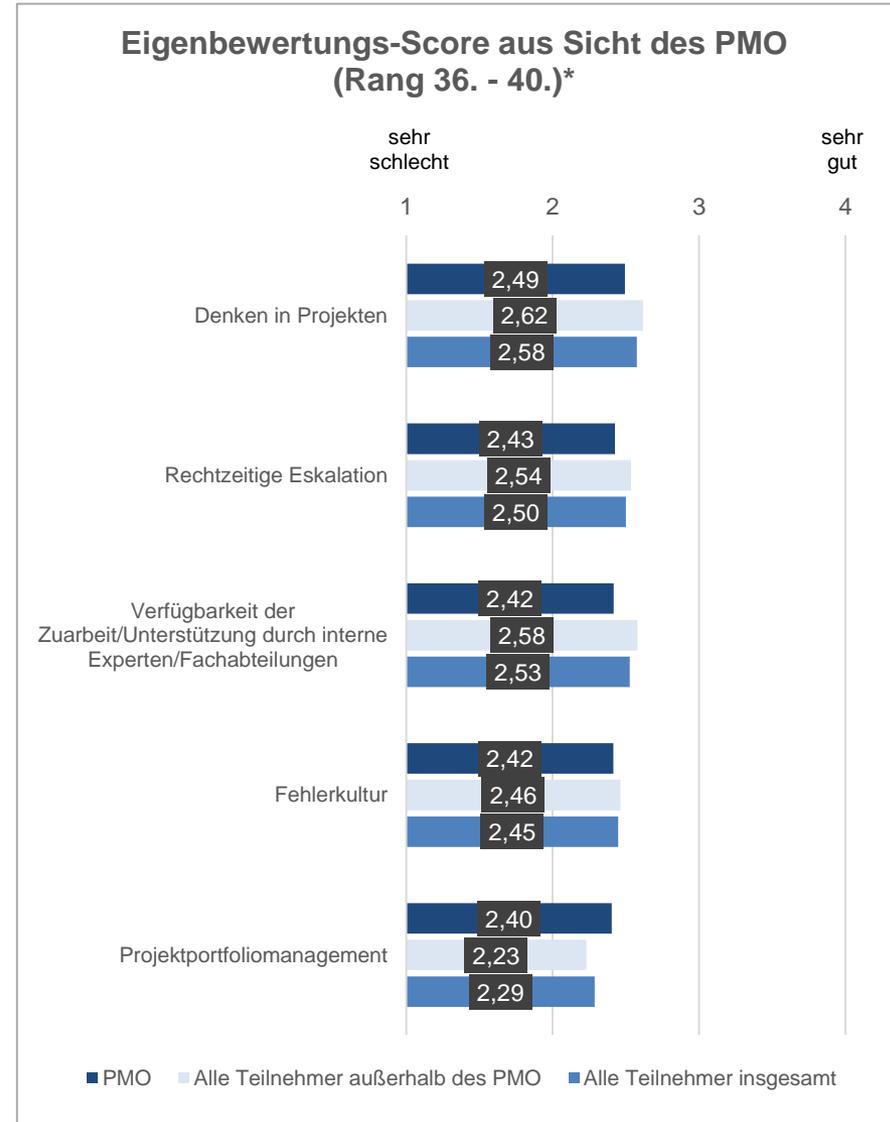
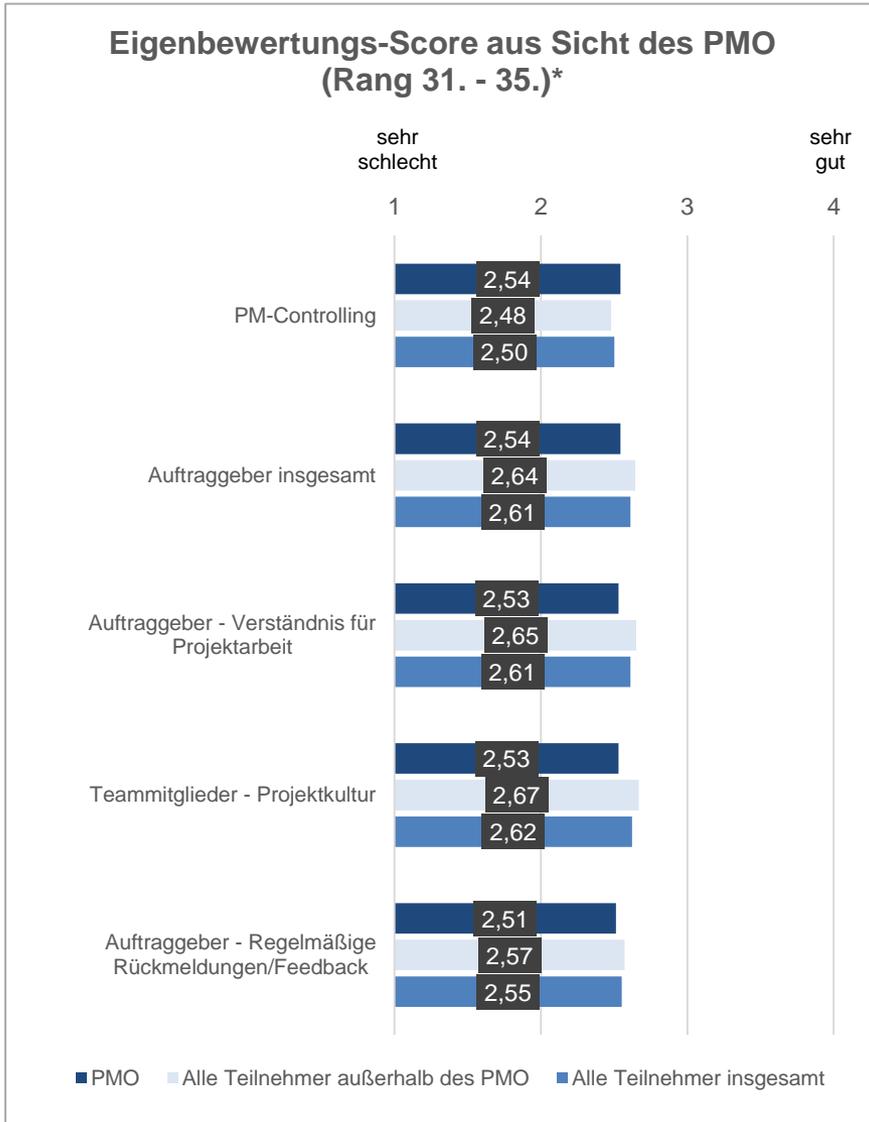
Die Eigenbewertung „Verfügbaren PM-Consultants“ nach PMO-Zugehörigkeit deutlich positiver aus.



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

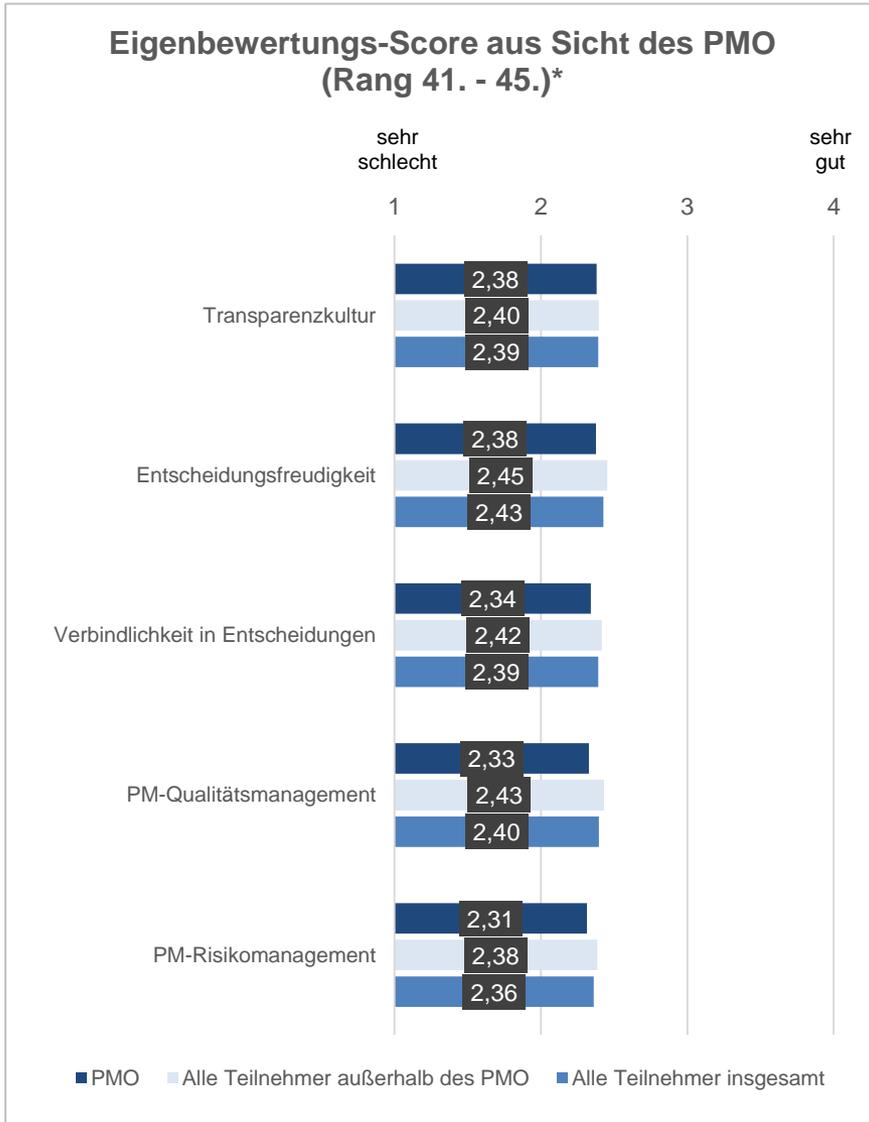
# Eigenbewertungs-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (4/6)



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Eigenbewertungs-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (5/6)

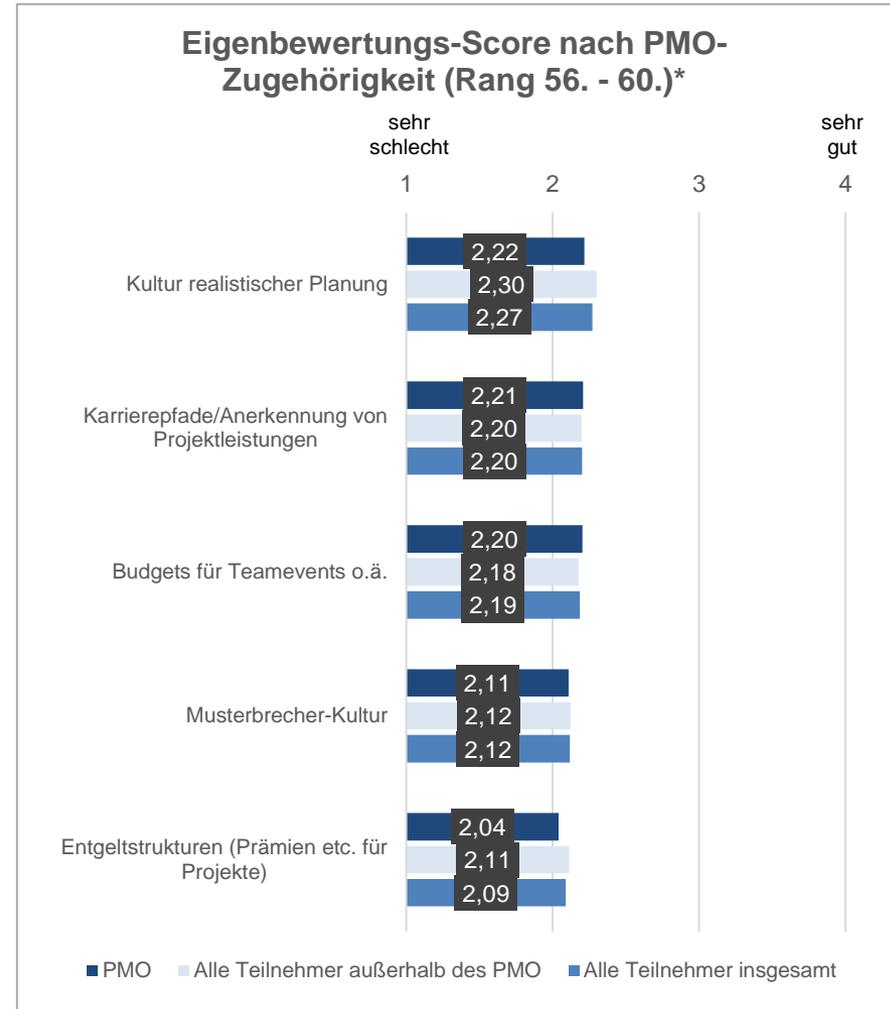
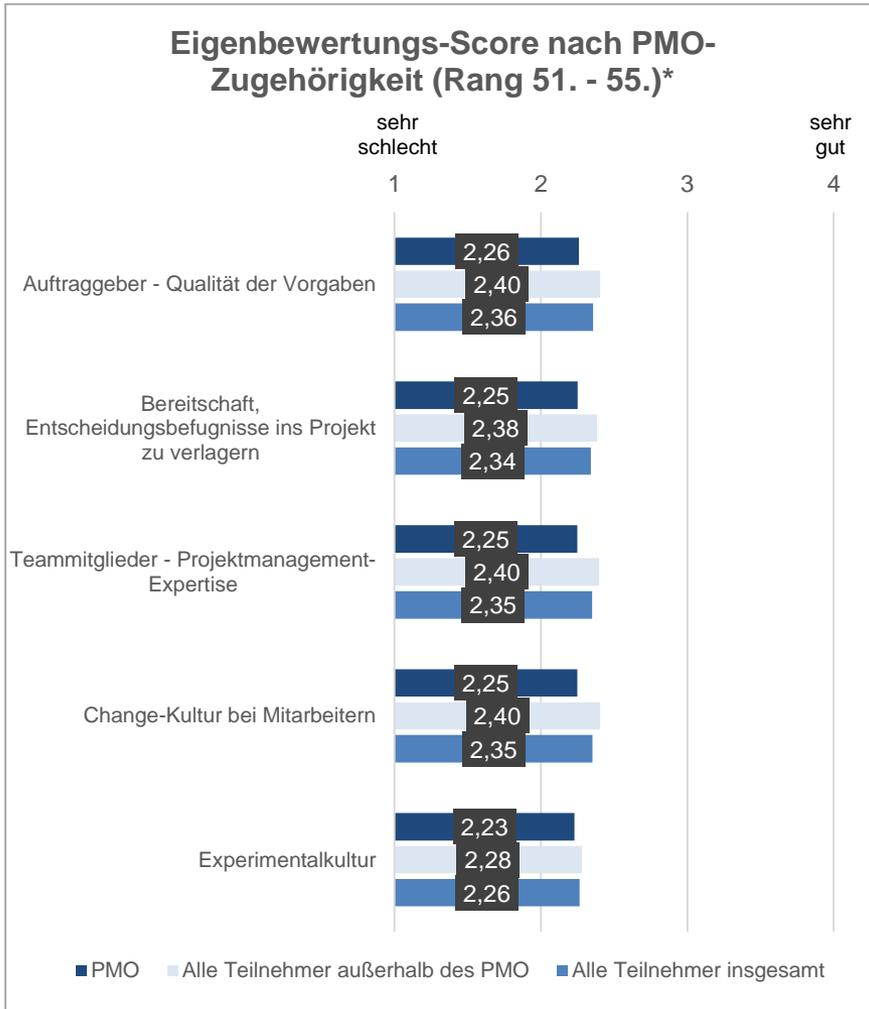


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Eigenbewertungs-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (6/6)

*Deutlich negativere PMO-Einschätzungen bei „PM-Expertise bei Teammitglieder“, „Change Kultur bei Mitarbeitern“, „AG – Qualität der Vorgaben“ und „Bereitschaft Entscheidungsbefugnisse ins Projekt zu verlagern“*



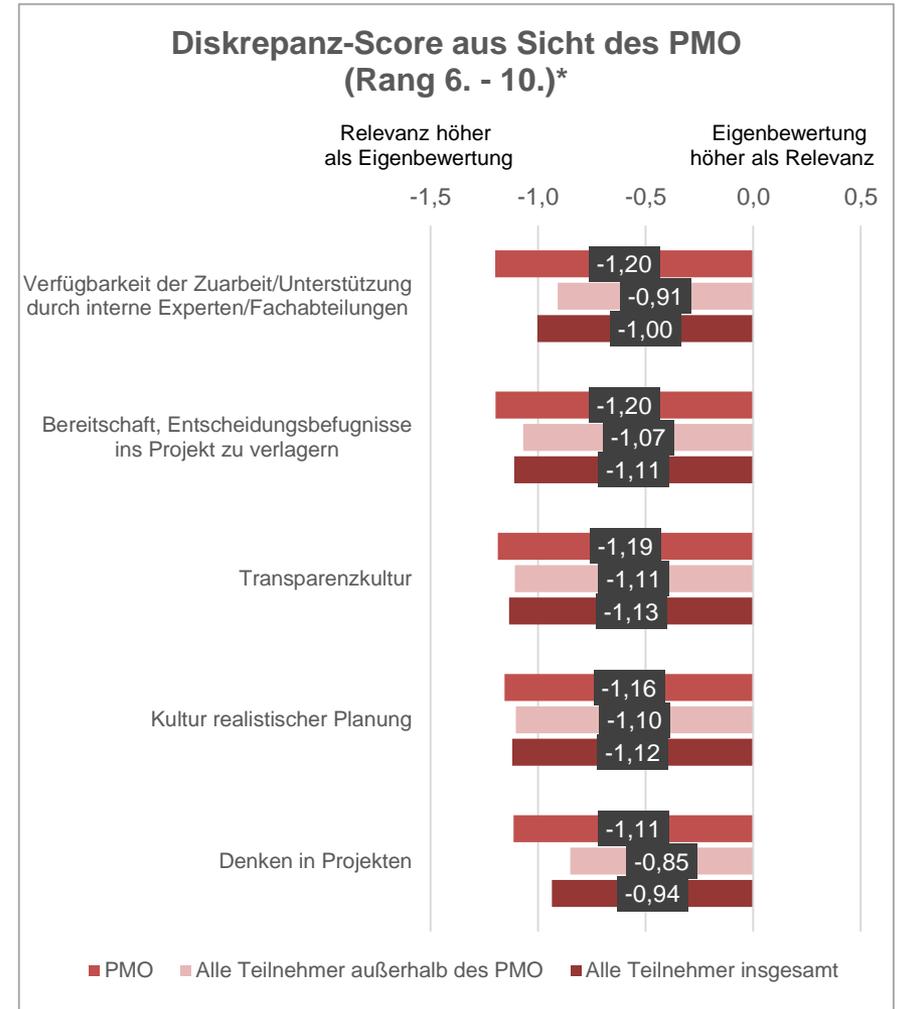
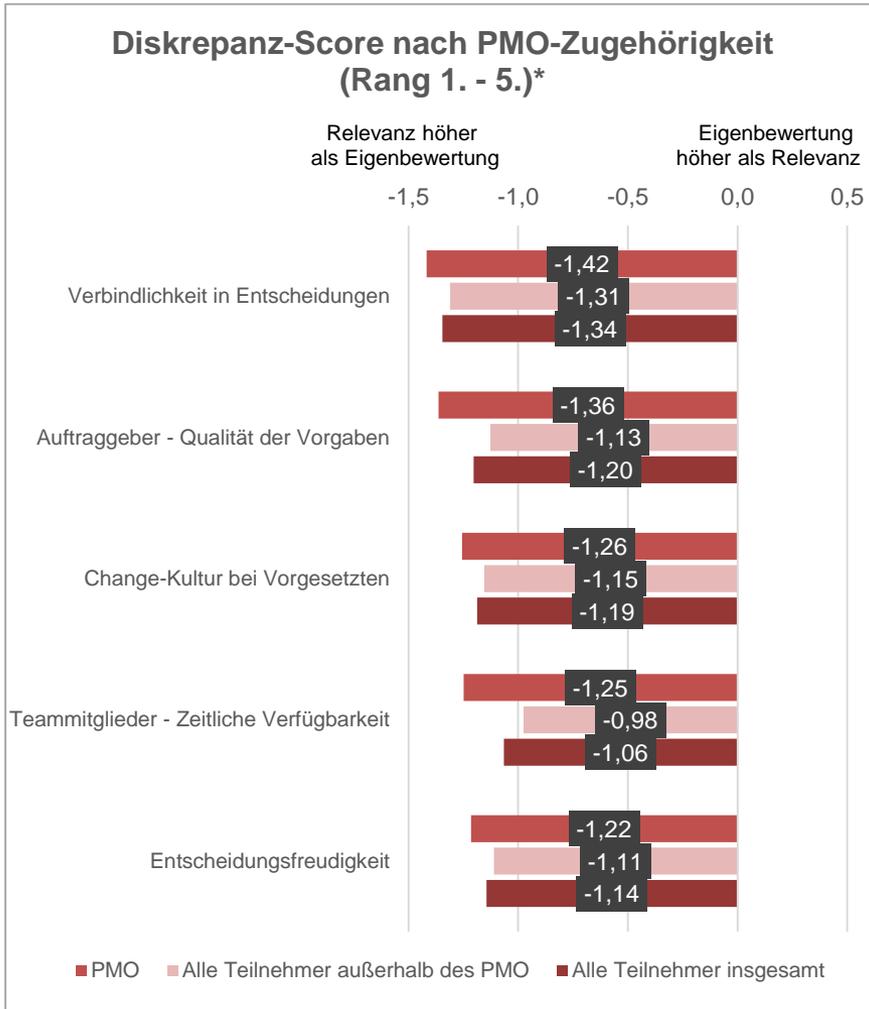
\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“ / Anzahl der Respondenten finden Sie im Anhang



# Diskrepanz-Score nach PMO-Zugehörigkeit

# Diskrepanz-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (1/6)

*PMO sieht Diskrepanz bei „Verbindlichkeit in Entscheidungen“ noch deutlicher als der Durchschnitt der Teilnehmer.*

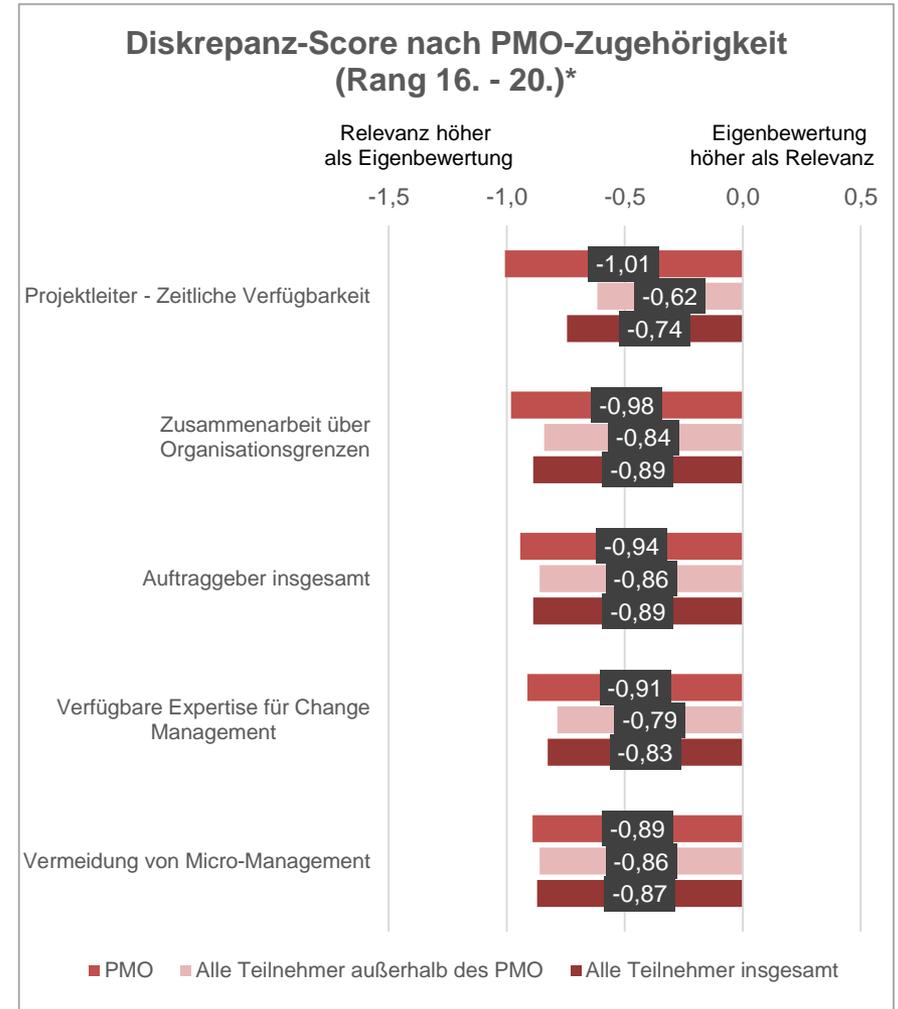
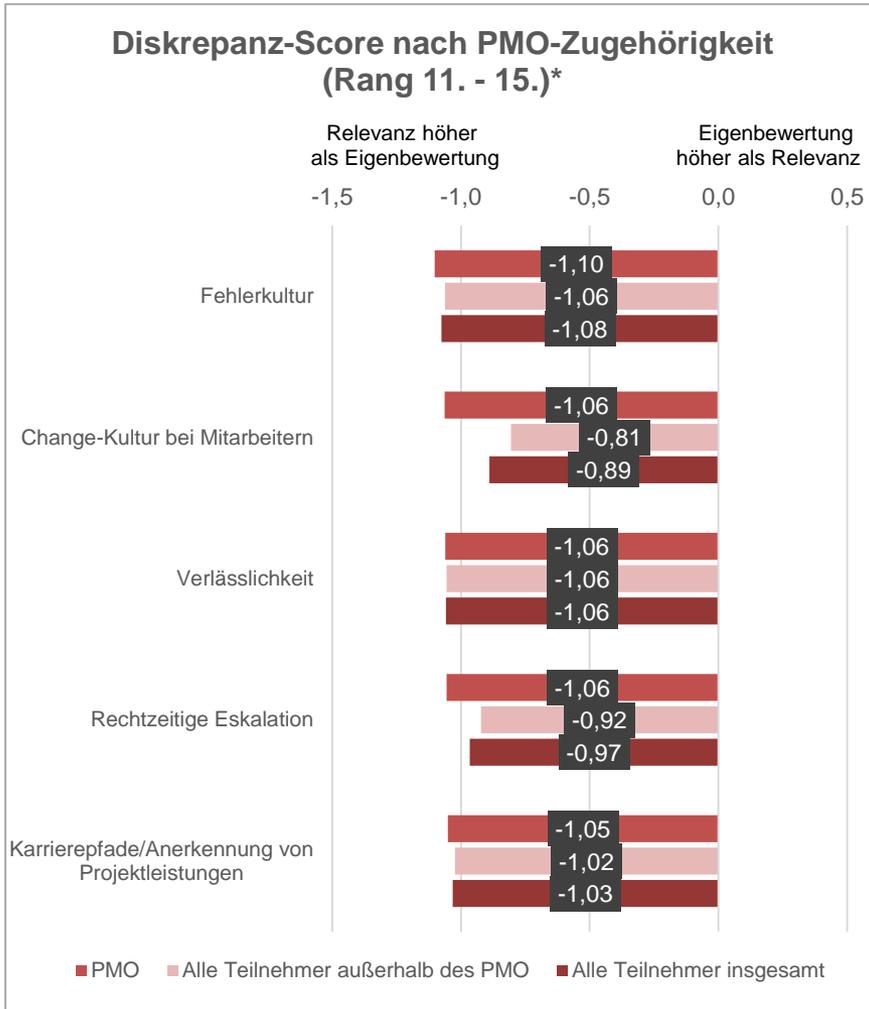


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Diskrepanz-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (2/6)

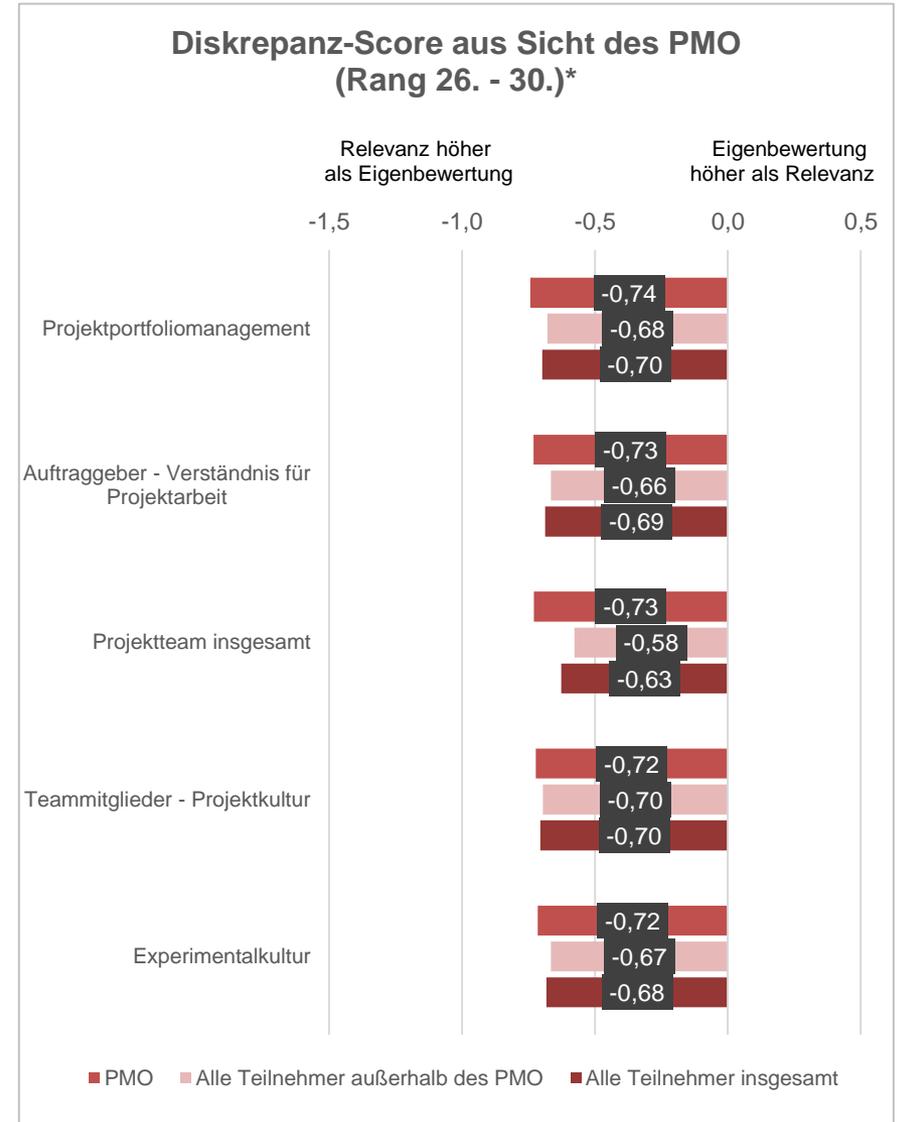
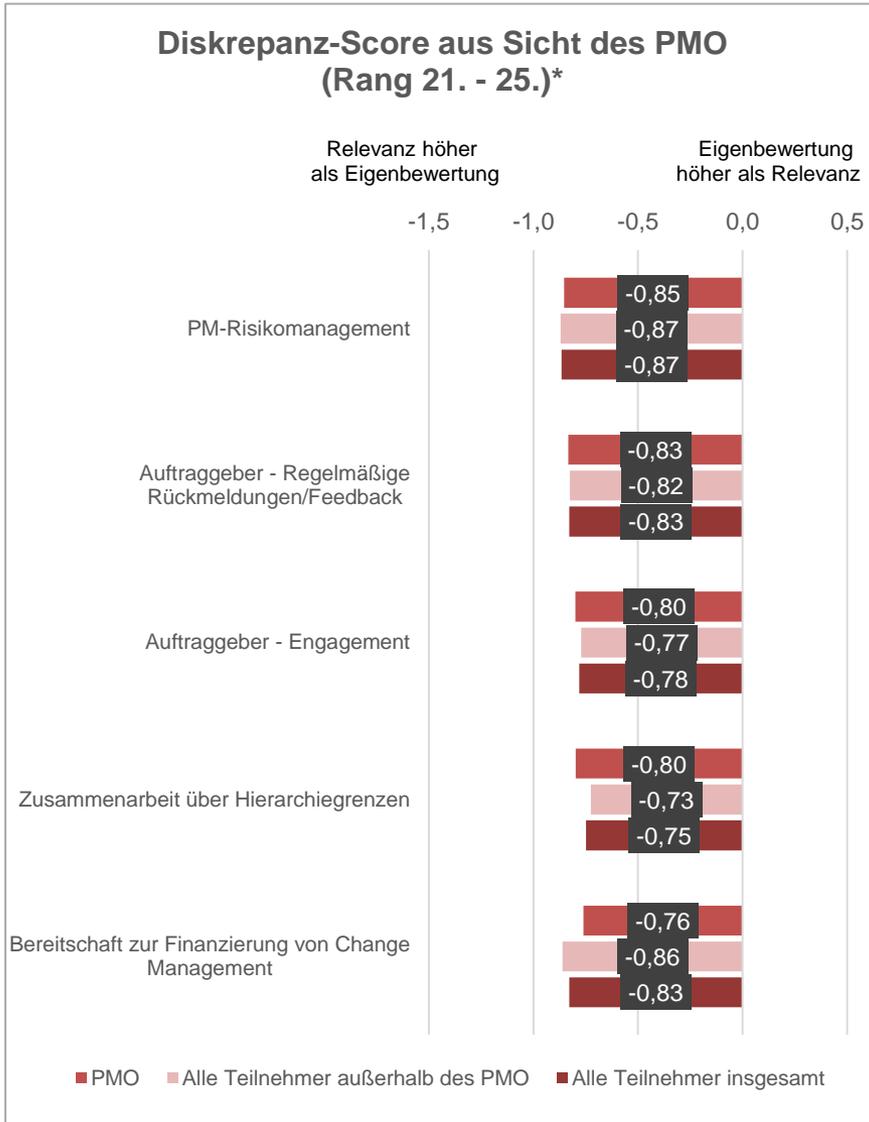
Große Unterschiede bei Einschätzung der Diskrepanz bei „Change-Kultur bei Mitarbeitern“ und „Zeitlicher Verfügbarkeit der Projektleiter“



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

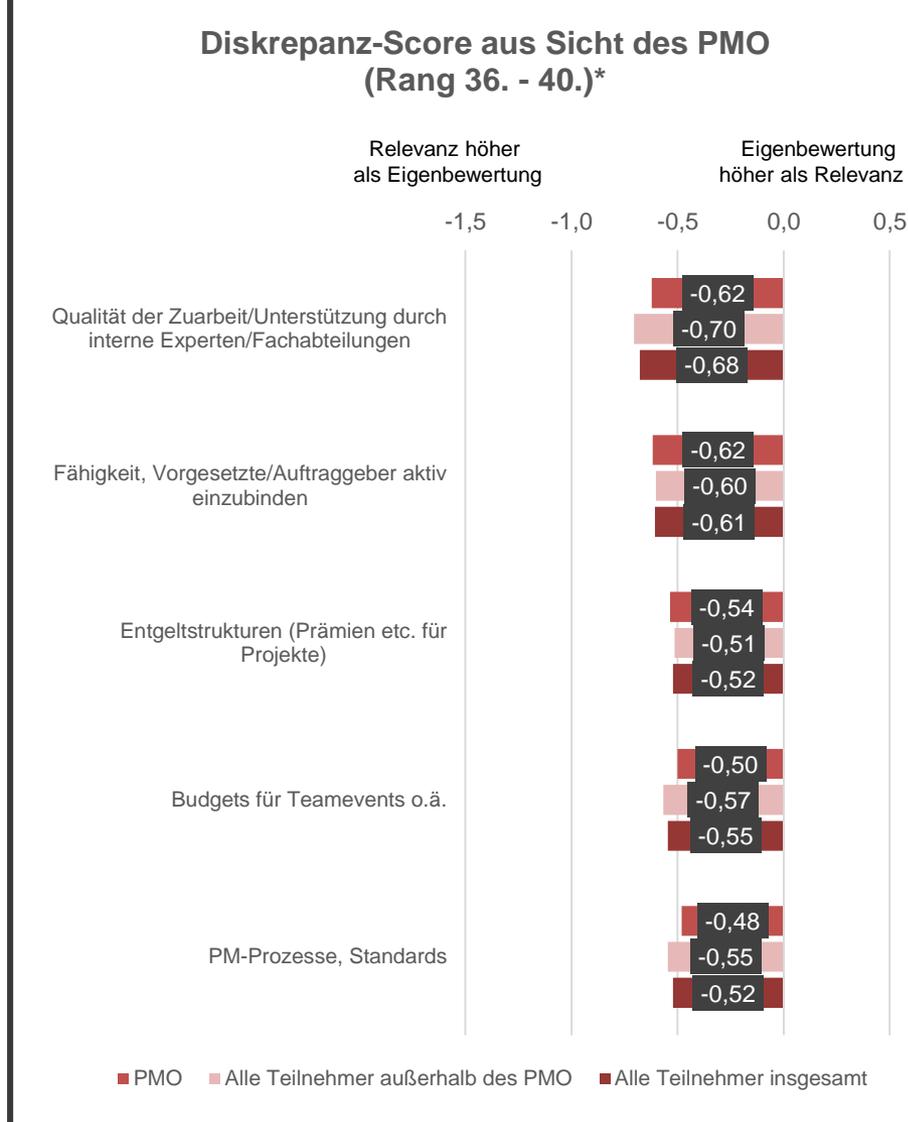
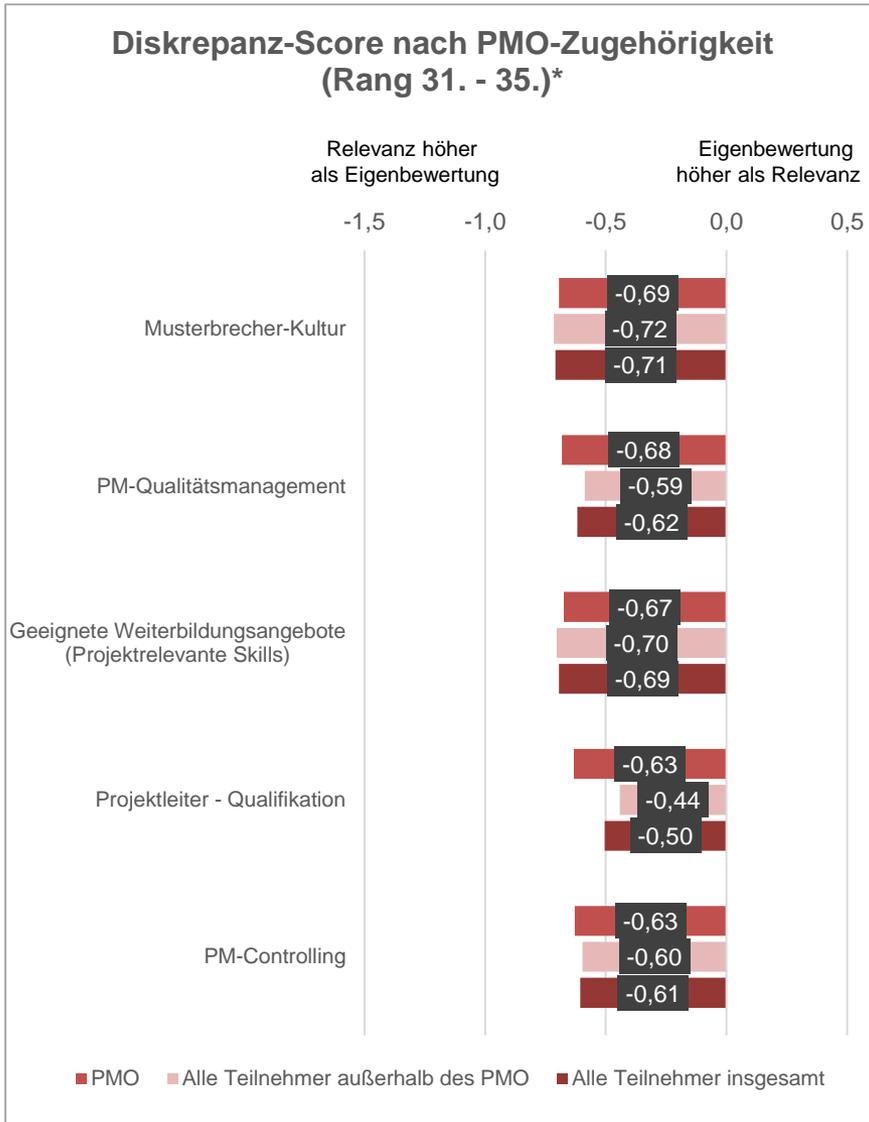
# Diskrepanz-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (3/6)



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

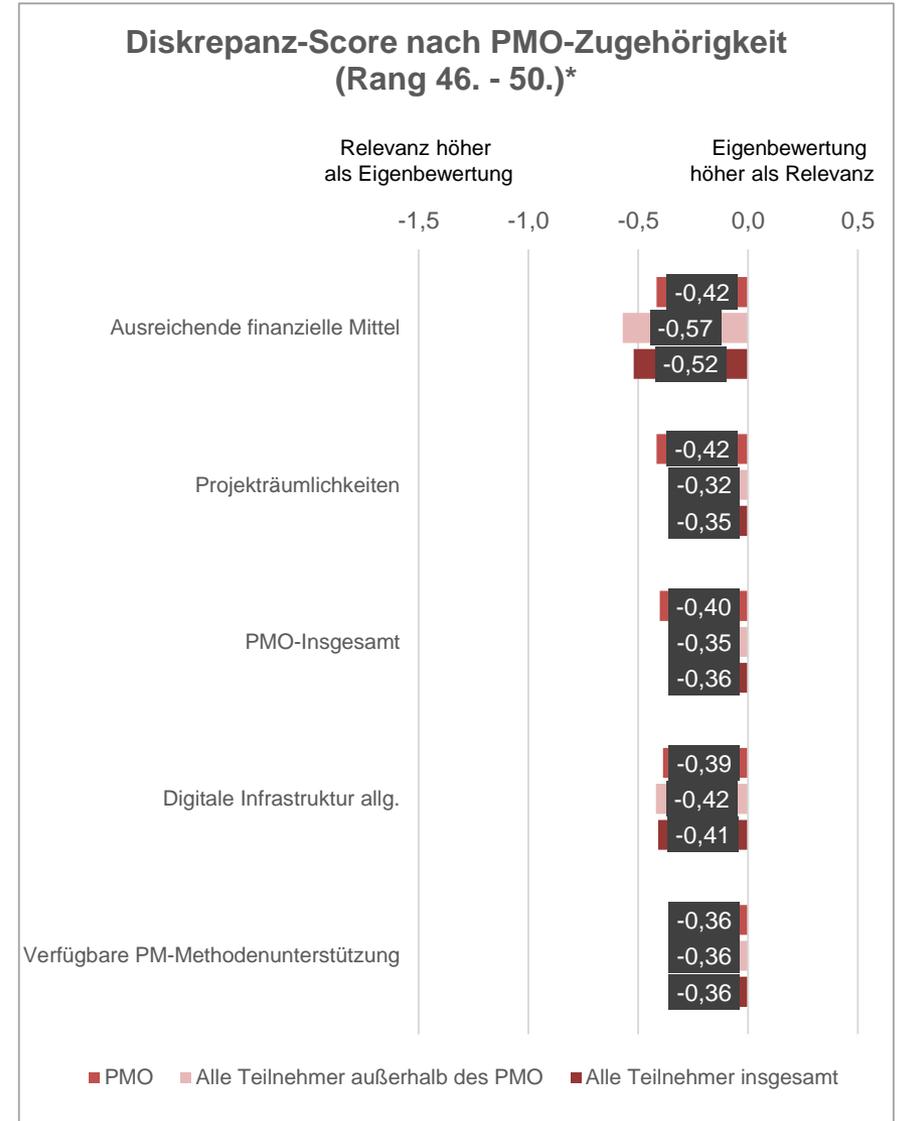
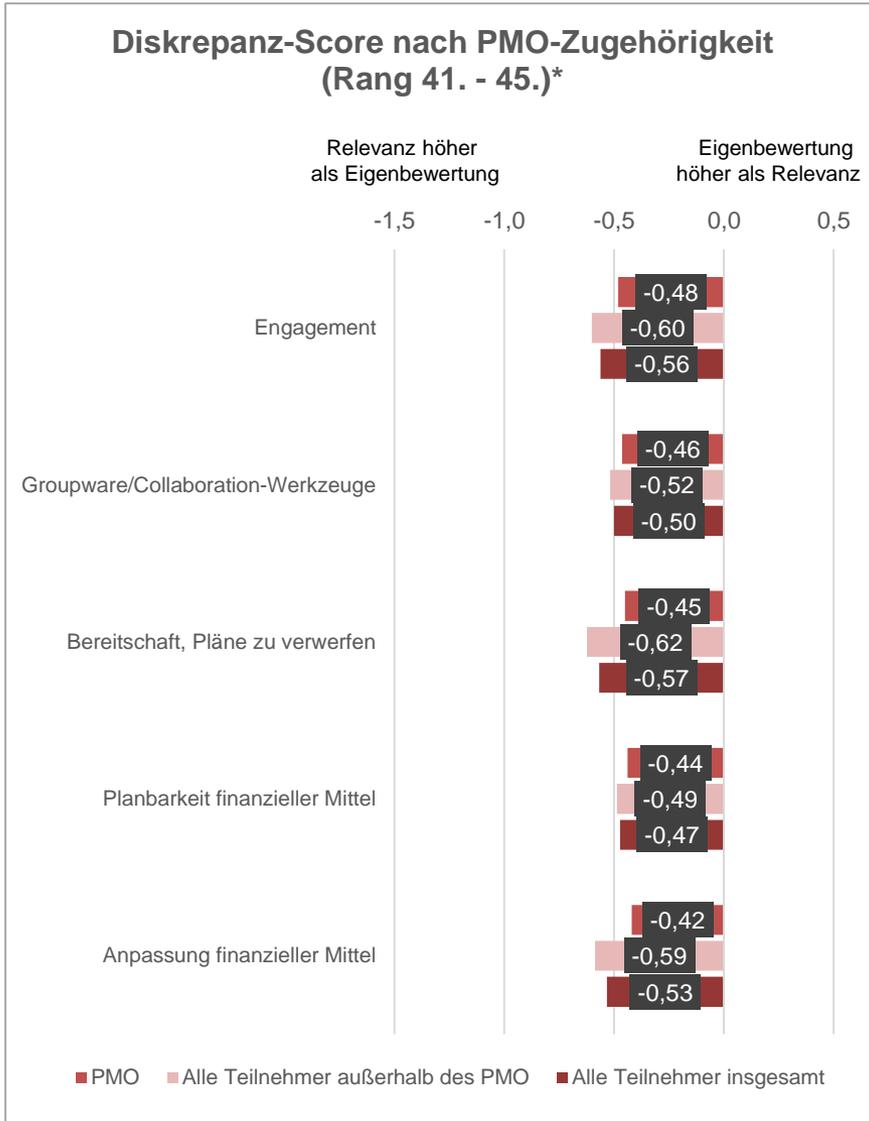
# Diskrepanz-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (4/6)



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

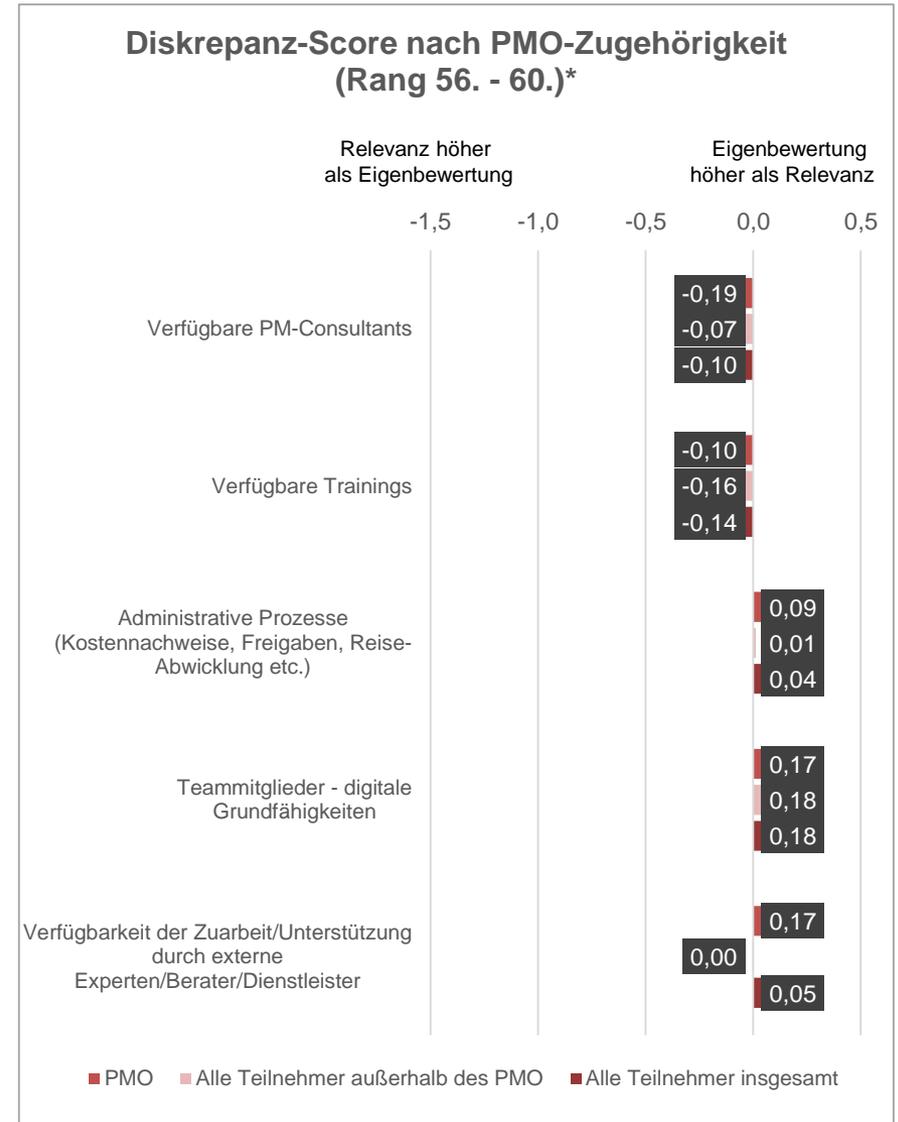
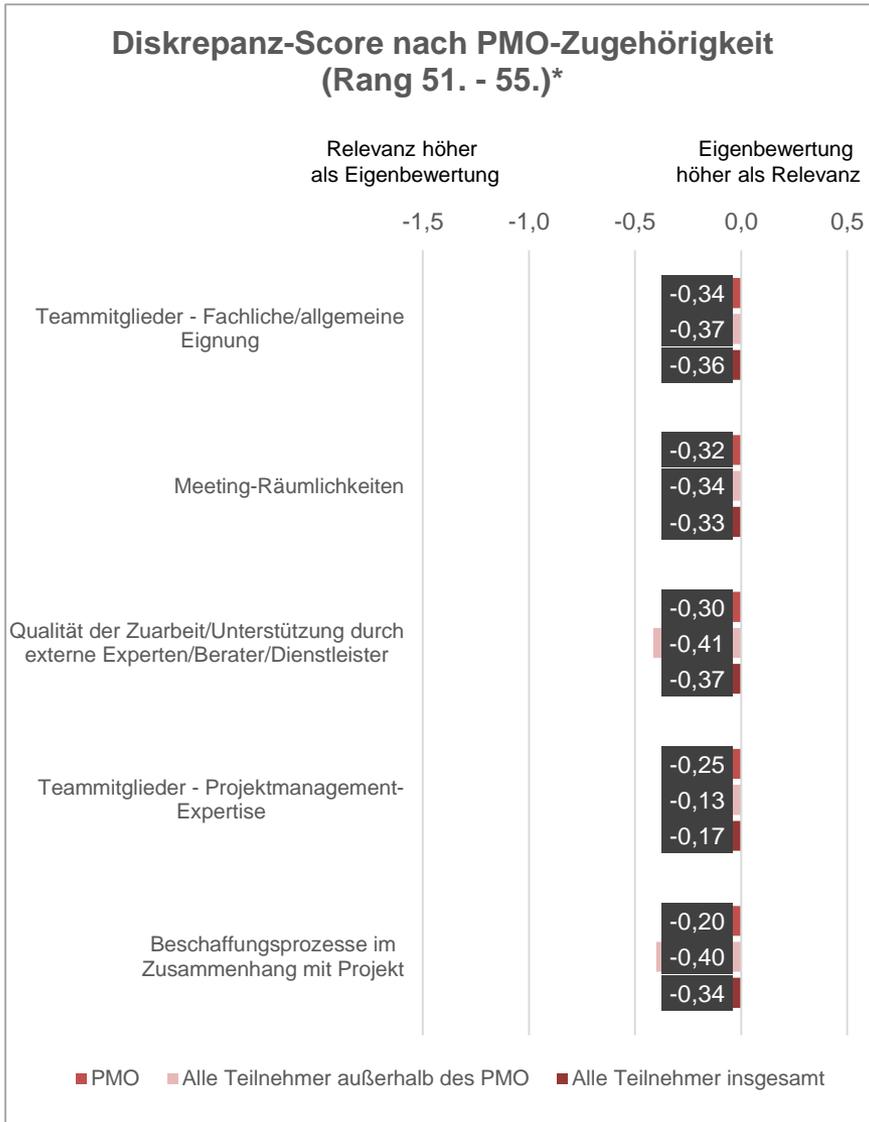
# Diskrepanz-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (5/6)



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Diskrepanz-Score im Vergleich nach PMO-Zugehörigkeit (6/6)



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Project Management Office“



- „Verbindlichkeit in Entscheidungen“, „Verlässlichkeit“ und „Engagement“ sind auch für das PMO die relevantesten Faktoren. Die Eigenbewertung fällt für diese Faktoren aber deutlich schlechter aus.
- „PMO-Insgesamt“, „Verfügbare PM-Consultants“ und „Verfügbare PM-Methodenunterstützung“ werden vom PMO im Vergleich zu allen Teilnehmern als deutlich relevanter eingeschätzt. Die Eigenbewertung von „PMO-Insgesamt“, „Verfügbare PM-Consultants“ und „Verfügbare PM-Methodenunterstützung“ fällt aus Sicht des PMO im Vergleich zu anderen Teilnehmern deutlich positiver aus.
- Bei „Verbindlichkeit in Entscheidungen“, „Auftraggeber - Qualität der Vorgaben“ und „Change-Kultur bei Vorgesetzten“ größte Diskrepanz zwischen Relevanz und Eigenbewertung aus Sicht des PMO. Damit ähnliche Werte auch bei allen Teilnehmern insgesamt.
- Diskrepanz bei „Projektleiter - Zeitliche Verfügbarkeit“, „Verfügbarkeit der Zuarbeit/Unterstützung durch interne Experten/ Fachabteilungen“ und „Denken in Projekten“ wird vom PMO als noch höher bewertet.
- Negative Diskrepanz aus Sicht des PMO ist mit ( $\emptyset -0,74$ ) durchschnittlich nochmal um  $-0,06$  negativer als die der Teilnehmer außerhalb des PMO ( $\emptyset -0,68$ ).



# Vergleich nach Auftraggeber-Rolle

---

Auf den folgenden Seiten finden Sie die Sonderauswertungen der Scores nach Auftraggeber-Rolle. Dabei werden alle Teilnehmer, die ihre „*vornehmliche Rolle in Projekten*“ mit „*Auftraggeber (evtl. zugleich Mitglied des Lenkungsausschusses)*“ beschrieben haben, mit den Teilnehmern verglichen, die diese Antwortoption explizit nicht gewählt haben.

Aufgrund der Multiple-Choice-Option bei dieser Frage beinhaltet die Teilgruppe „*Auftraggeber (evtl. zugleich Mitglied des Lenkungsausschusses)*“ auch Teilnehmer, die neben der Auftraggeber-Rolle auch andere Rollen einnehmen.

Die Zahl der Respondenten in Gruppe „Auftraggeber“ ist mit (57-42) eher gering. Dies ist bei der Interpretation der folgenden Ergebnisse zu berücksichtigen.

Die Faktoren werden hierbei auf Basis der Werte der Teilgruppe „*Auftraggeber (evtl. zugleich Mitglied des Lenkungsausschusses)*“ sortiert.

## Wie würden Sie Ihre vornehmliche Rolle in Projekten beschreiben?



[Multiple-Choice-Frage] ( n = 704 )



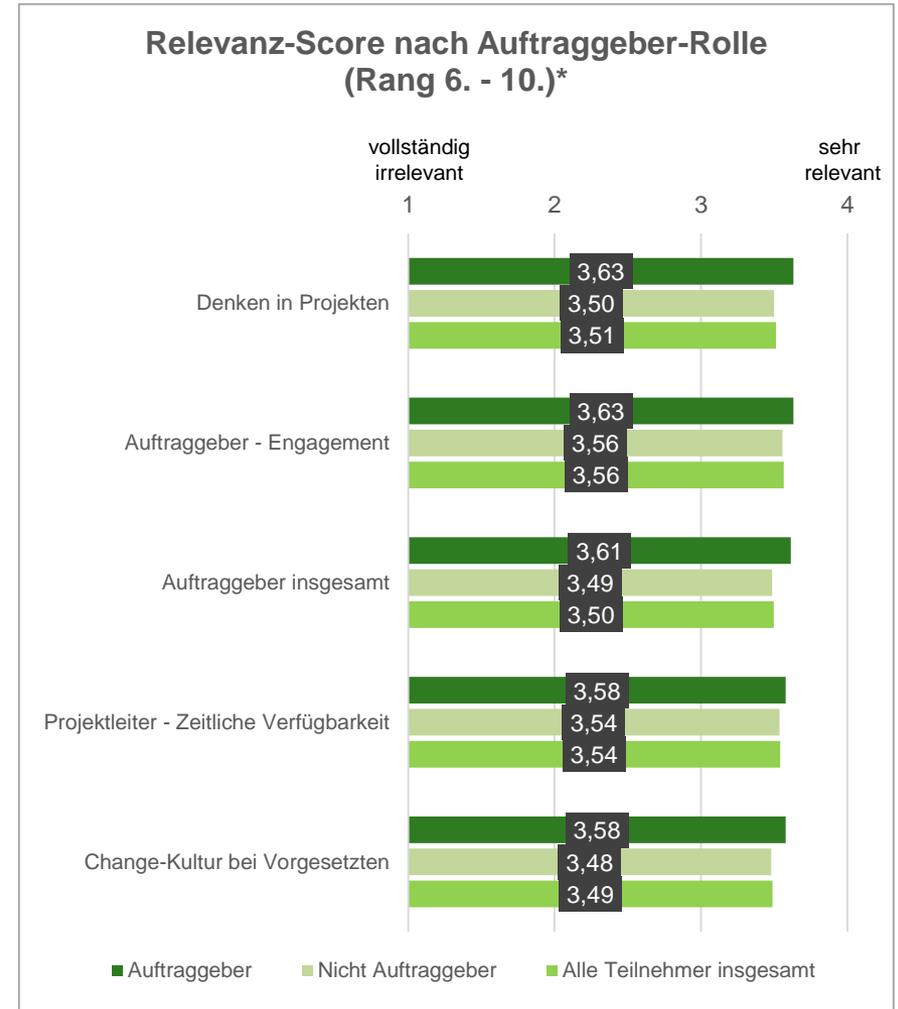
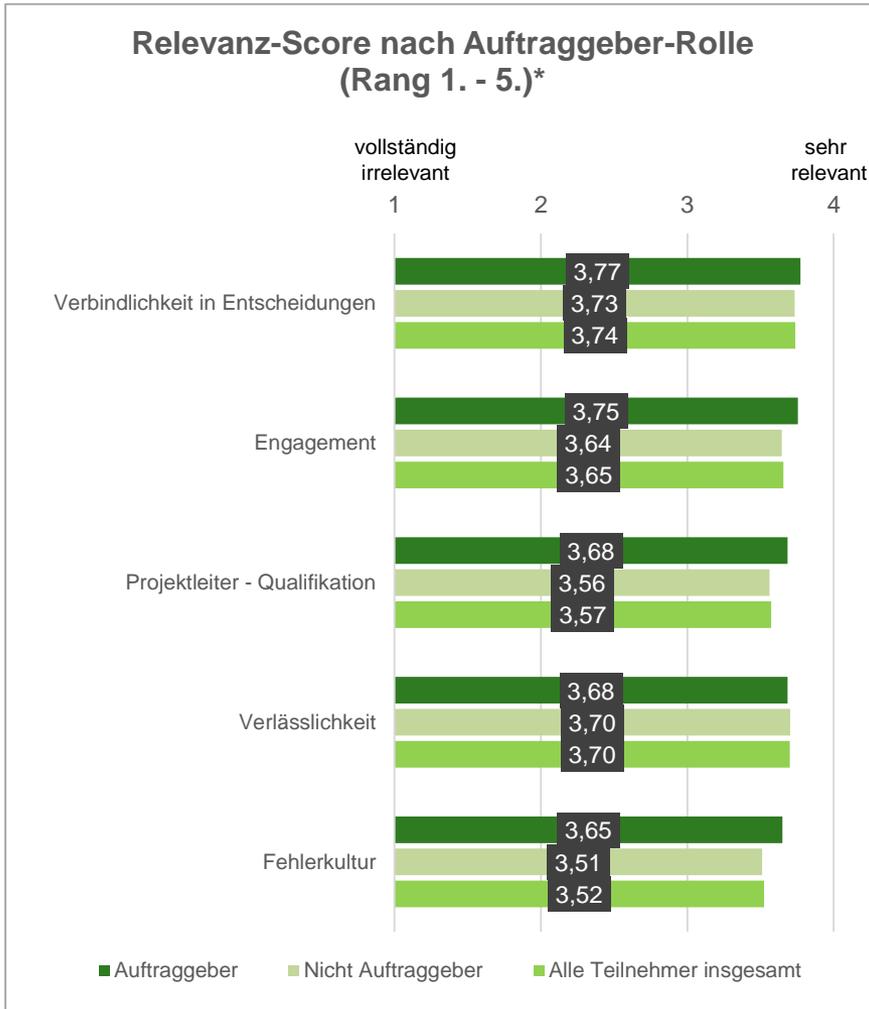
# Relevanz-Score nach Auftraggeber-Rolle

---

*(„Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?“)*

# Relevanz-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (1/6)

„Denken in Projekten“, „Auftraggeber Engagement“, „Change-Kultur bei Vorgesetzten“ und „Fehlerkultur“ werden von Auftraggebern als noch relevanter eingeschätzt.

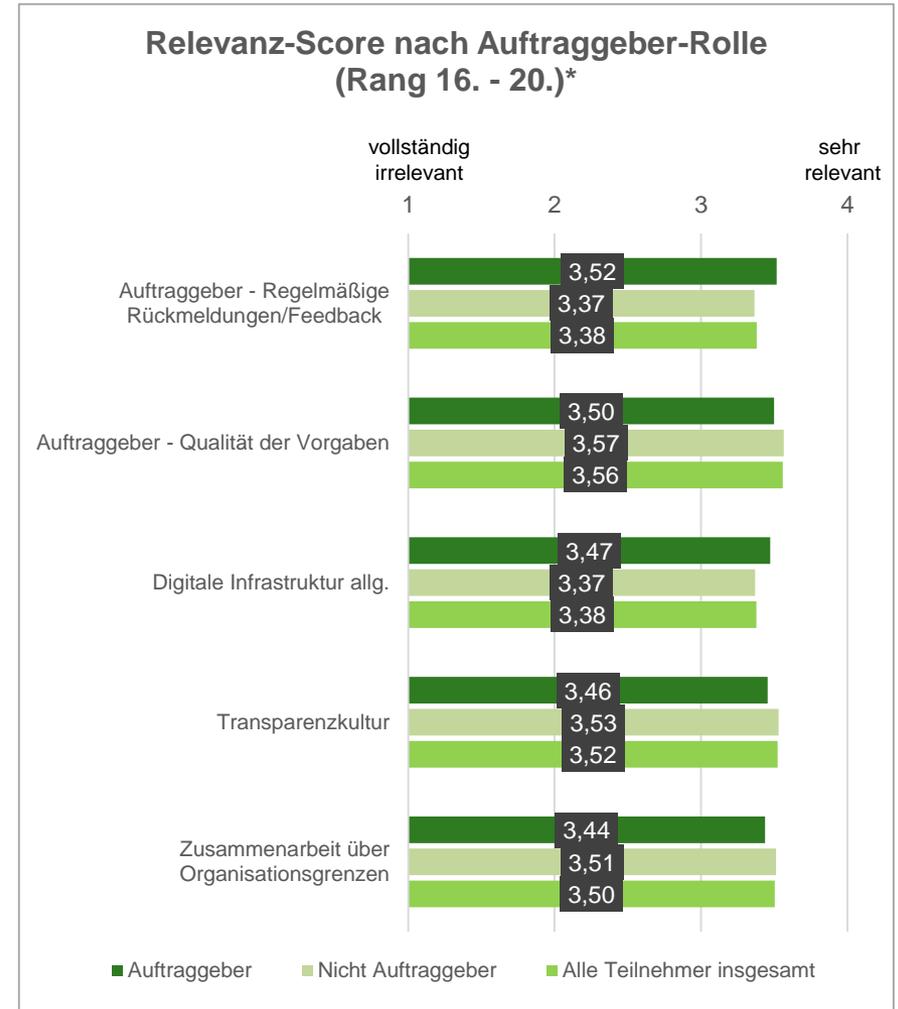
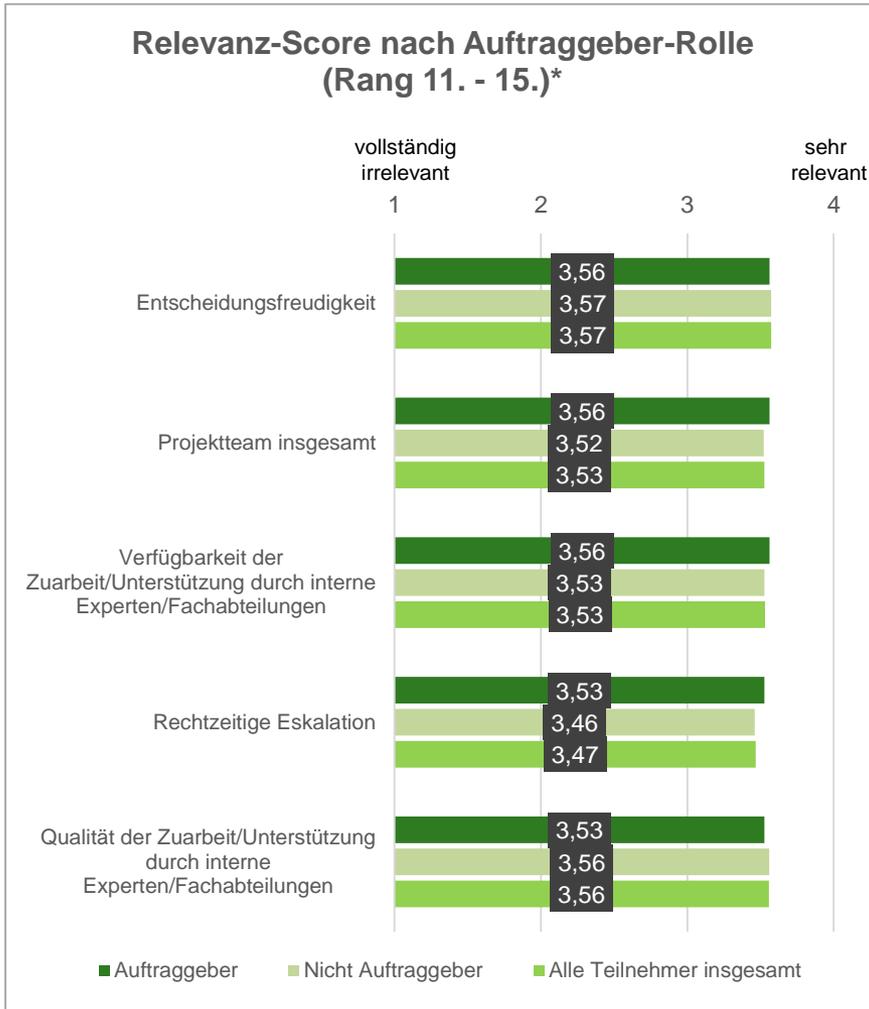


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

Die genaue Aufschlüsselung der Respondentenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Relevanz-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (2/6)

„Auftraggeber – Regelmäßige Rückmeldung / Feedback“ wird von Auftraggebern als noch relevanter eingeschätzt.

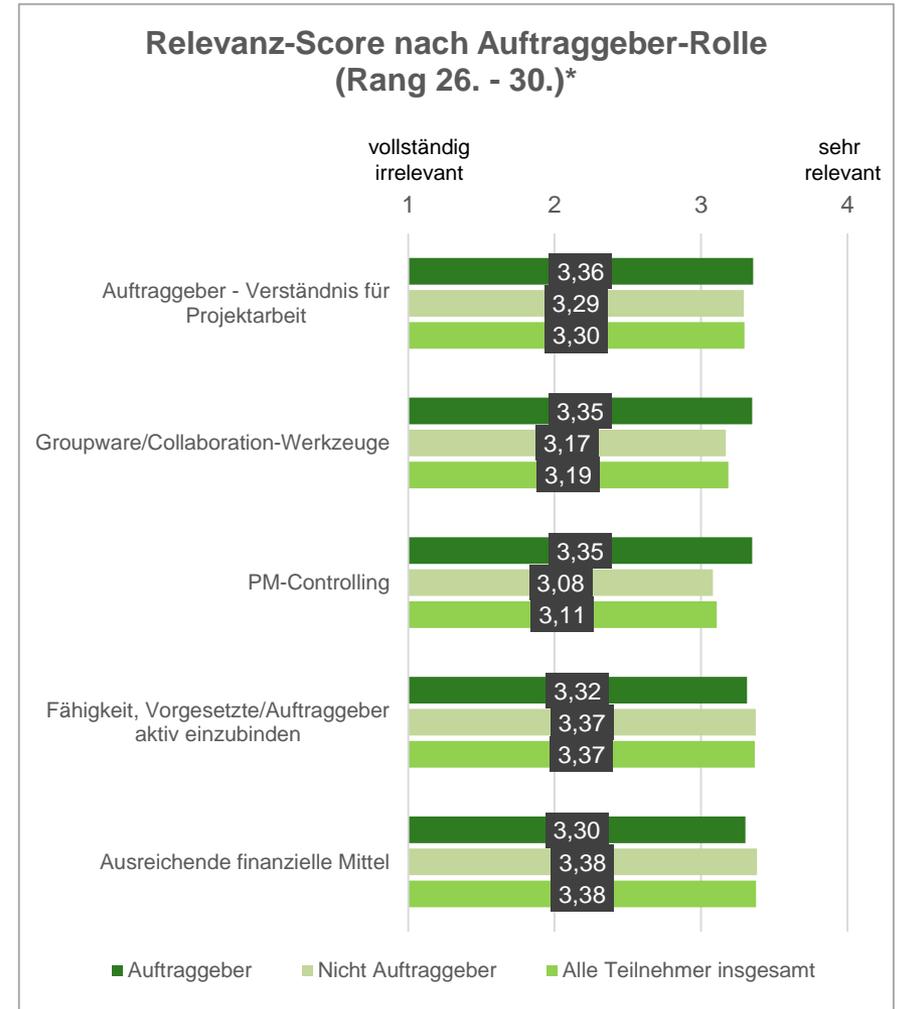
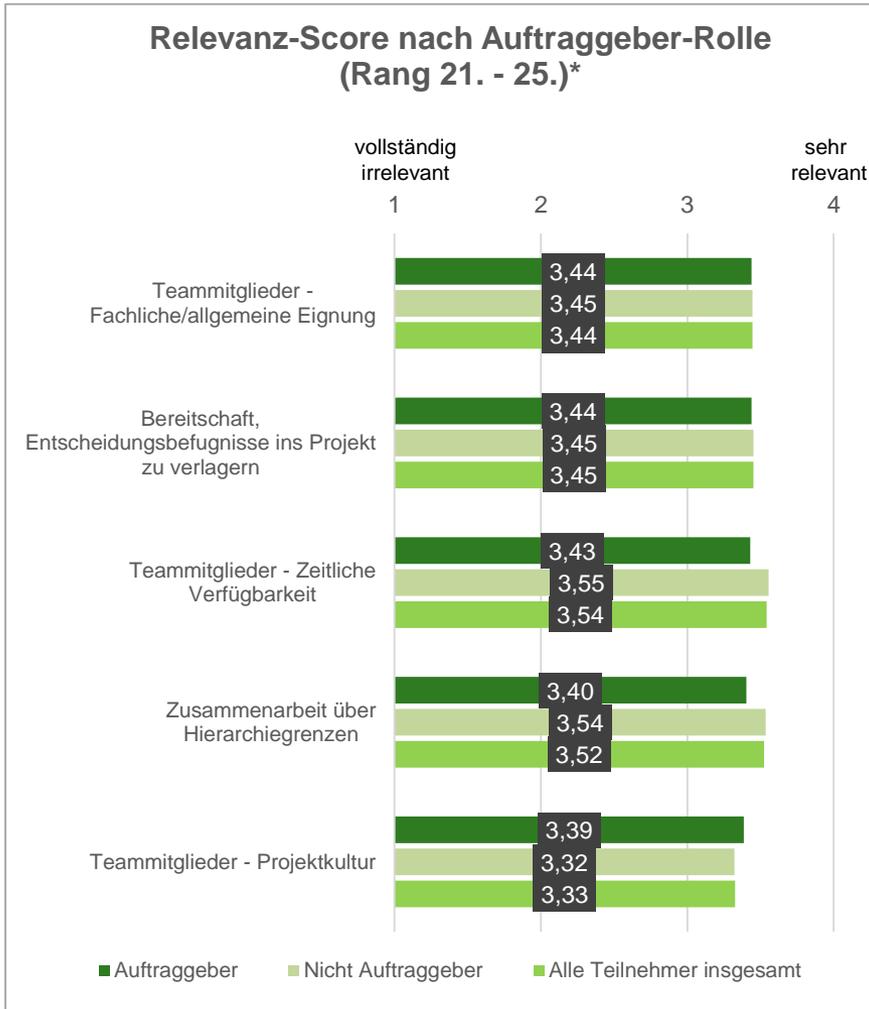


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Relevanz-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (3/6)

„Groupware-/Collaboration-Werkzeuge“ und „PM-Controlling“ werden von Auftraggeber relevanter eingeschätzt.



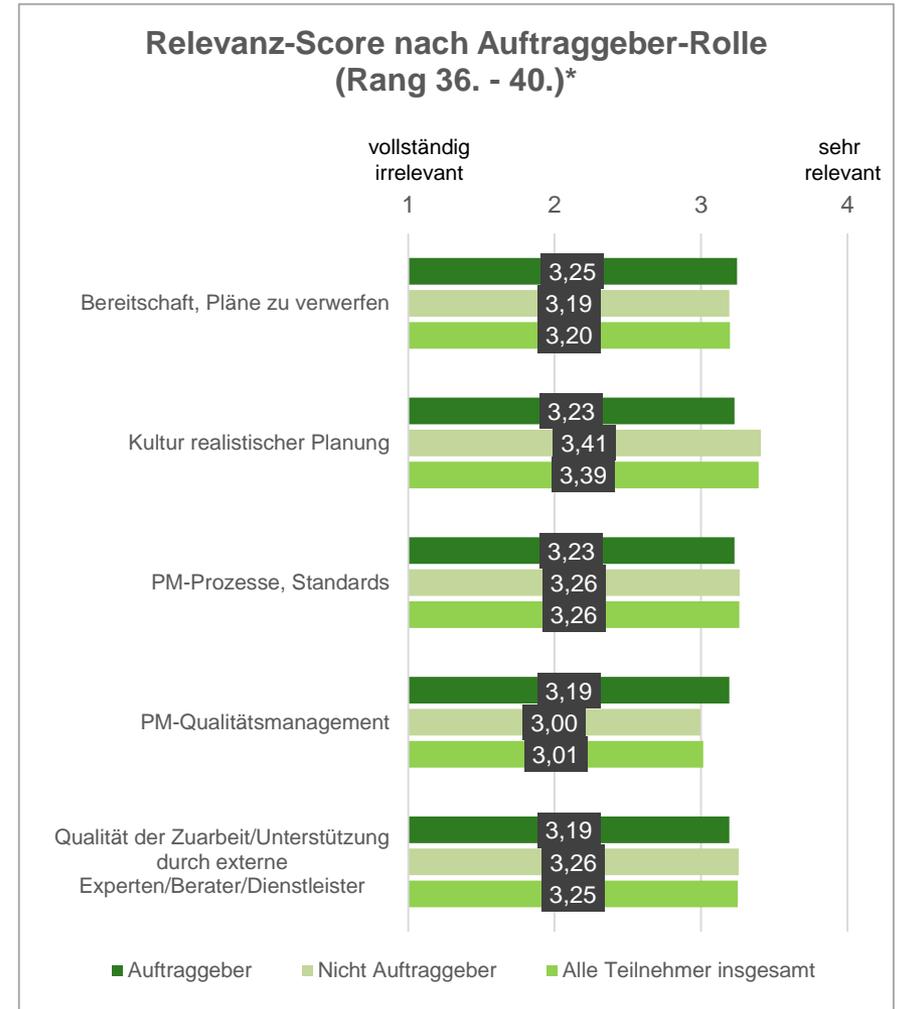
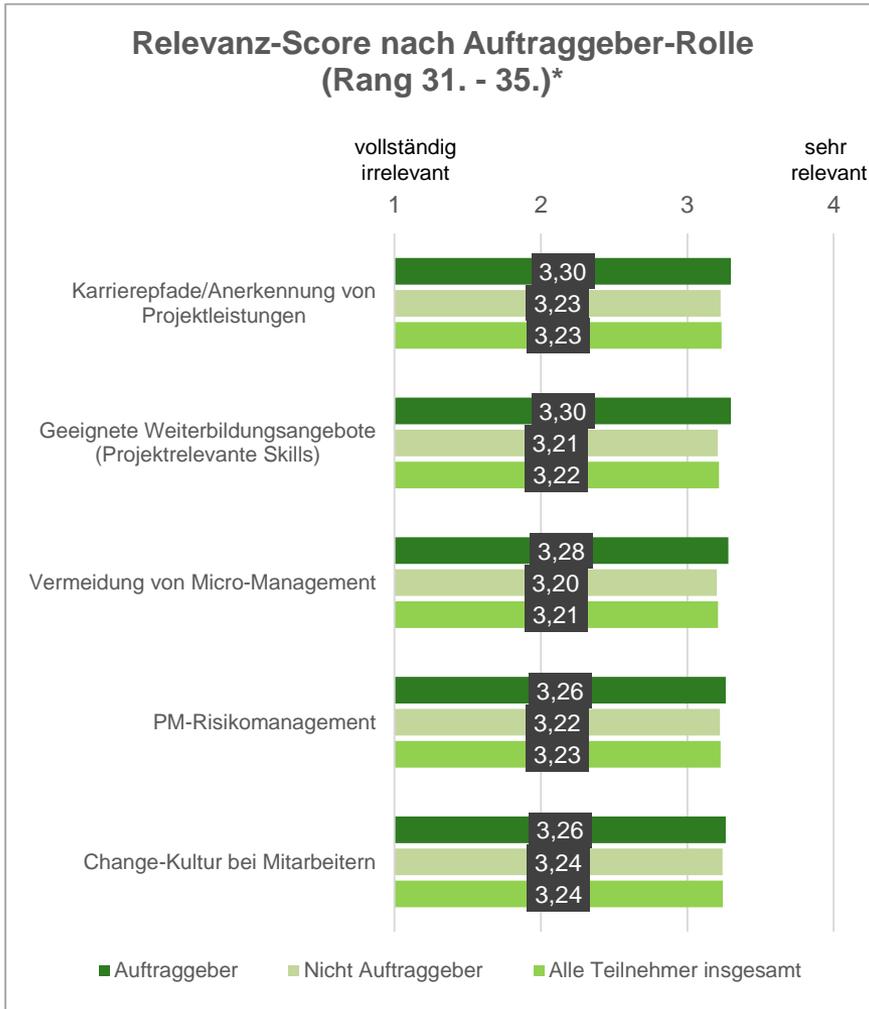
\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Relevanz-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (4/6)



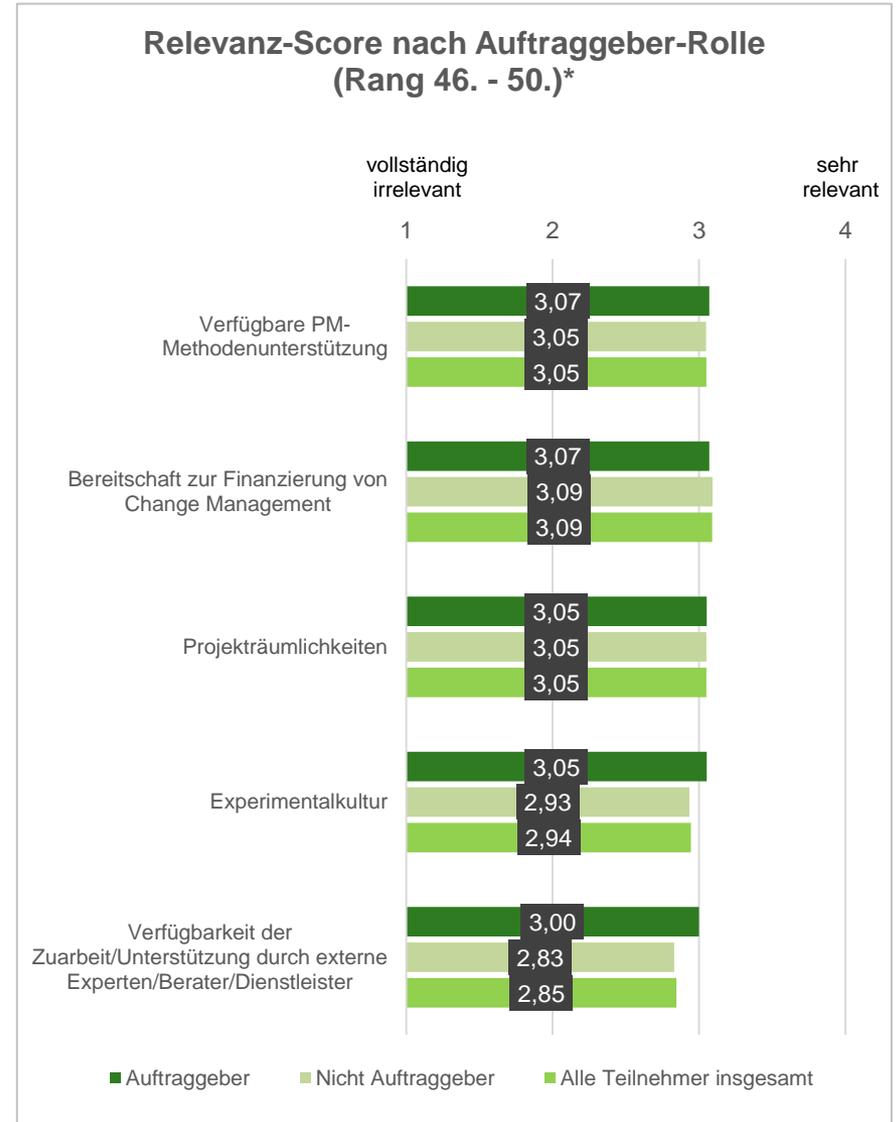
„PM-Qualitätsmanagement“ wird von Auftraggebern als noch relevanter eingeschätzt.



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Relevanz-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (5/6)

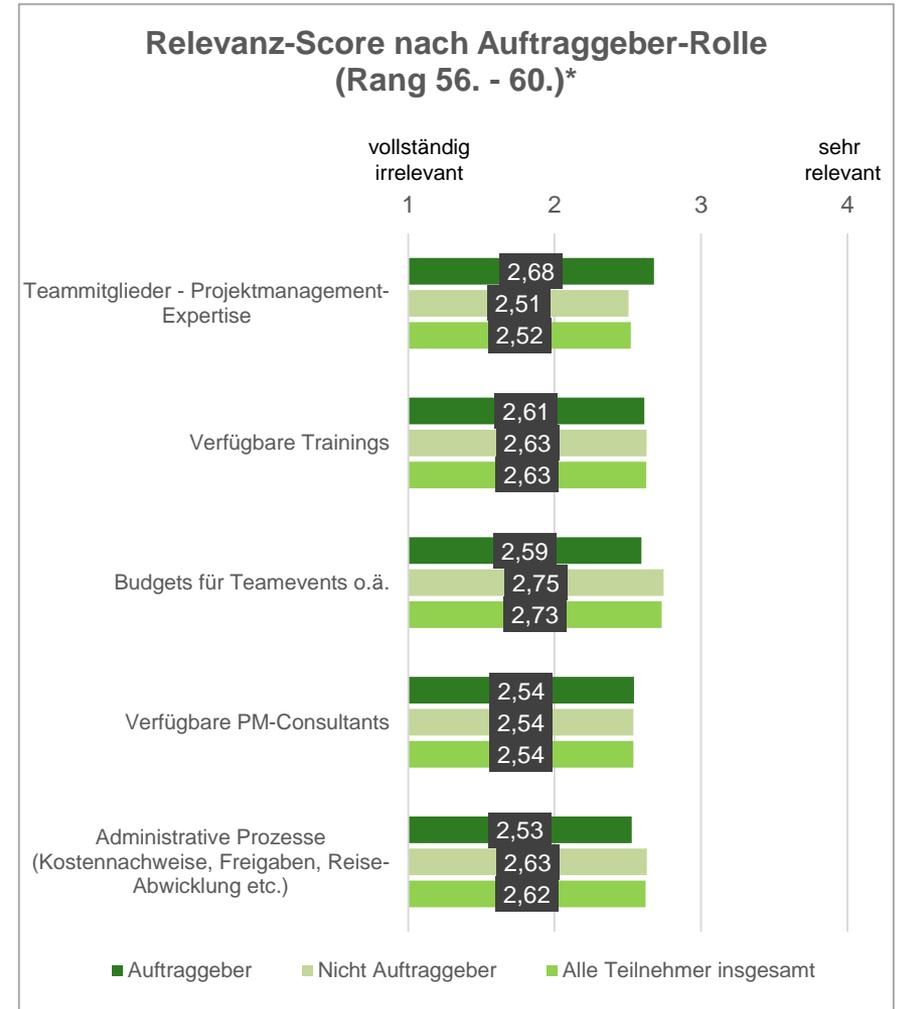
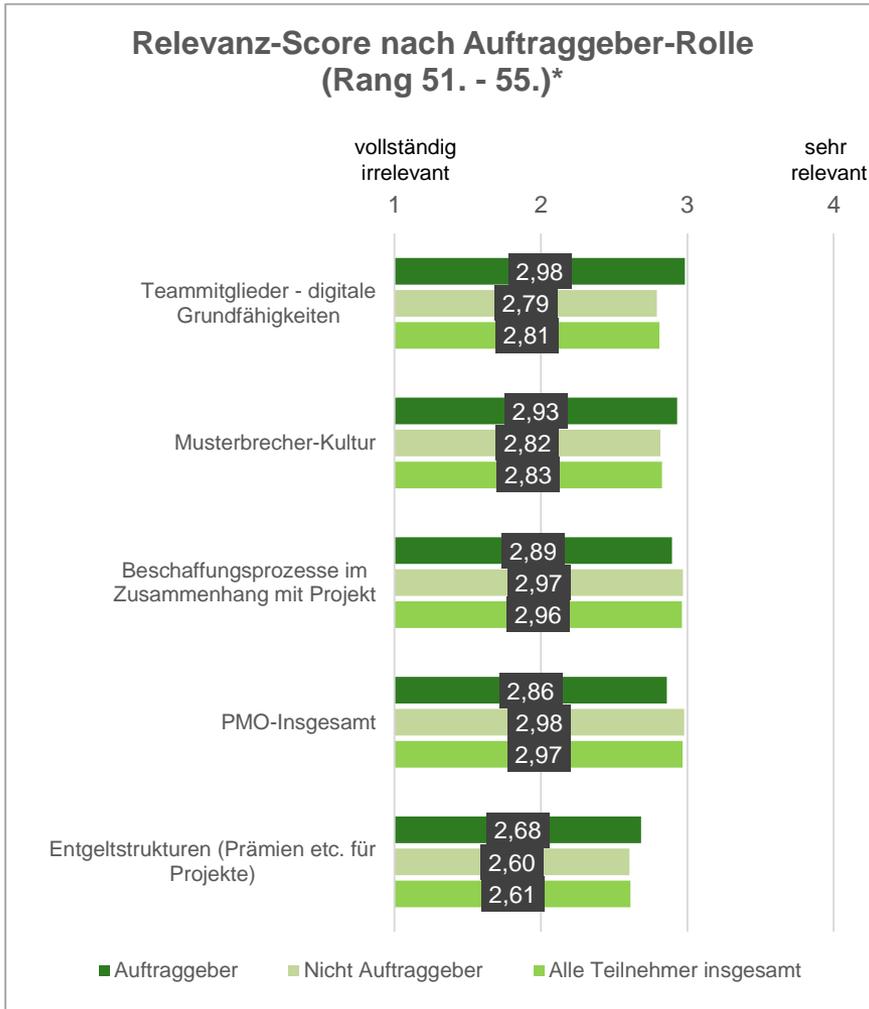


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Relevanz-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (6/6)

„Teammitglieder – digitale Grundfähigkeiten“ werden von Auftraggebern als relevanter eingeschätzt.



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.



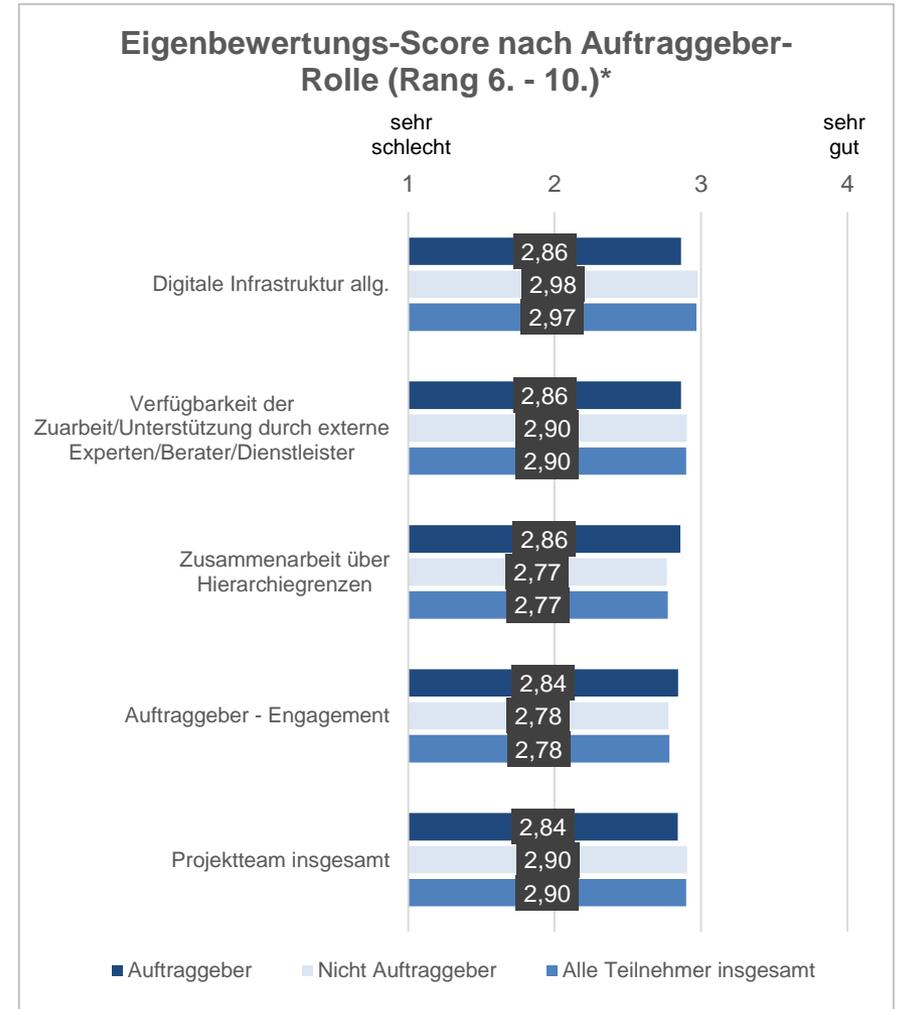
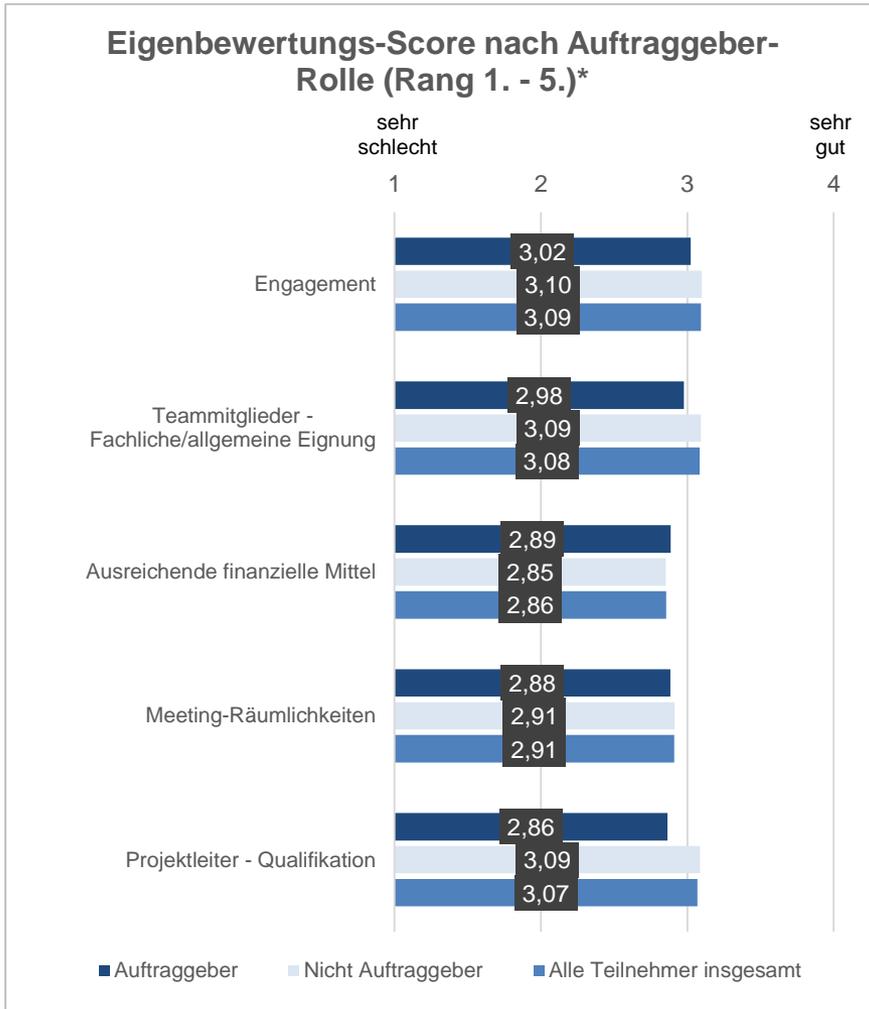
# Eigenbewertungs-Score nach Auftraggeber-Rolle

---

*(„Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld?“)*

# Eigenbewertungs-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (1/6)

*Auftraggeber bewerten die Güte der „Projektleiter – Qualifikation“ negativer als die Gesamtteilnehmer.*

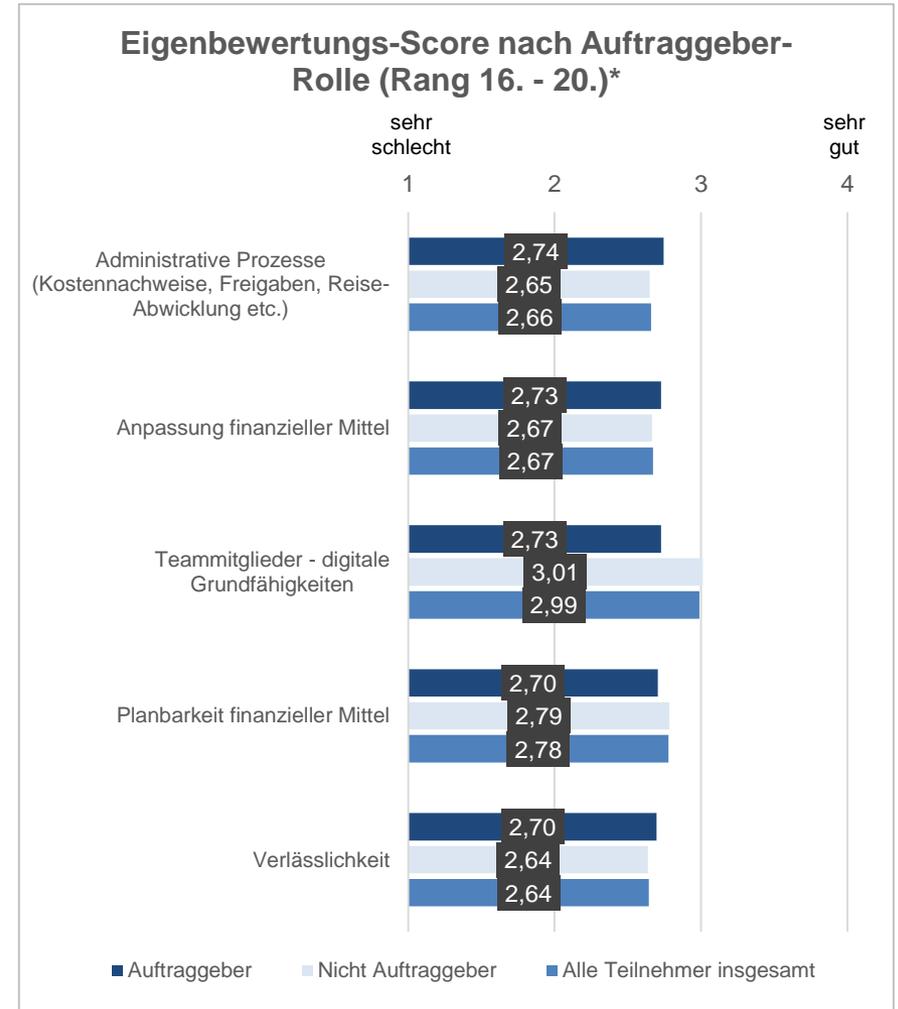
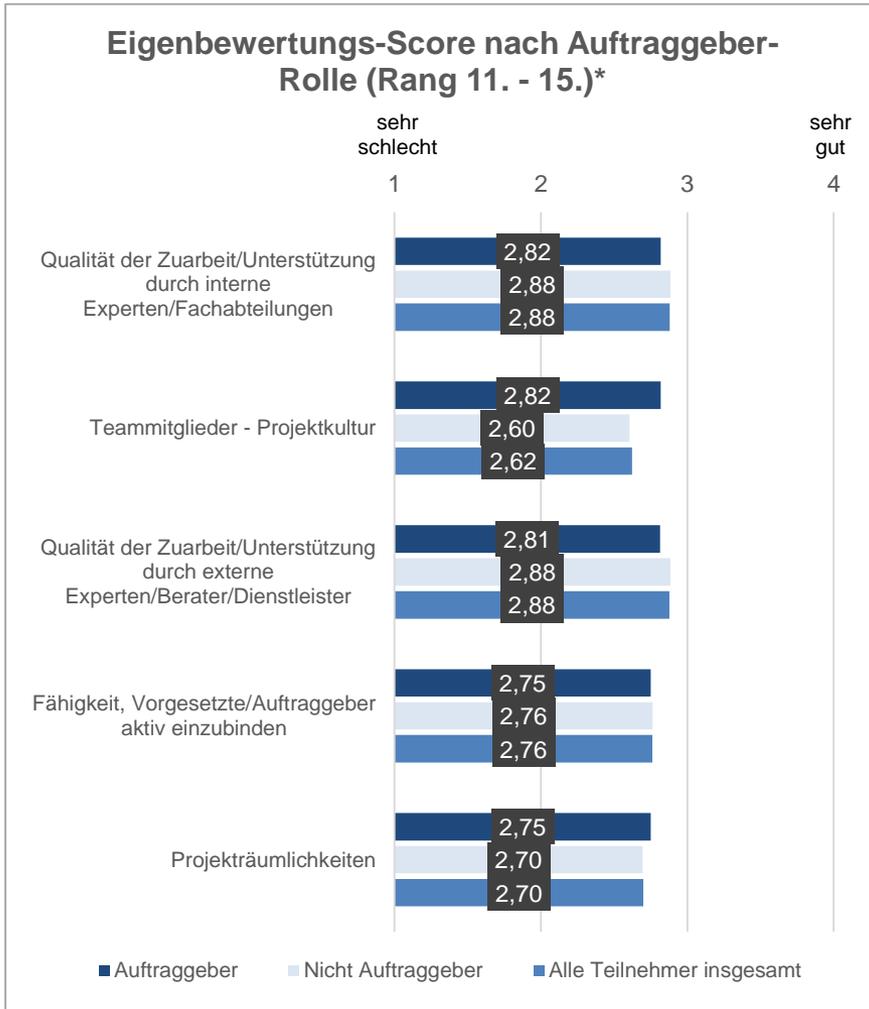


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Eigenbewertungs-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (2/6)

*Auftraggeber bewerten die Güte der „Digitalen Grundfähigkeiten der Teammitglieder“ negativer als die Gesamteilnehmer.*

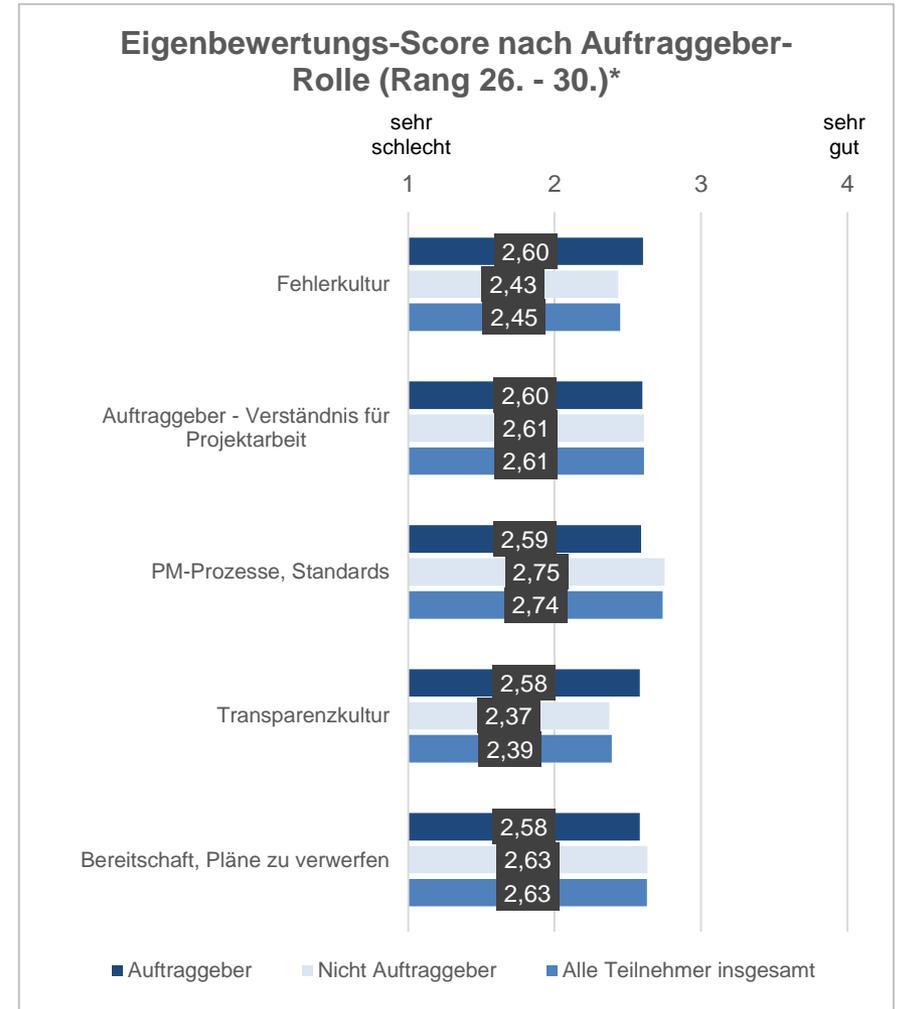
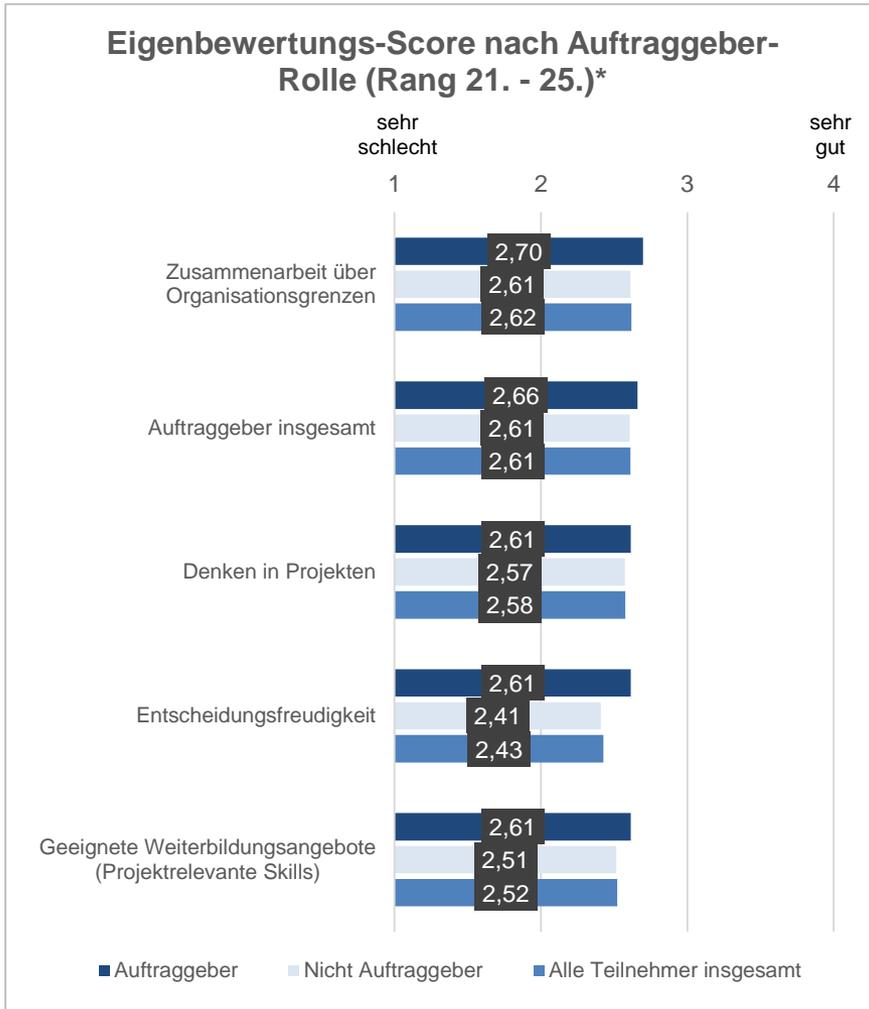


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Eigenbewertungs-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (3/6)

„Entscheidungsfreudigkeit“, „Fehlerkultur“ und „Transparenzkultur“ werden durch Auftraggeber positiver eingeschätzt.

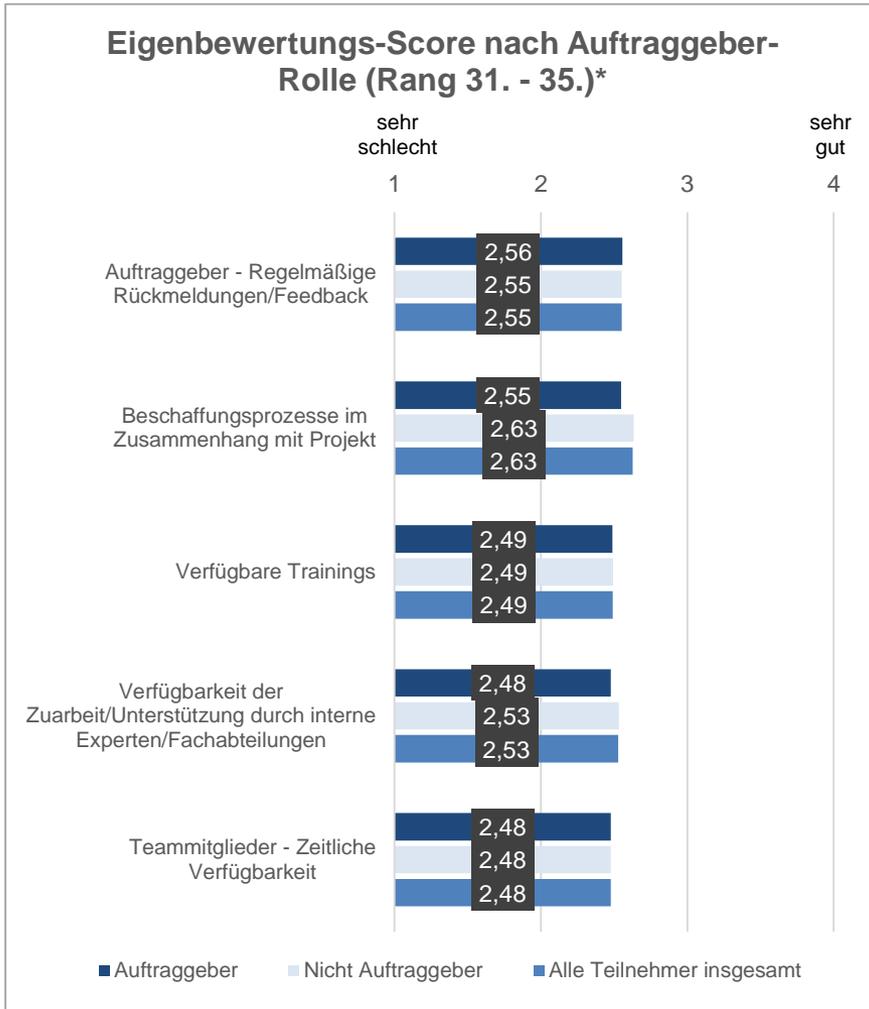


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

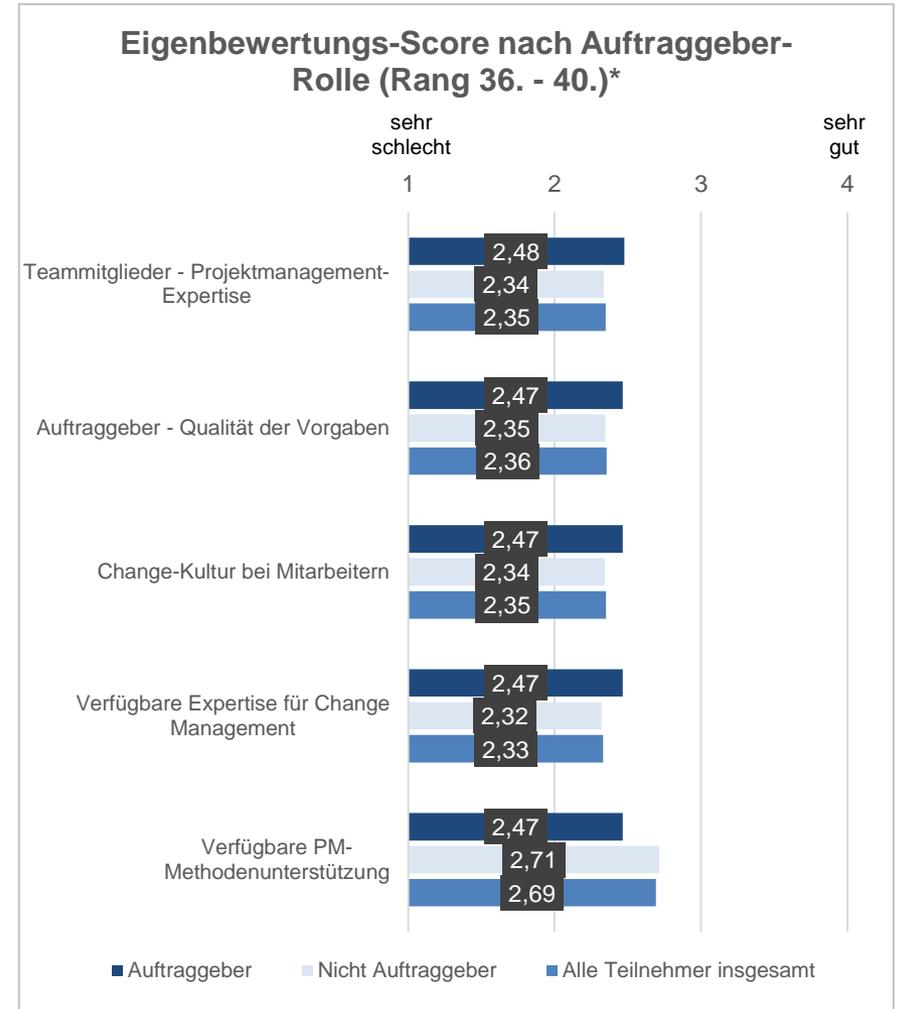
Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Eigenbewertungs-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (4/6)

*Auftraggeber bewerten die „Verfügbare PM-Methodenunterstützung“ schwächer, aber die „Projektmanagement-Expertise“ der Teammitglieder positiver*



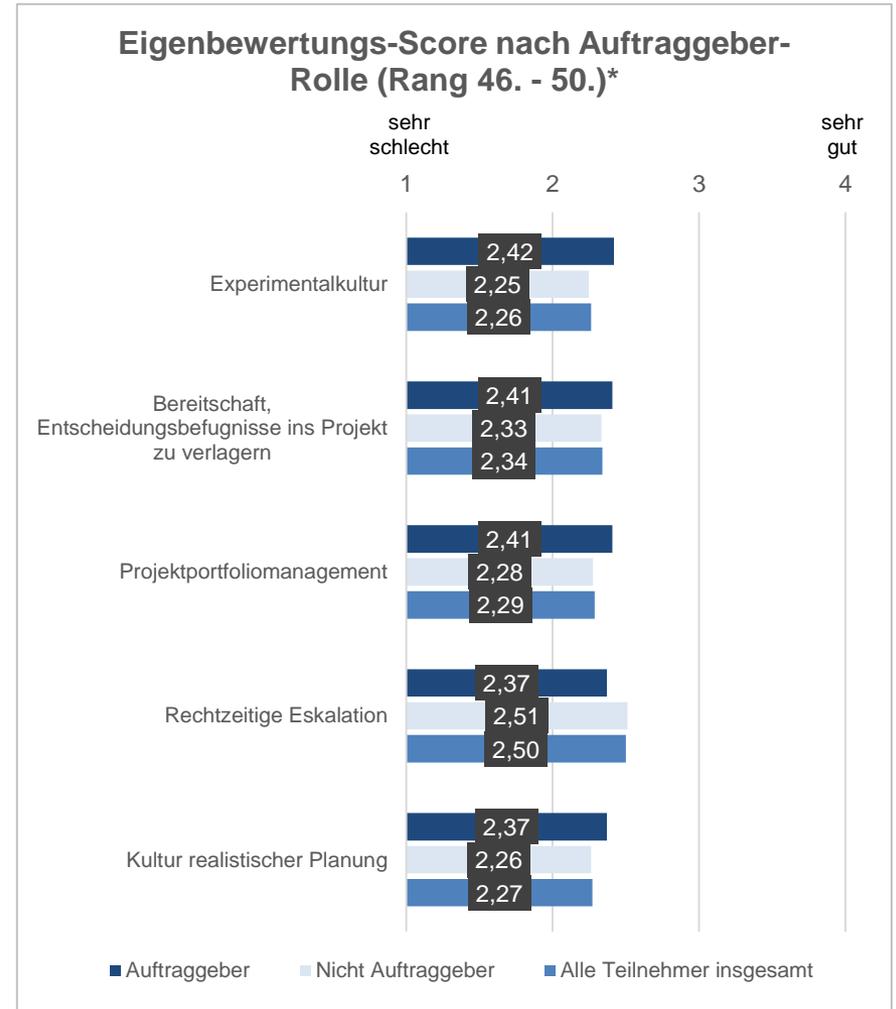
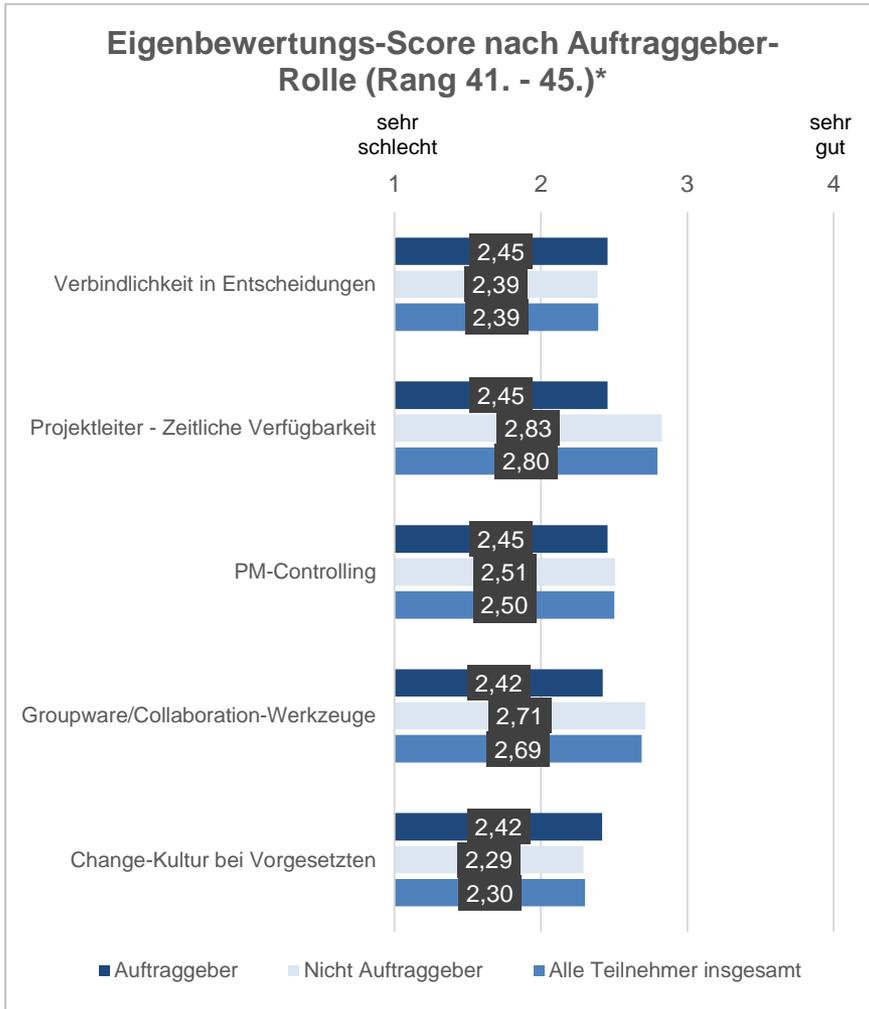
\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.



Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Eigenbewertungs-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (5/6)

*Auftraggeber bewerten die „Zeitliche Verfügbarkeit der Projektleiter“ deutlich negativer als die Gesamtteilnehmer.*



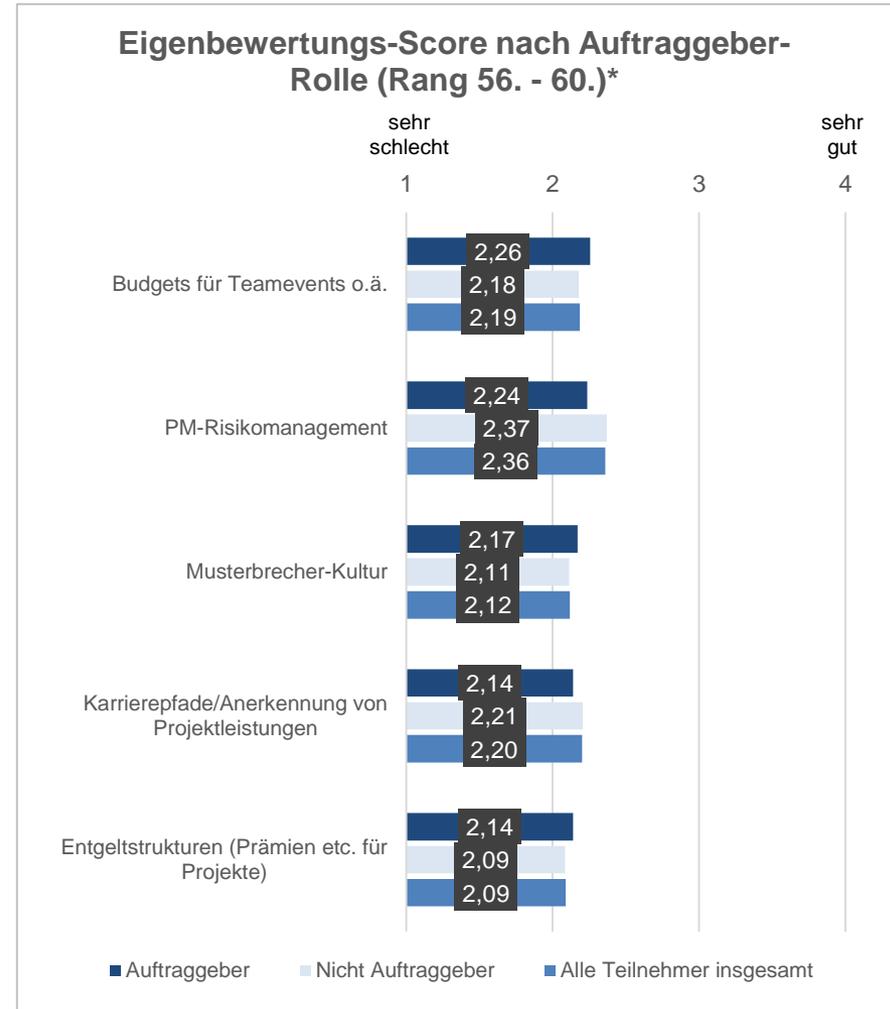
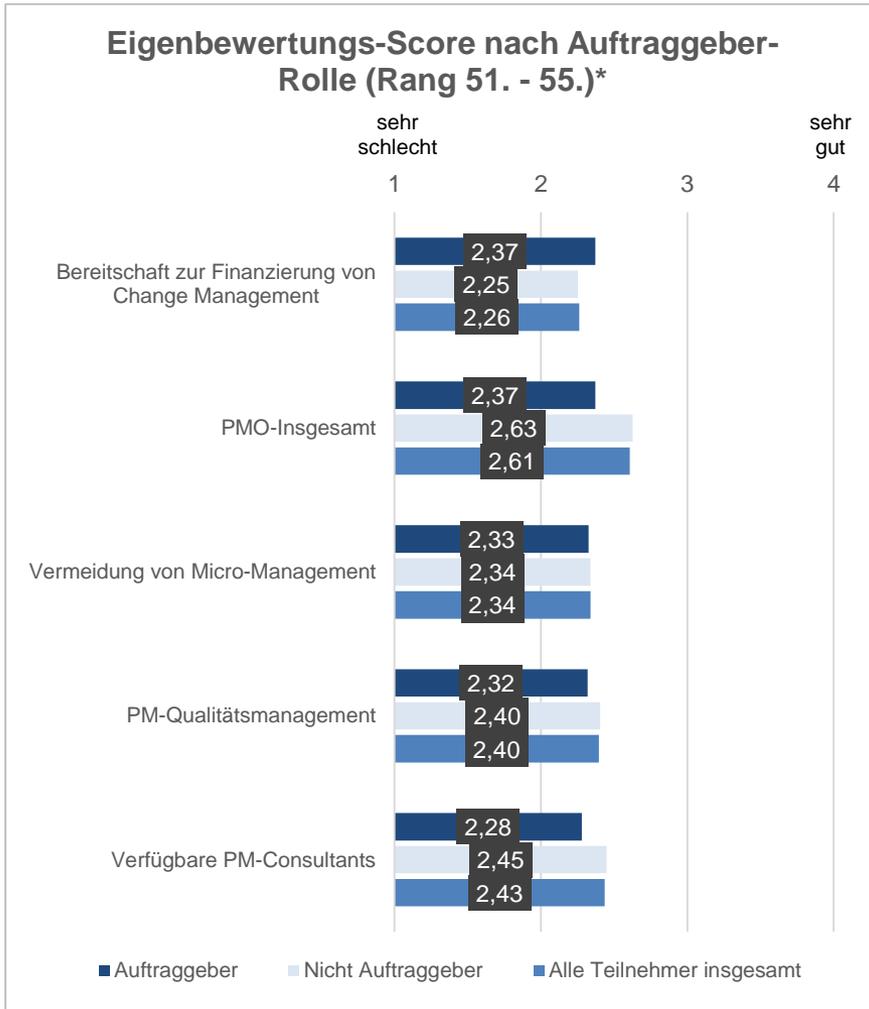
\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Eigenbewertungs-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (6/6)



*Auftraggeber bewerten die „PMO –Insgesamt“ und „Verfügbare PM-Consultants“ negativer als die Gesamtteilnehmer.*



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

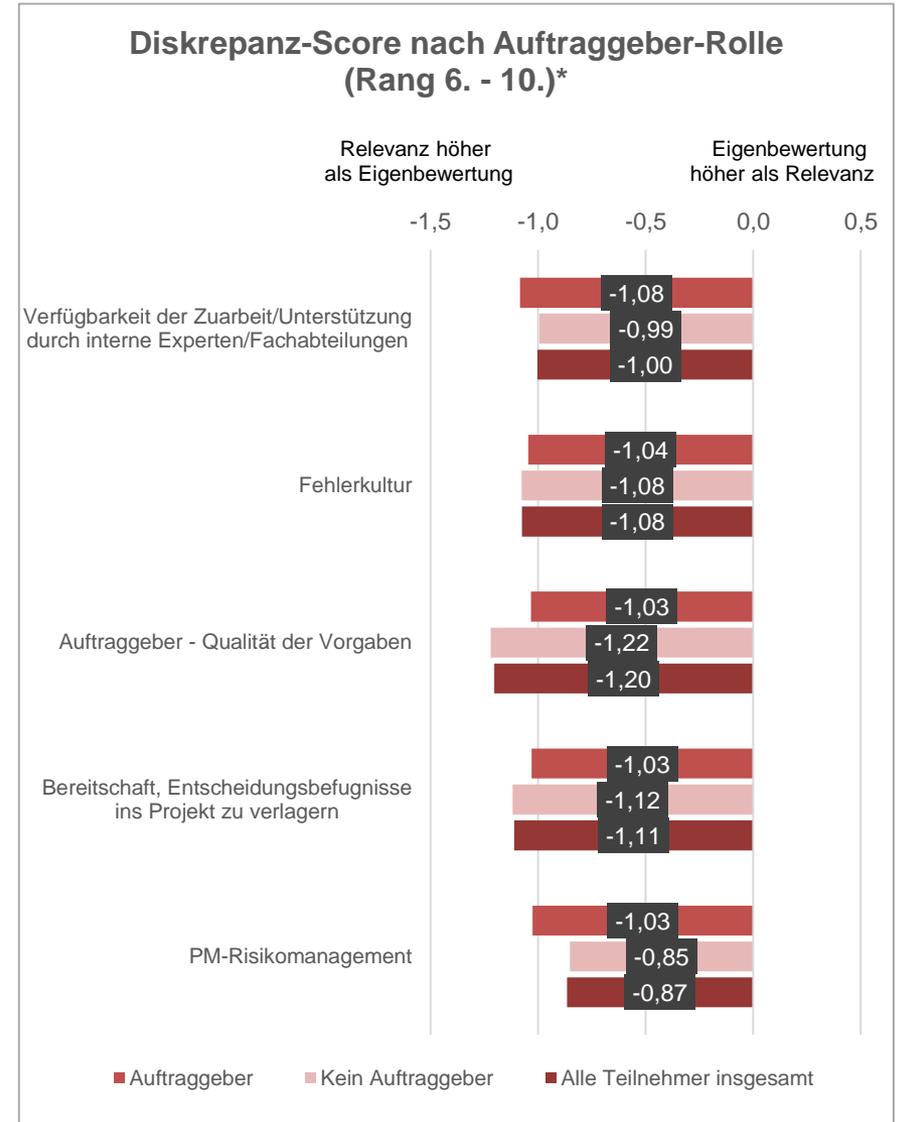
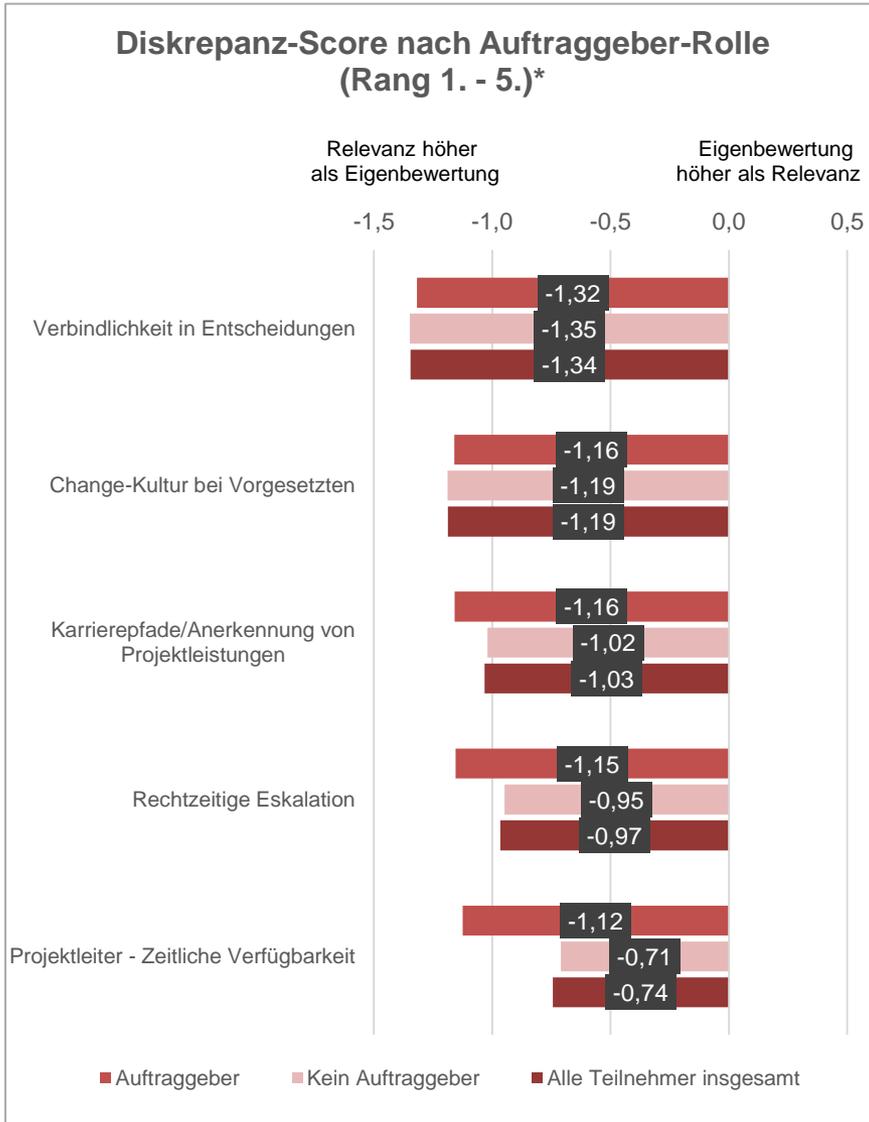
Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.



# Diskrepanz-Score nach Auftraggeber-Rolle

---

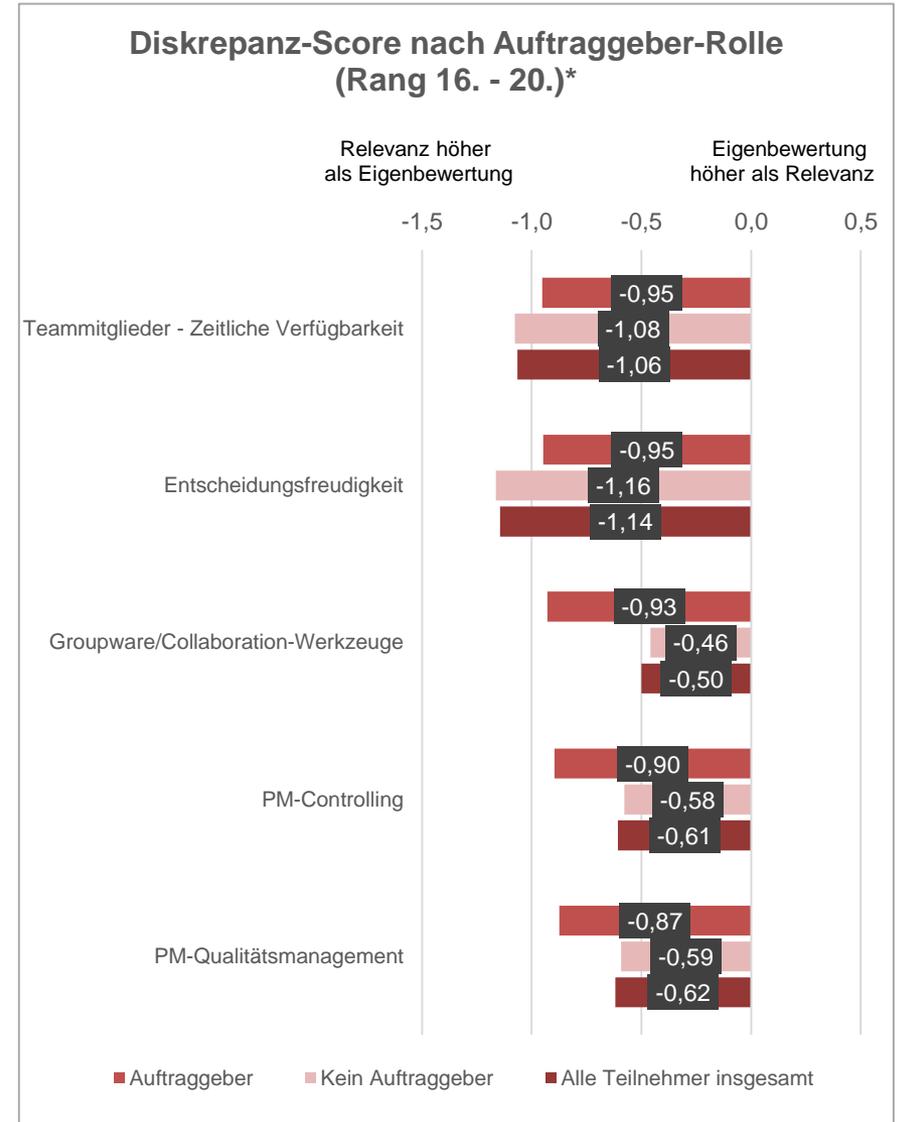
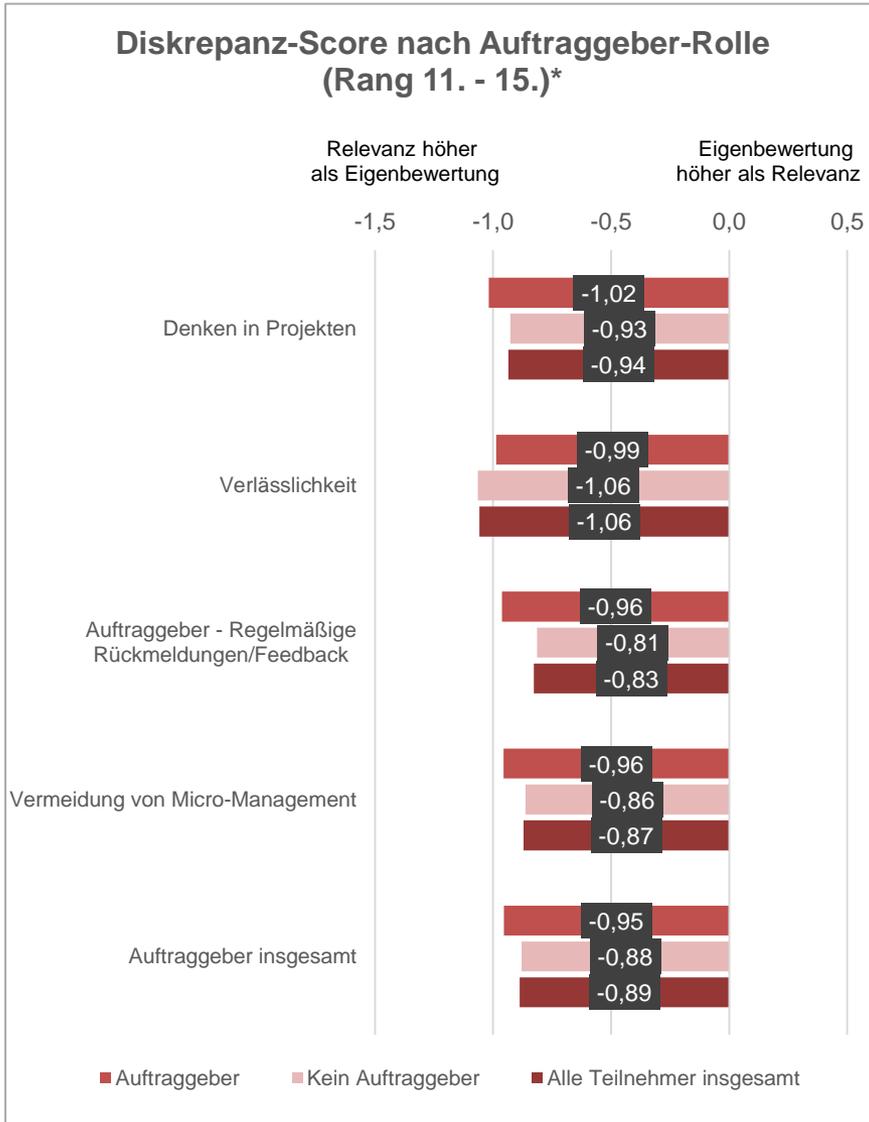
# Diskrepanz-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (1/6)



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

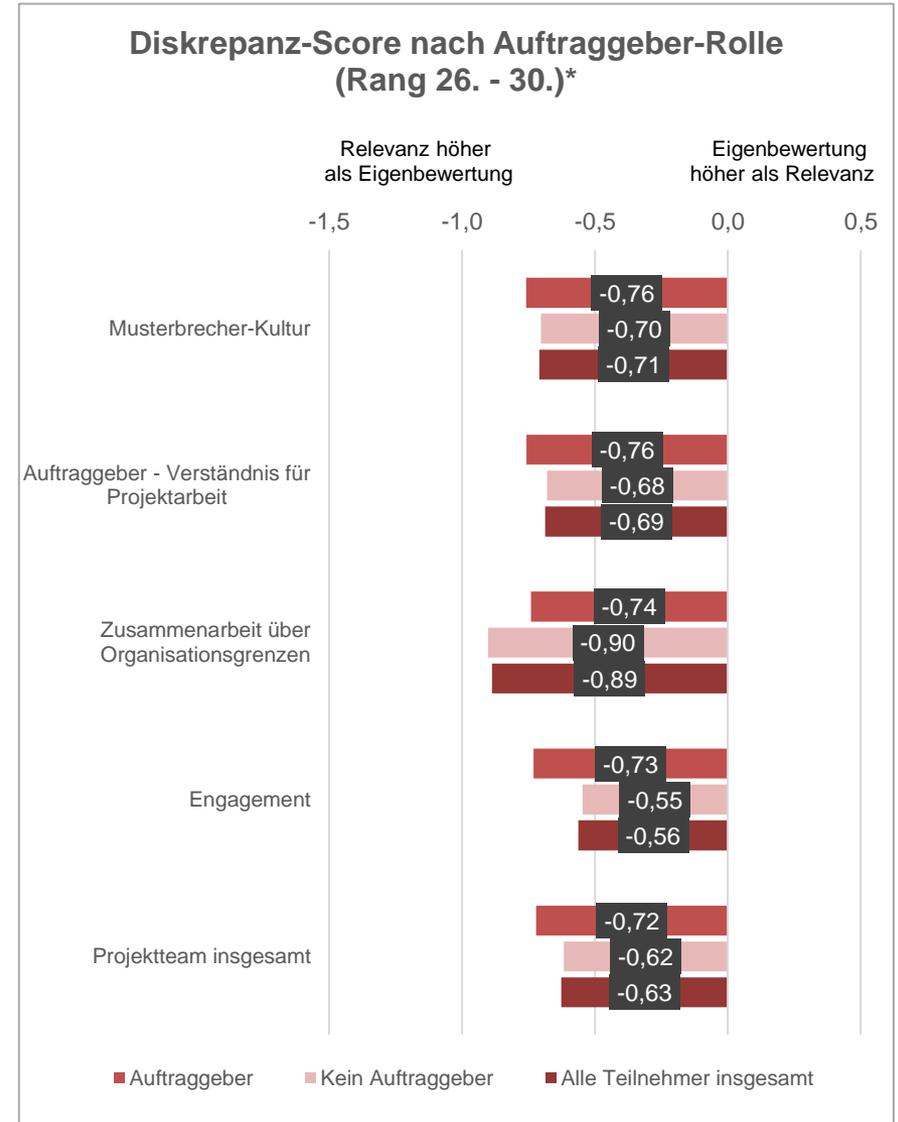
# Diskrepanz-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (2/6)



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

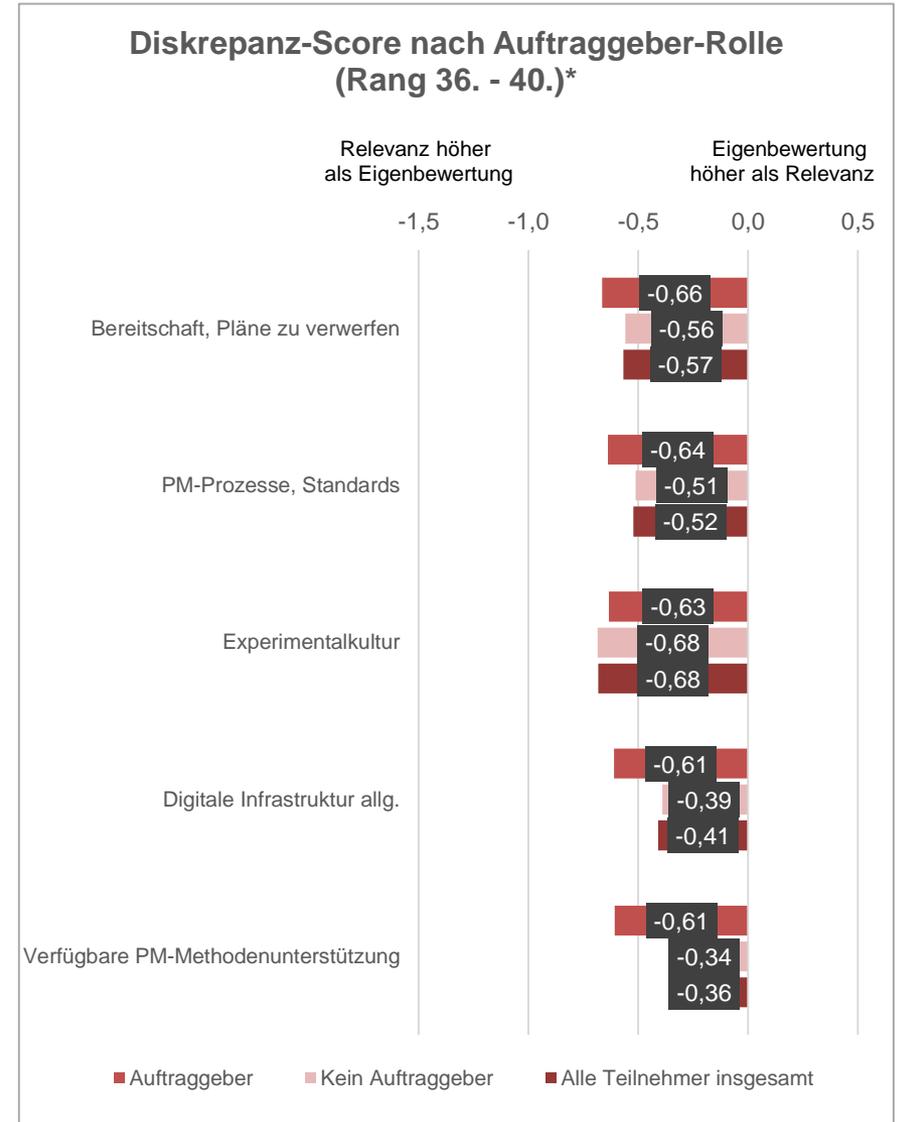
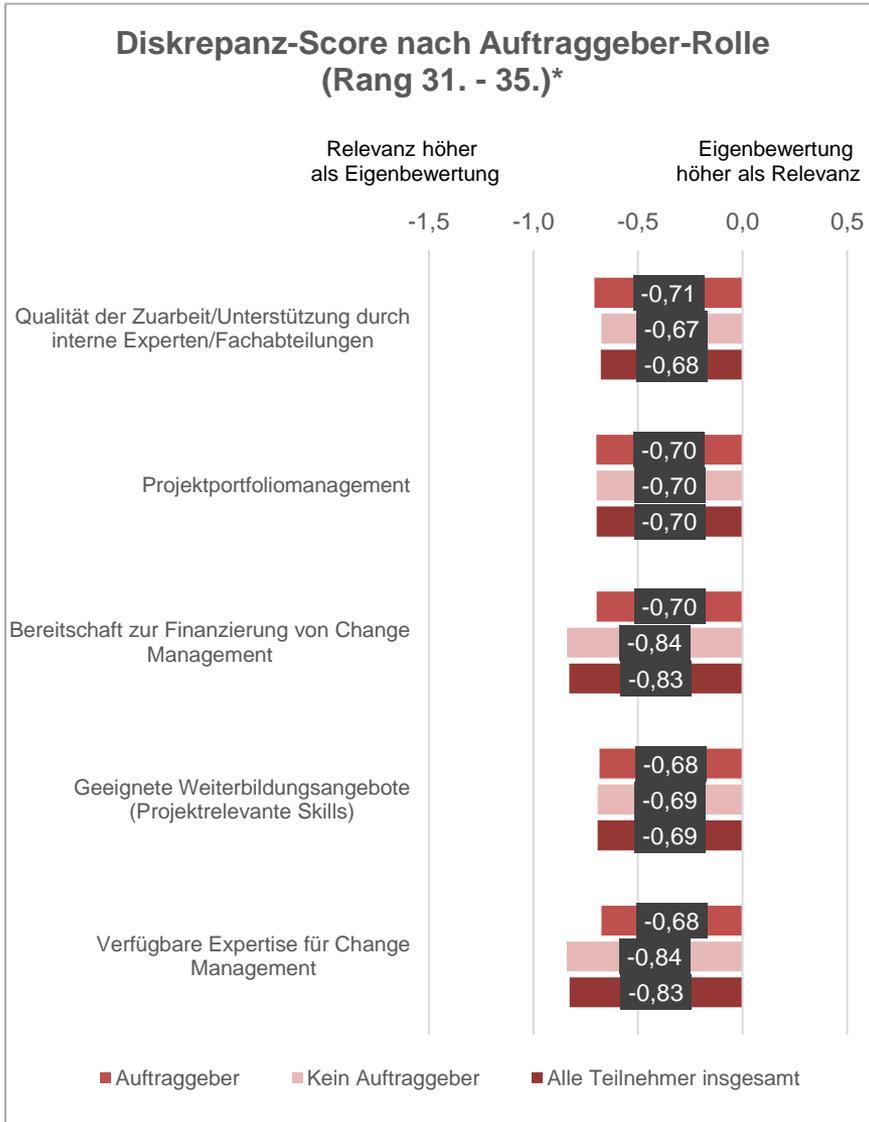
Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Diskrepanz-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (3/6)



Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

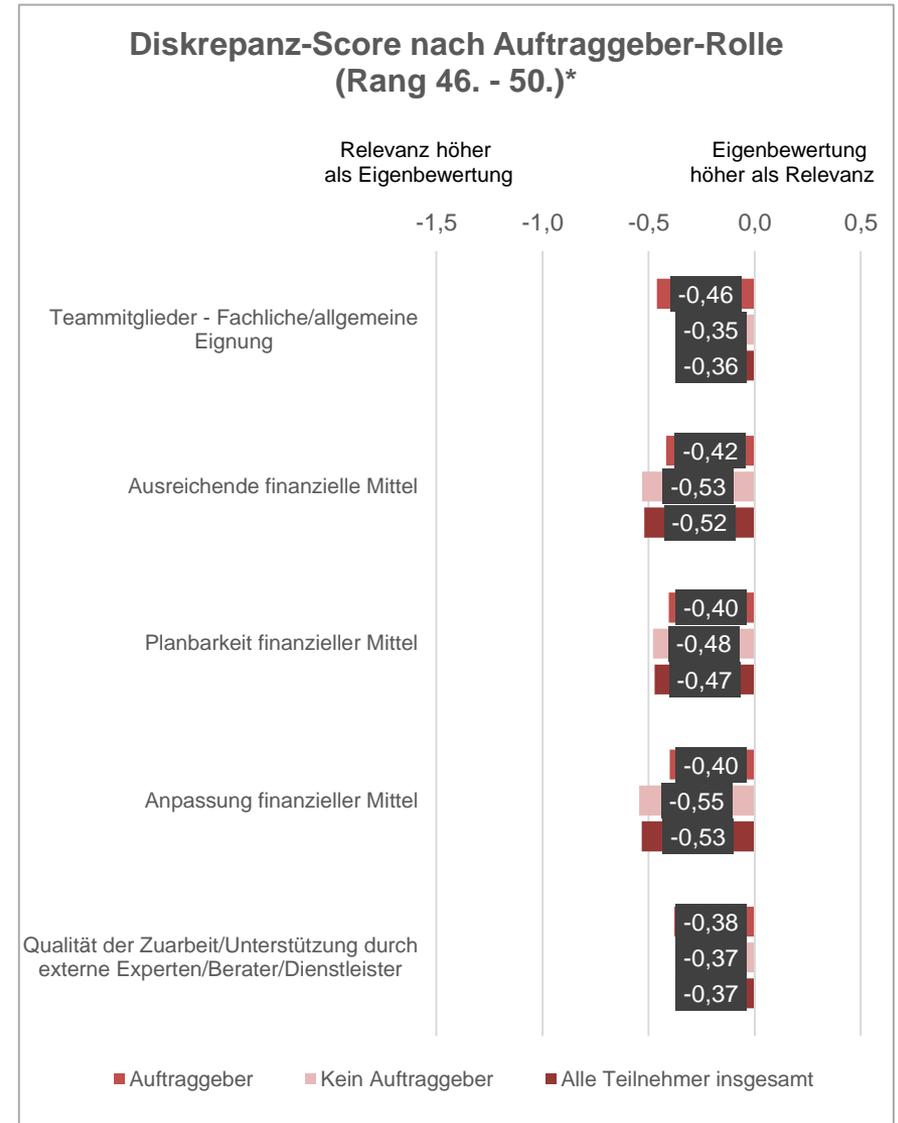
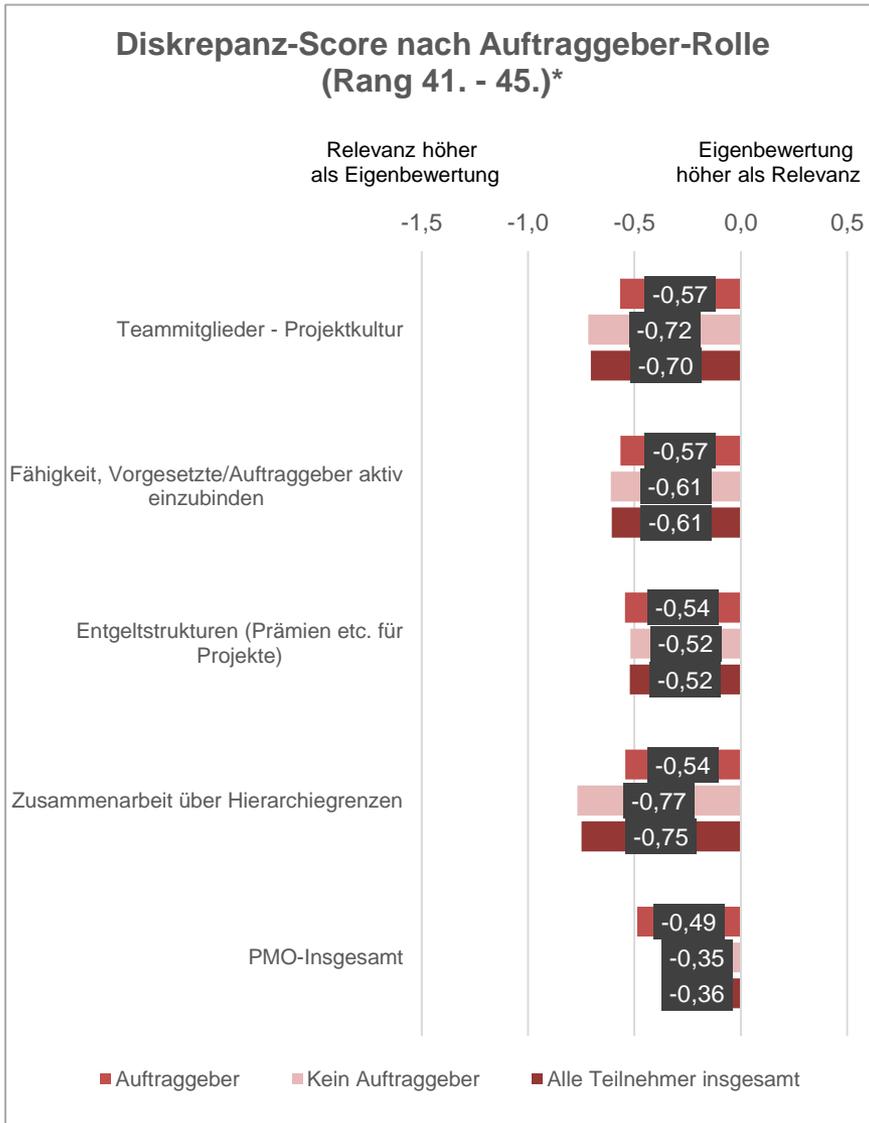
# Diskrepanz-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (4/6)



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

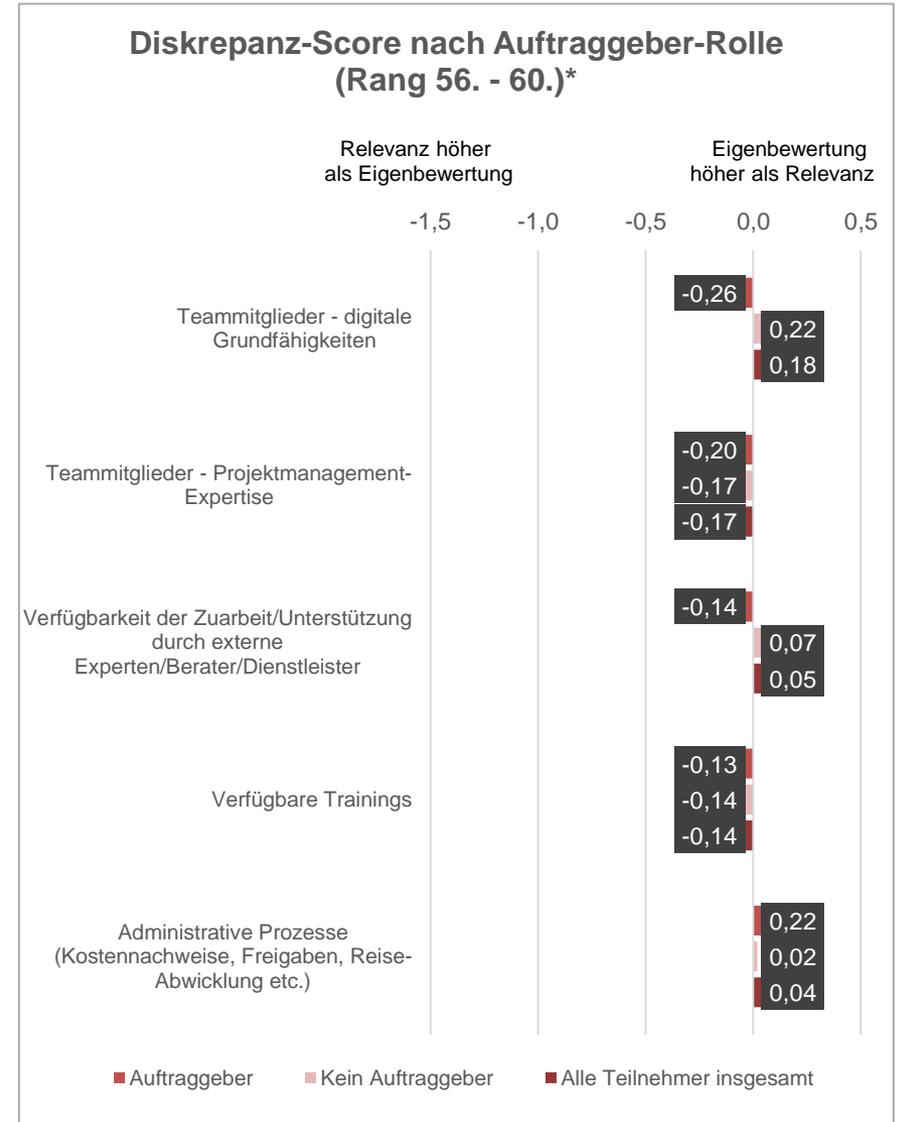
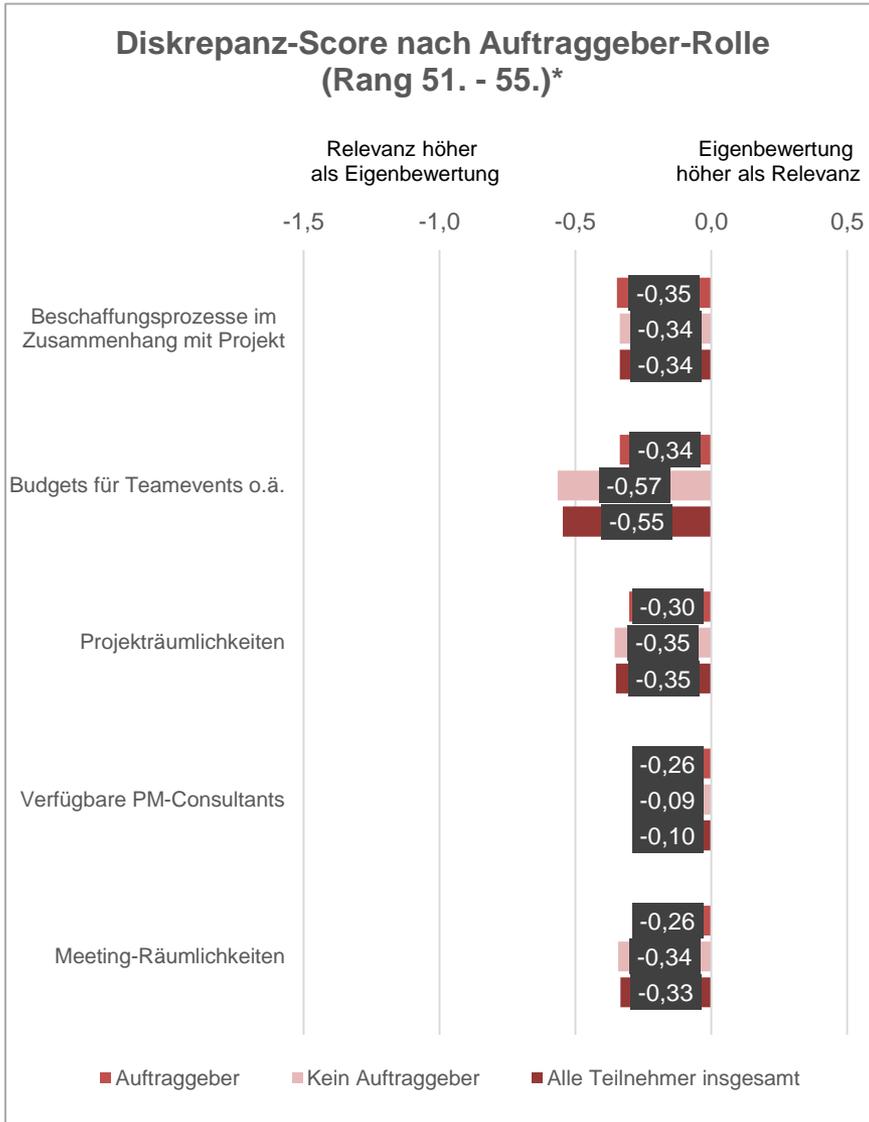
# Diskrepanz-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (5/6)



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Diskrepanz-Score im Vergleich nach Auftraggeber-Rolle (6/6)



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Auftraggeber“.

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.



- „Verbindlichkeit in Entscheidungen“, „Verlässlichkeit“ und „Engagement“ sind sowohl für die Auftraggeber, als auch für alle Teilnehmer insgesamt, die relevantesten Faktoren.
- „PM-Controlling“, „PM-Qualitätsmanagement“ und „Teammitglieder - digitale Grundfähigkeiten“ werden von den Auftraggebern im Vergleich zu allen anderen Teilnehmern als deutlich relevanter eingeschätzt. Aber auch „Denken in Projekten“, „Auftraggeber Engagement“, „Change-Kultur bei Vorgesetzten“, „Fehlerkultur“ und „Auftraggeber - Regelmäßige Rückmeldung / Feedback“ über dem Gesamtdurchschnitt aller Teilnehmer.
- Die Eigenbewertung von „Entscheidungsfreudigkeit“, „Transparenzkultur“, „Fehlerkultur“ und „Verfügbare Expertise für Change Management“ fällt aus Sicht der Auftraggeber im Vergleich zu allen Teilnehmern deutlich positiver aus. Hingegen werden „Projektleiter - zeitliche Verfügbarkeit“; „Groupware/ Collaboration-Werkzeuge“, „PMO-Insgesamt“, „Projektleiter-Qualifikation“ schwächer eingeschätzt.
- Diskrepanz bei „Projektleiter - zeitliche Verfügbarkeit“, „Rechtzeitige Eskalation“ wird von Auftraggebern noch höher eingeschätzt und „Kultur realistischer Planung“, „Transparenzkultur“ und „Zusammenarbeit über Hierarchiegrenzen“ wird von den Auftraggebern als geringer bewertet.
- Bei „Verbindlichkeit in Entscheidungen“, „Karrierepfade/Anerkennung von Projektleistungen“ und „Change-Kultur bei Vorgesetzten“ größte Diskrepanz zwischen Relevanz und Eigenbewertung aus Sicht der Auftraggeber. Damit zeigen sich ähnliche Werte wie bei allen Teilnehmer insgesamt.



# Vergleich nach Projektmethodik

---

Auf den folgenden Seiten finden Sie die Sonderauswertungen der Scores nach Projektmethodik. Dabei werden alle Teilnehmer, die ihre Projektmethodik mit „Klassisches Projektmanagement“ einordnen, mit der Gruppe der Teilnehmern verglichen, die entweder die Antwortoptionen „Selektiv (Fallweise agil bzw. klassisch)“, „Hybrid (Kombination der Methodiken)“ oder „Agile Methodik (bspw. Scrum)“ gewählt haben.

Die Faktoren werden hierbei auf Basis der Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“ sortiert.

## Wie würden Sie die Methodik einordnen, die Sie in Ihren Projekten einsetzen?

0% 10% 20% 30% 40% 50%

### „Klassisches Projektmanagement“

Klassisches Projektmanagement

41,0%

### „Agiles Projektmanagement“

Selektiv (Fallweise agil bzw. klassisch)

19,2%

Hybrid (Kombination der Methodiken)

32,6%

Agile Methodik (bspw. Scrum)

7,2%

( n = 693 )

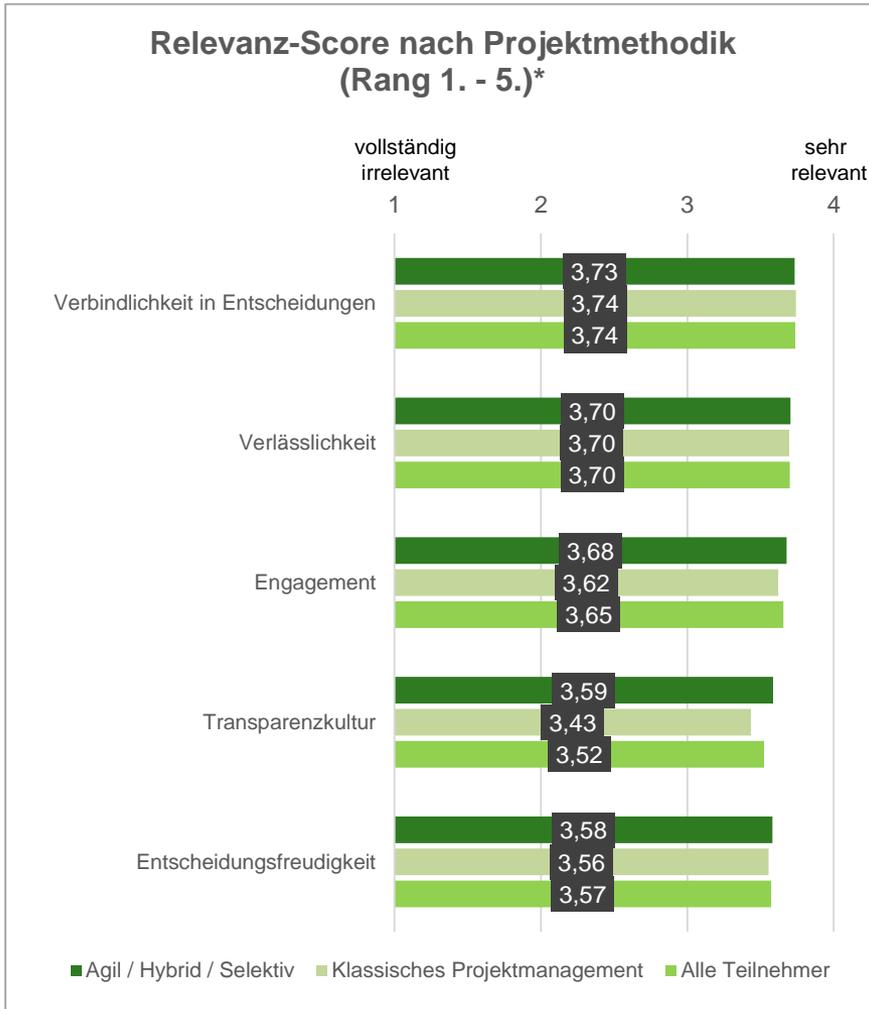


# Relevanz-Score nach Projektmethodik

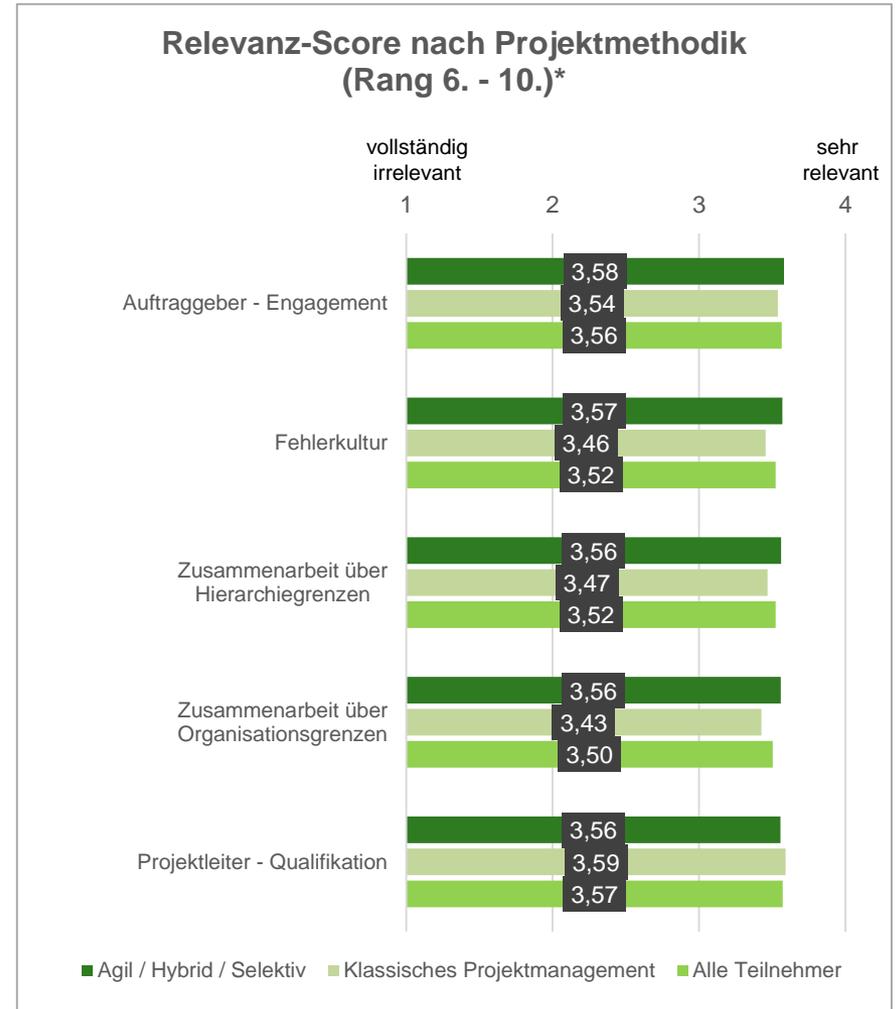
---

*(„Für wie relevant halten Sie die folgenden Umfeldfaktoren für den Projekterfolg?“)*

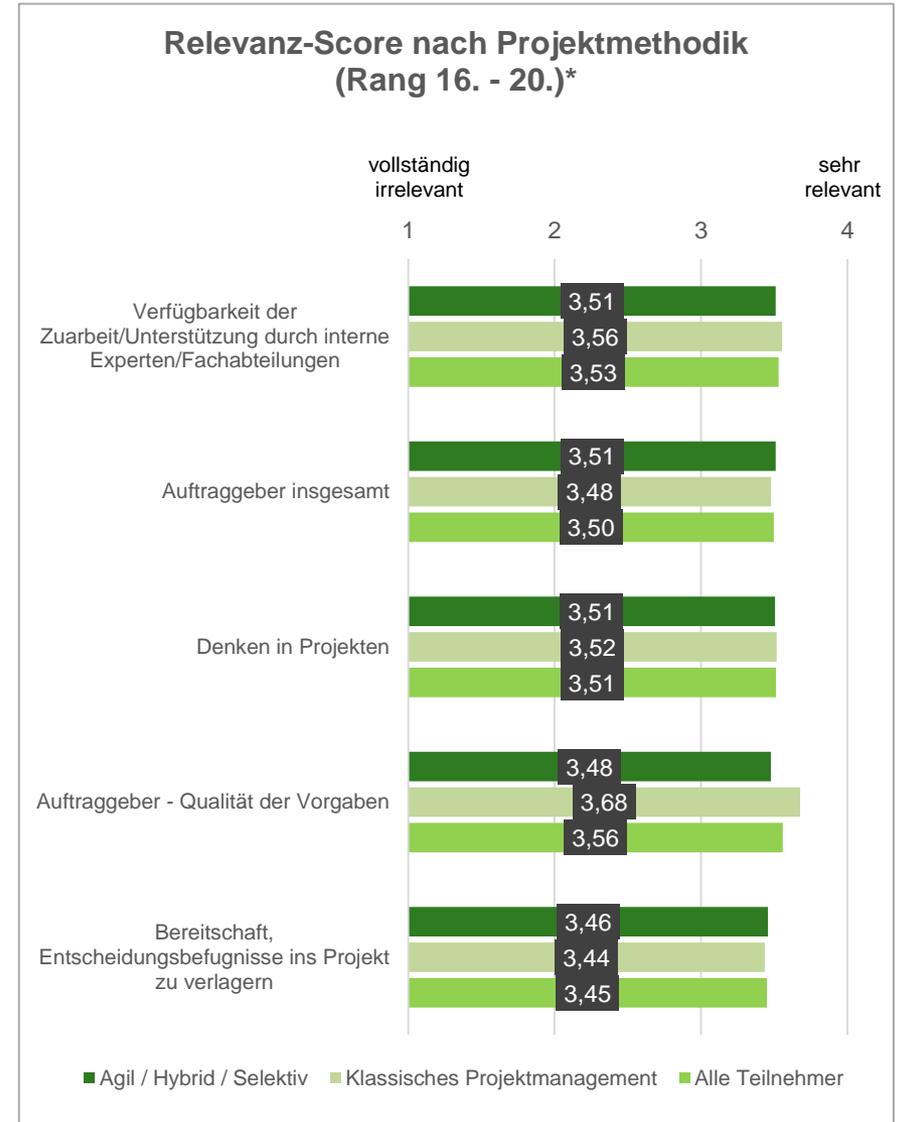
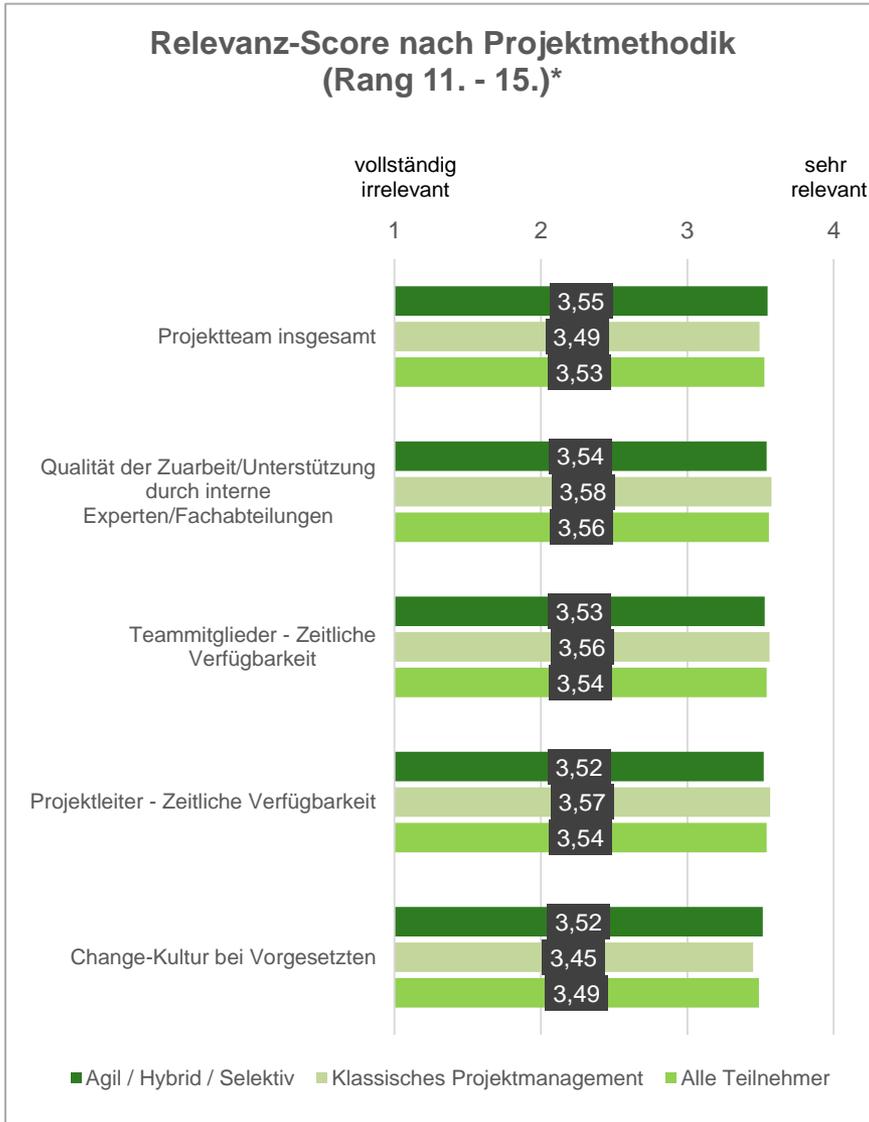
„Verbindlichkeit in Entscheidungen“ wird von beiden Gruppen als am relevantesten bewertet.



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“



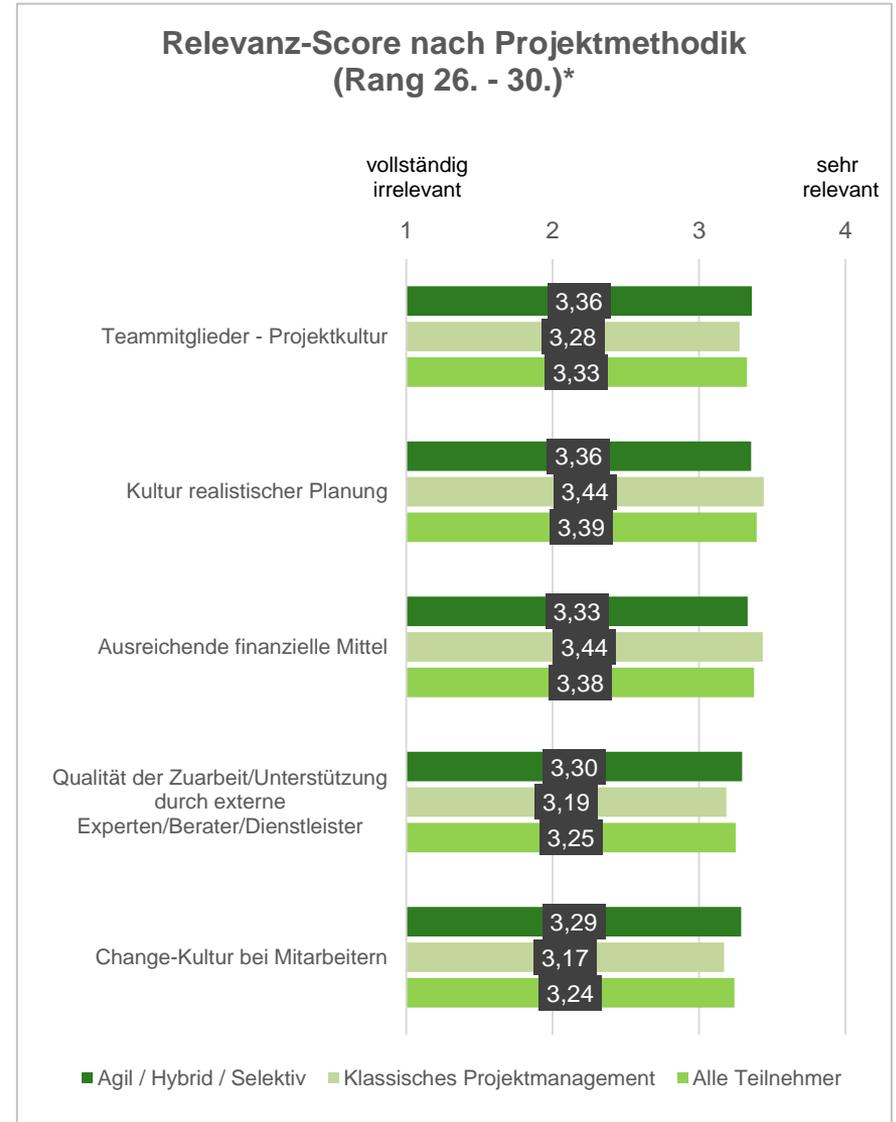
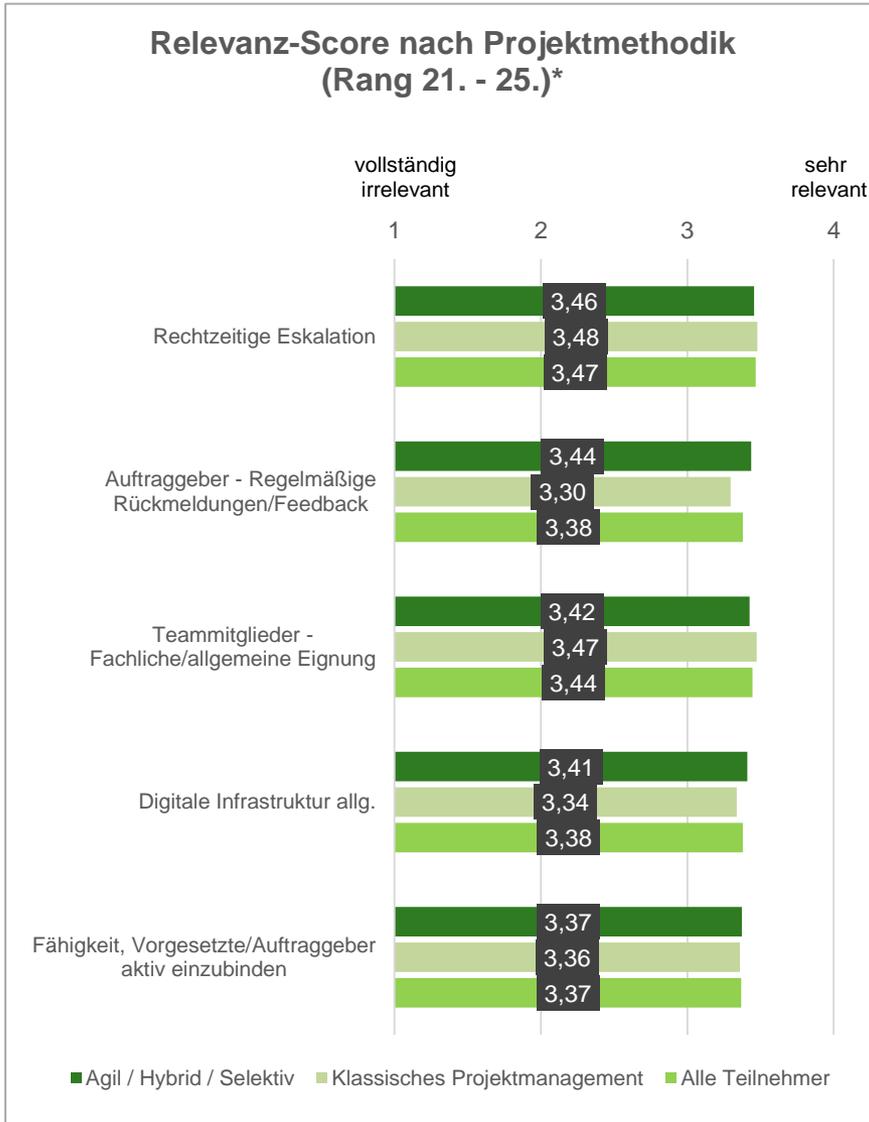
Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

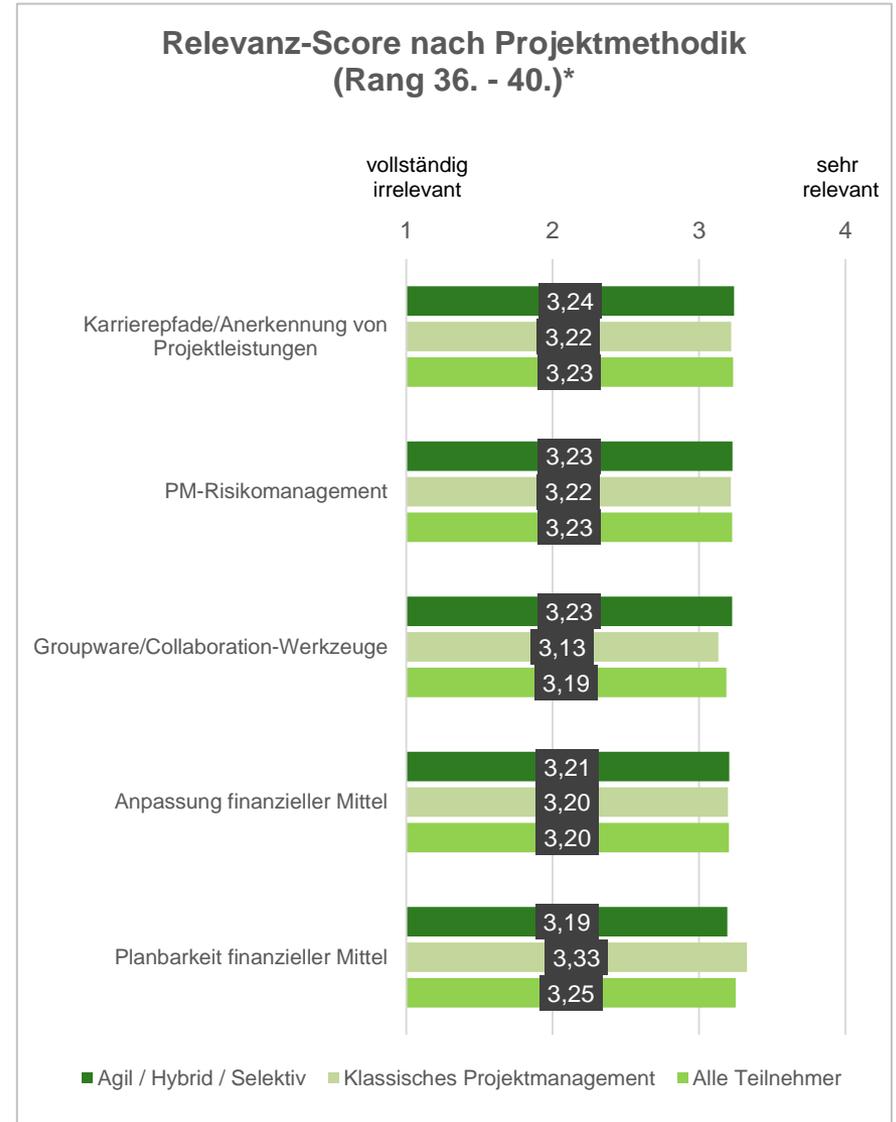
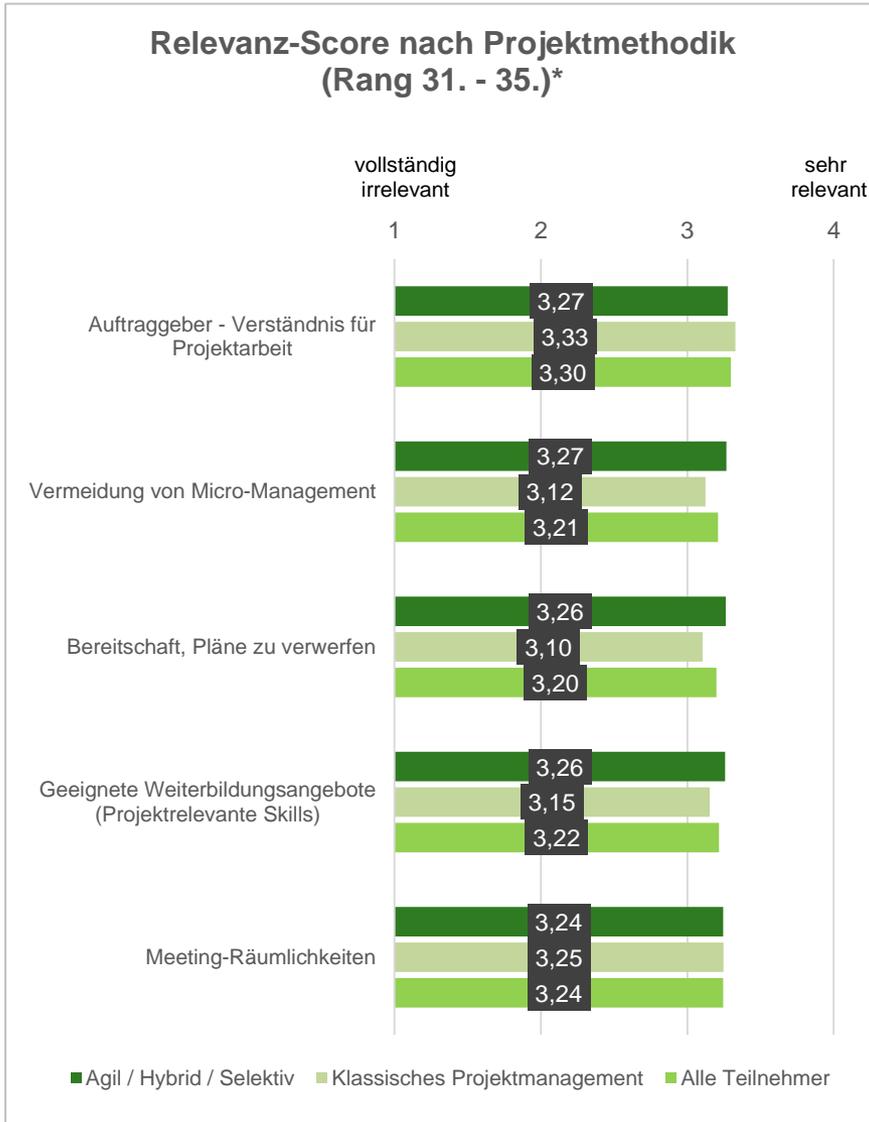
# Relevanz-Score nach Projektmethodik (3/6)



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

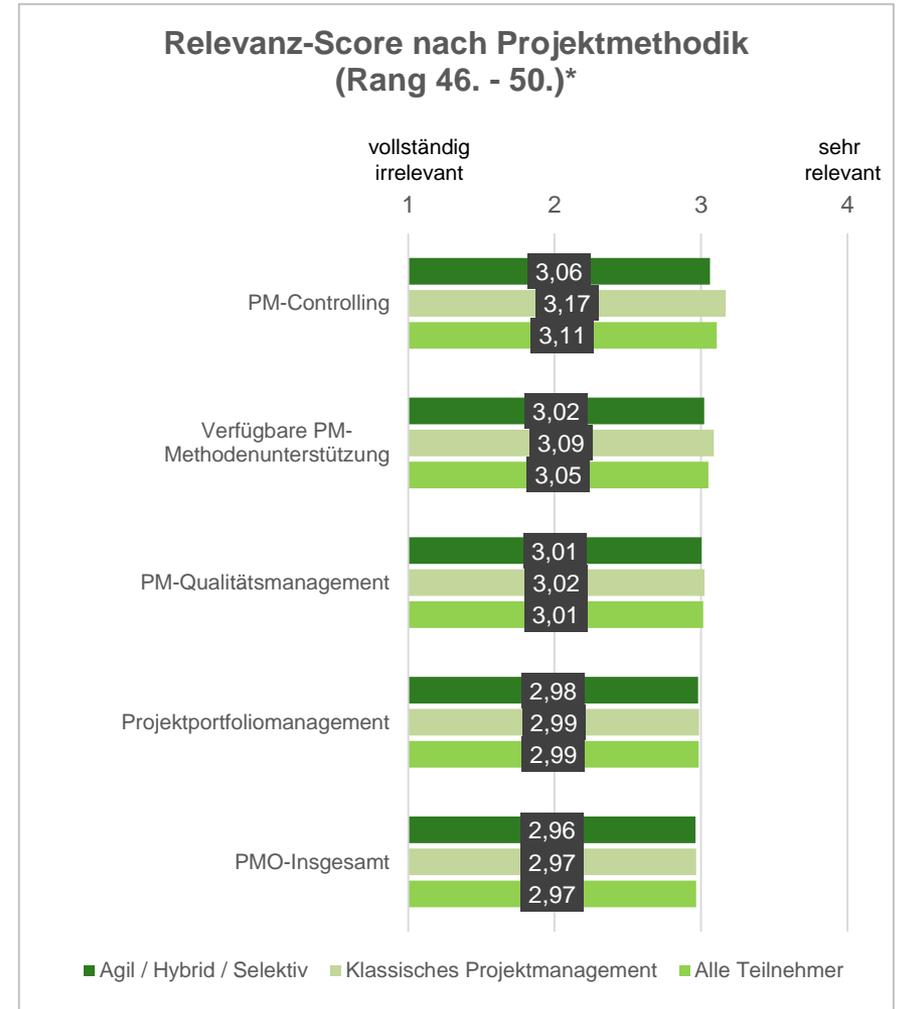
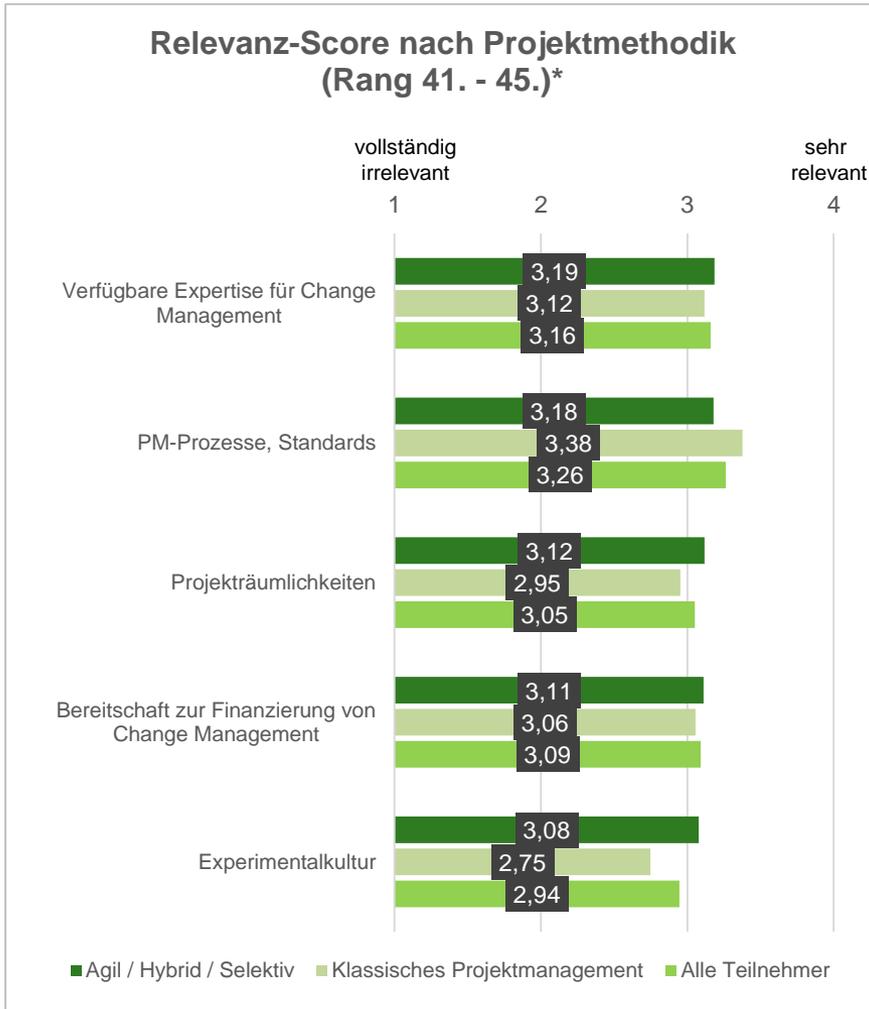
# Relevanz-Score nach Projektmethodik (4/6)



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

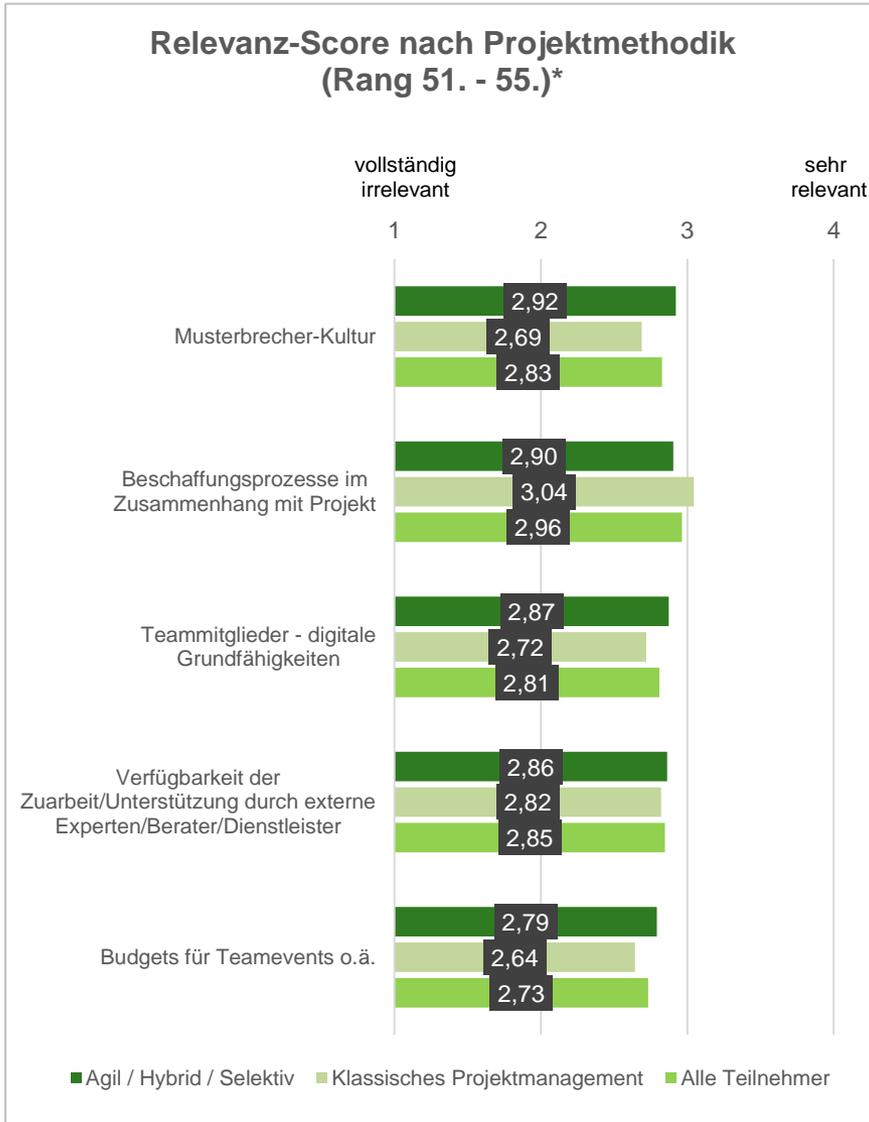
Bei „Experimentalkultur“ größter Unterschied hinsichtlich Relevanz



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Relevanz-Score nach Projektmethodik (6/6)



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

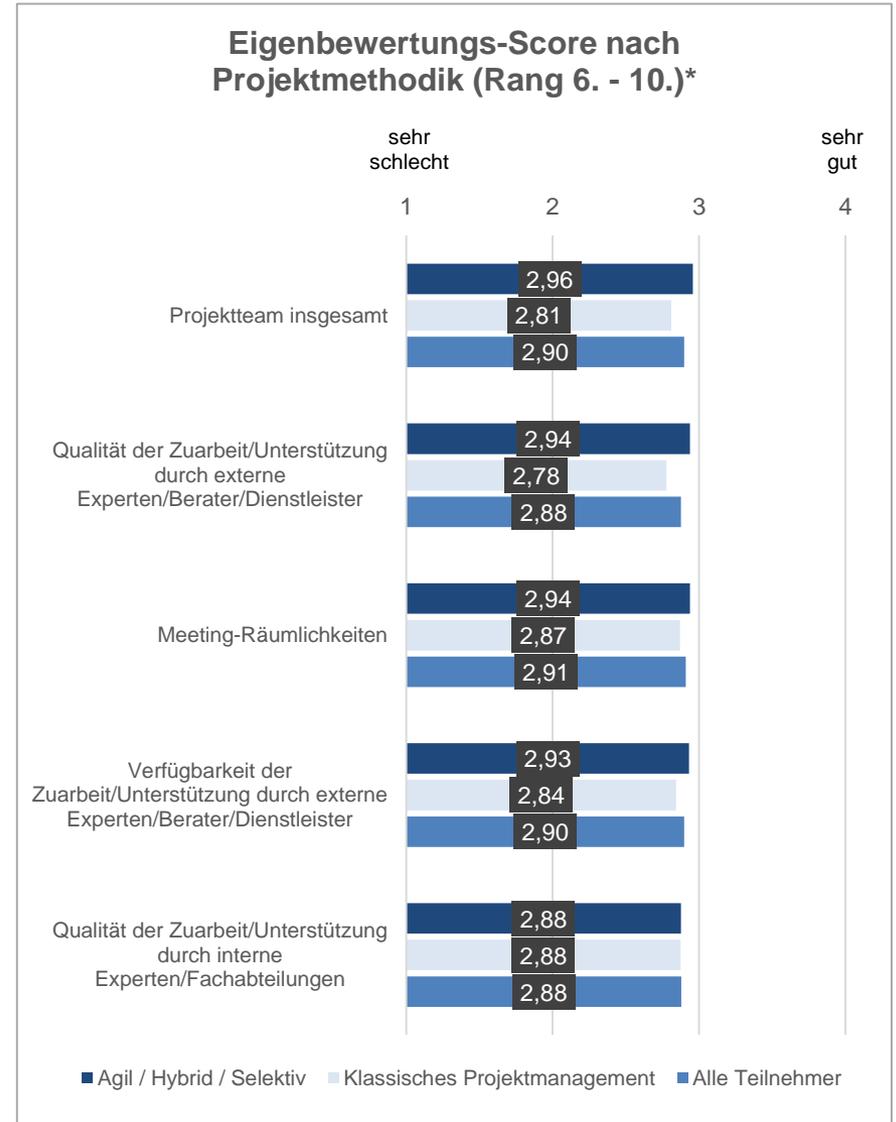
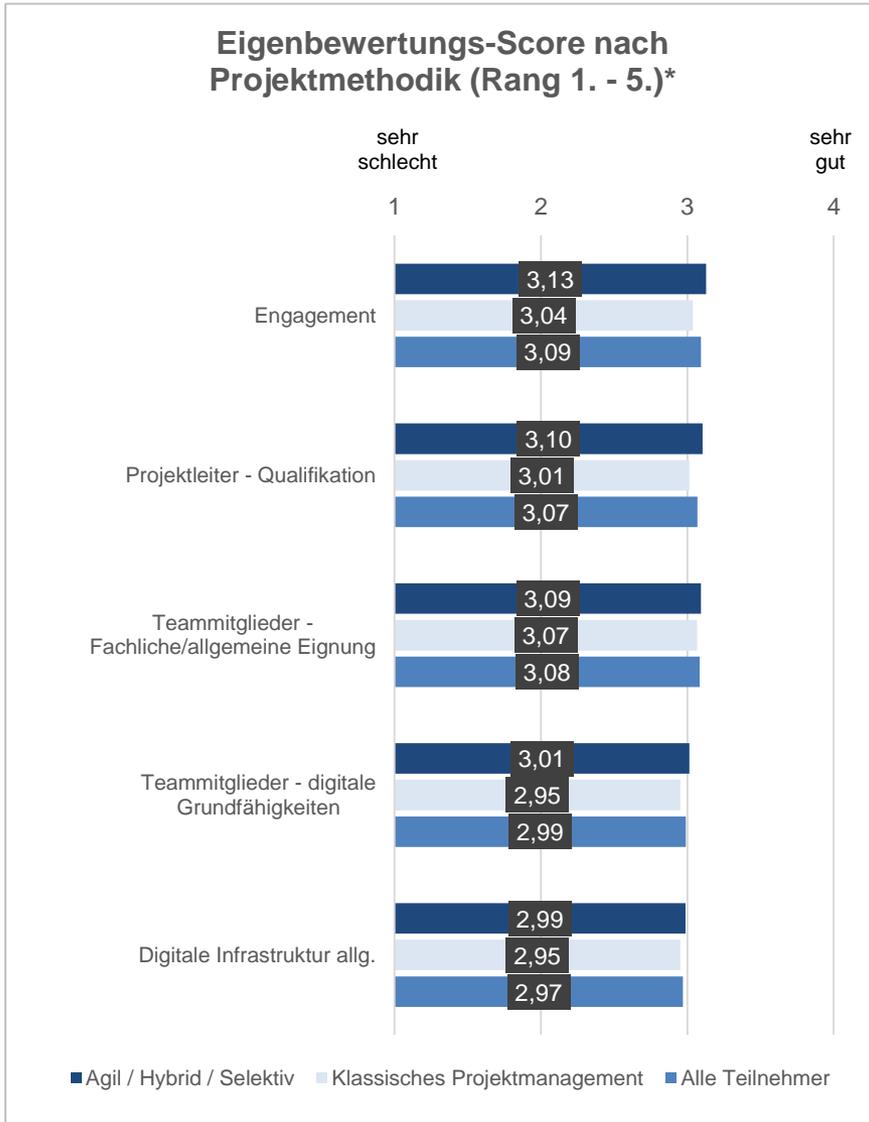


# Eigenbewertungs-Score nach Projektmethodik

---

*(„Wie bewerten Sie die Qualität der folgenden Faktoren in Ihrem Projektumfeld?“)*

# Eigenbewertungs-Score nach Projektmethodik (1/6)

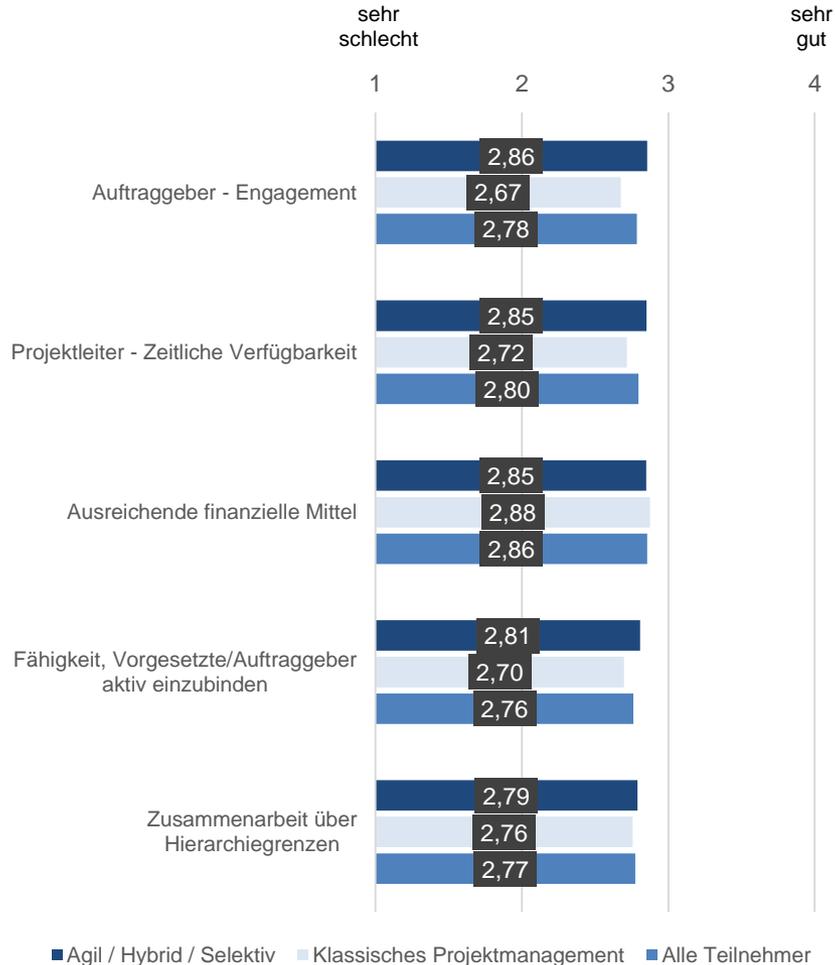


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“

# Eigenbewertungs-Score nach Projektmethodik (2/6)

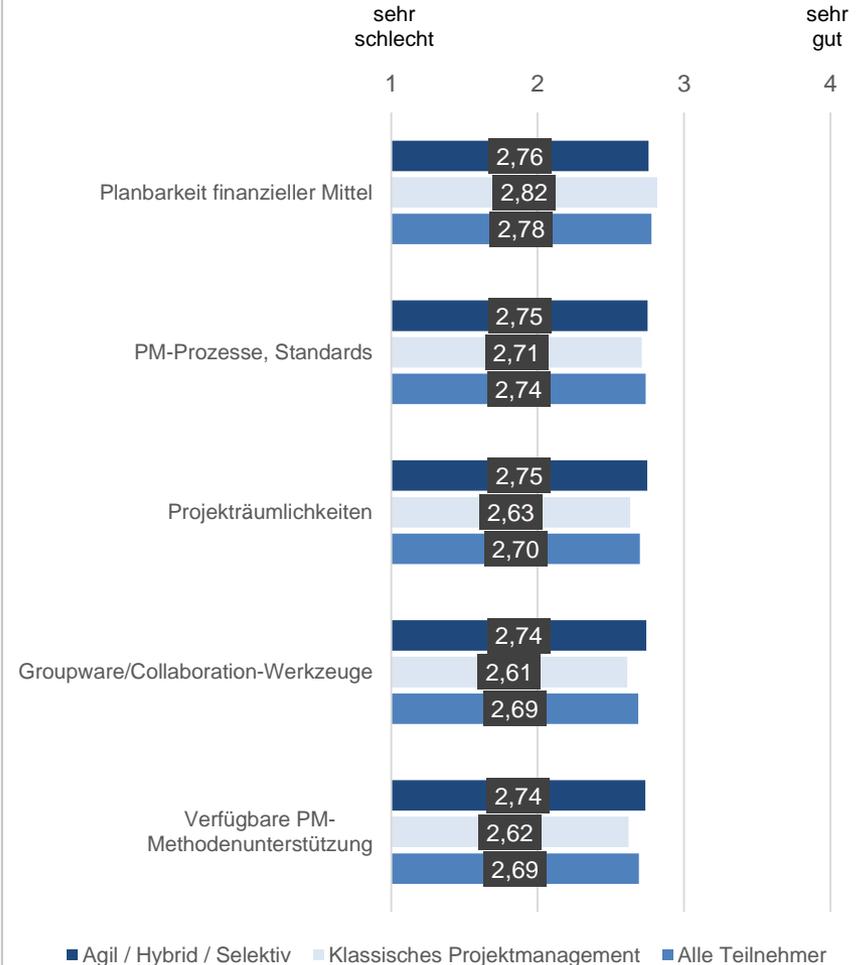


## Eigenbewertungs-Score nach Projektmethodik (Rang 11. - 15.)\*



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“

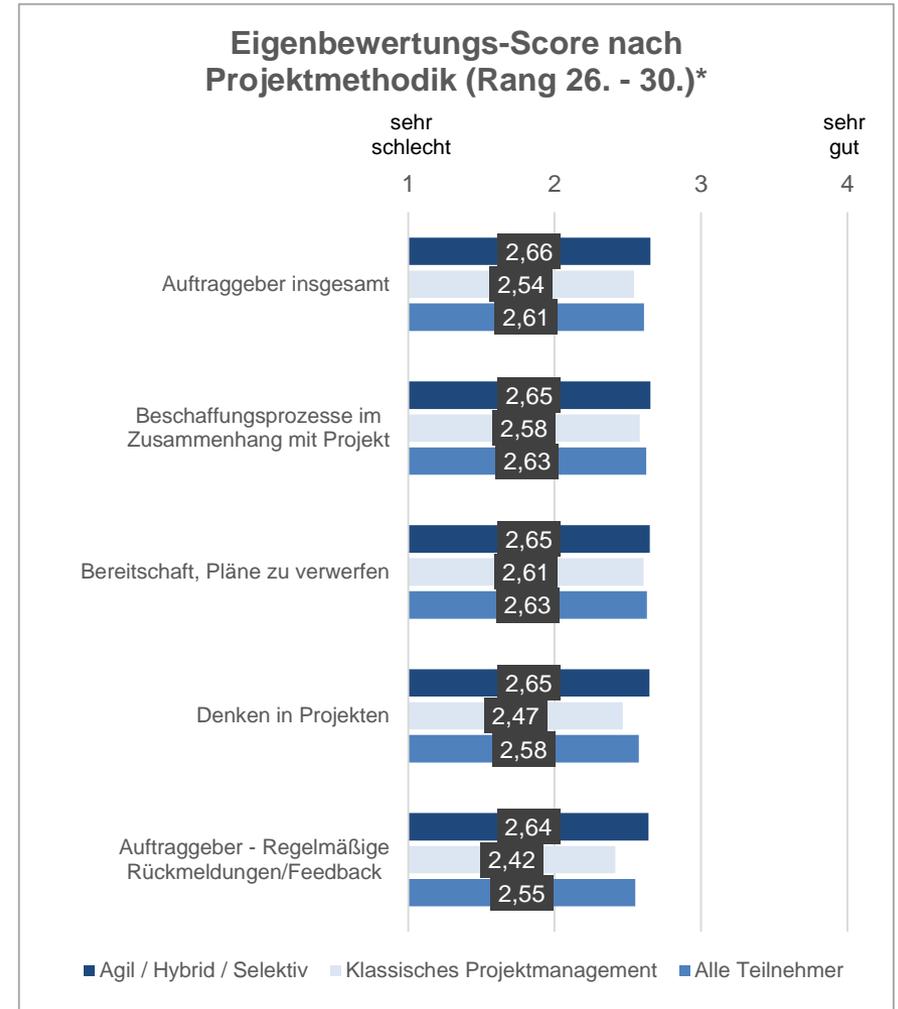
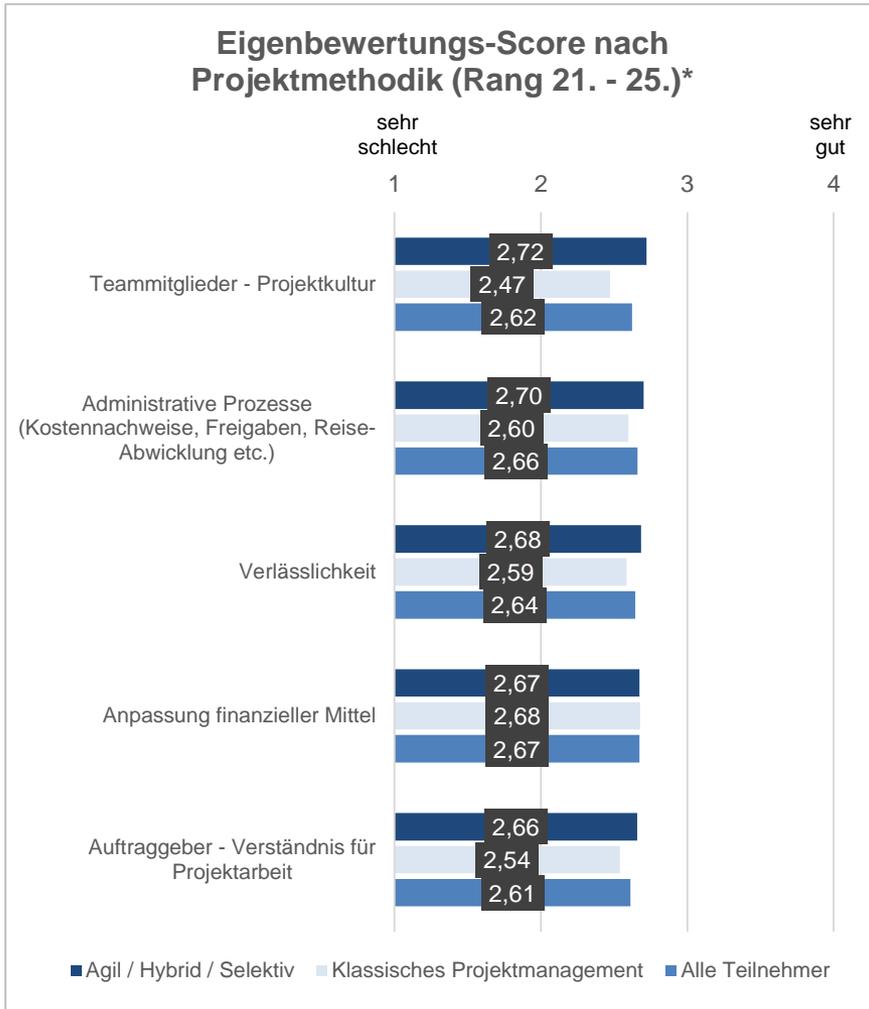
## Eigenbewertungs-Score nach Projektmethodik (Rang 16. - 20.)\*



Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Eigenbewertungs-Score nach Projektmethodik (3/6)

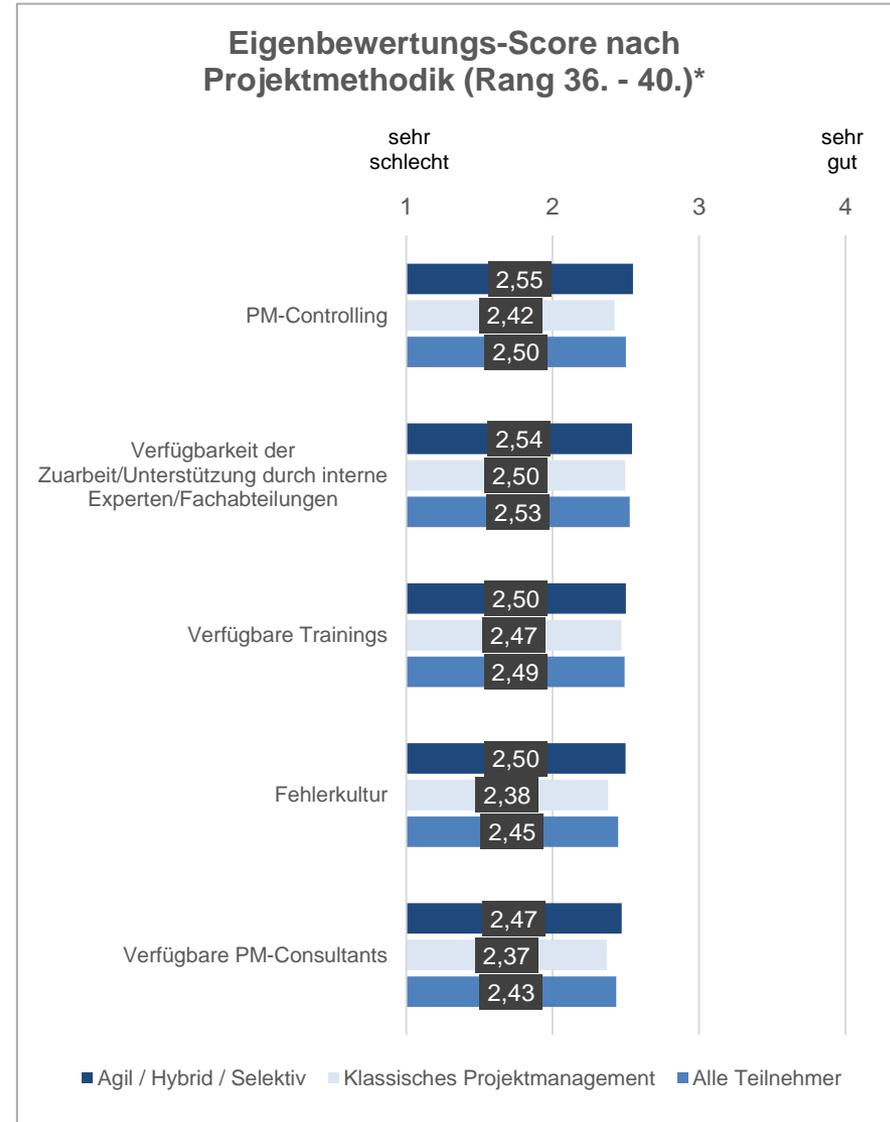
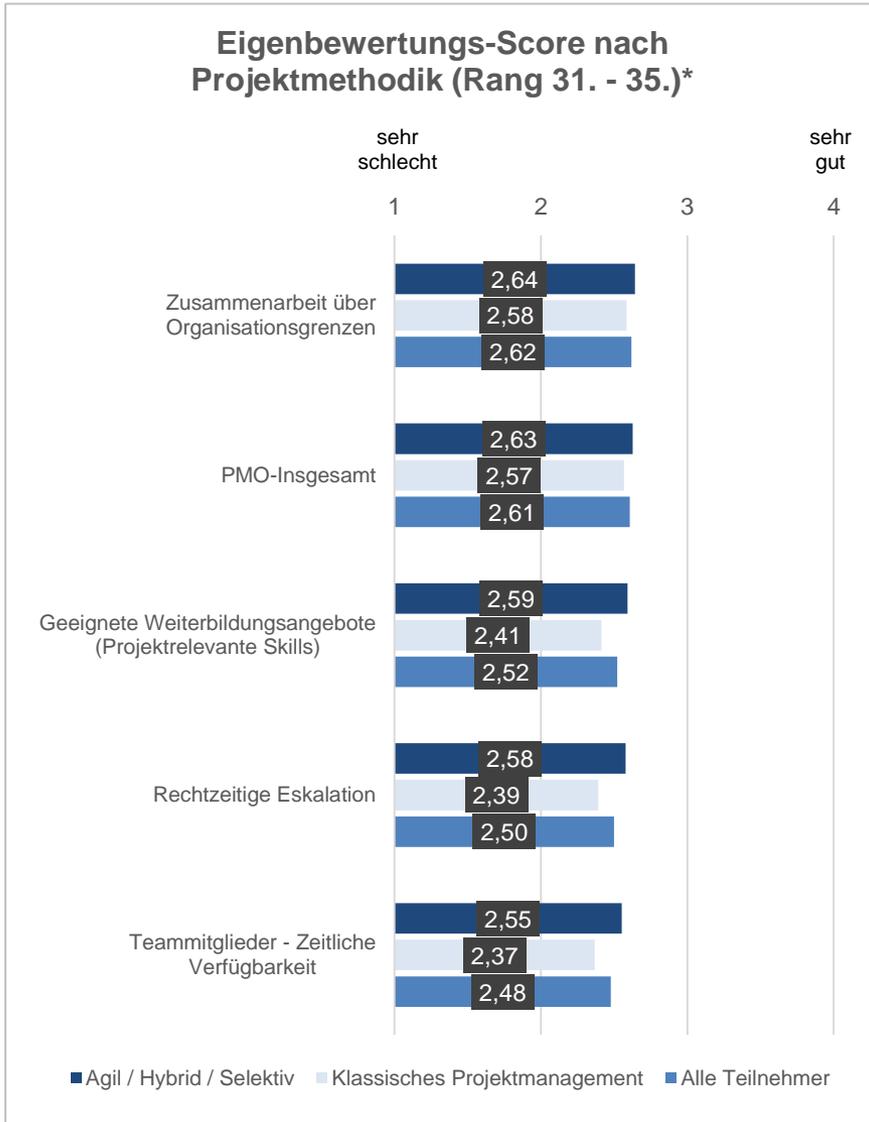
*Bei „Teammitglieder - Projektkultur“ größter Unterschied hinsichtlich Eigenbewertung  
Ebenfalls großer Unterschied bei „Auftraggeber – Regelmäßige Rückmeldungen/Feedback“*



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

# Eigenbewertungs-Score nach Projektmethodik (4/6)

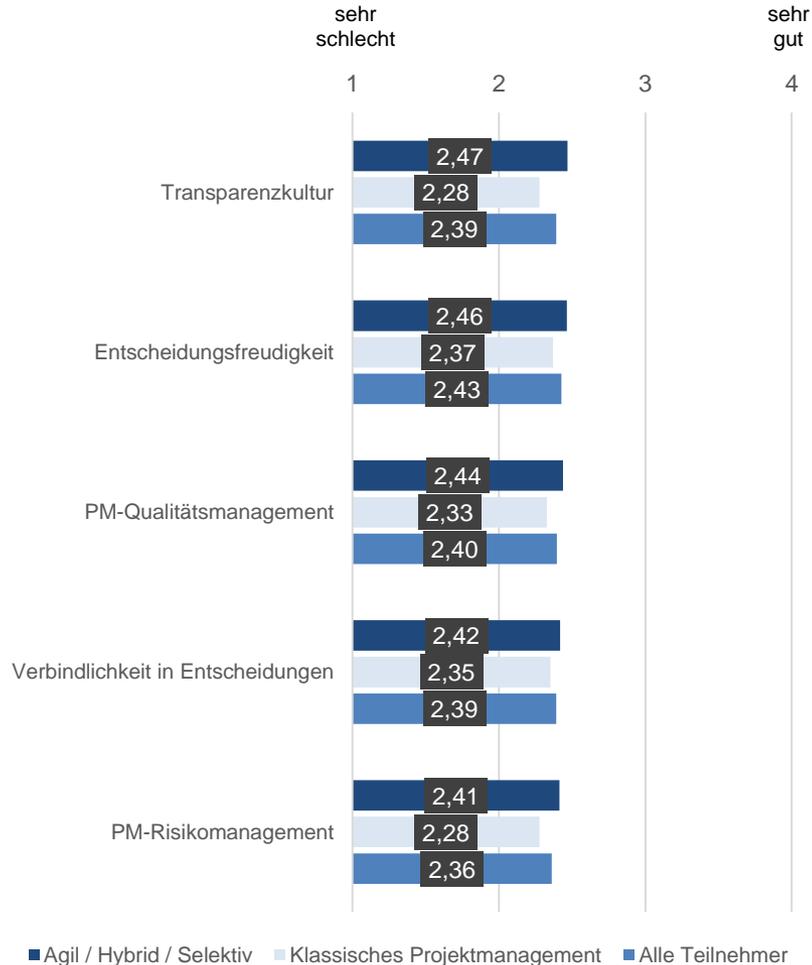


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“

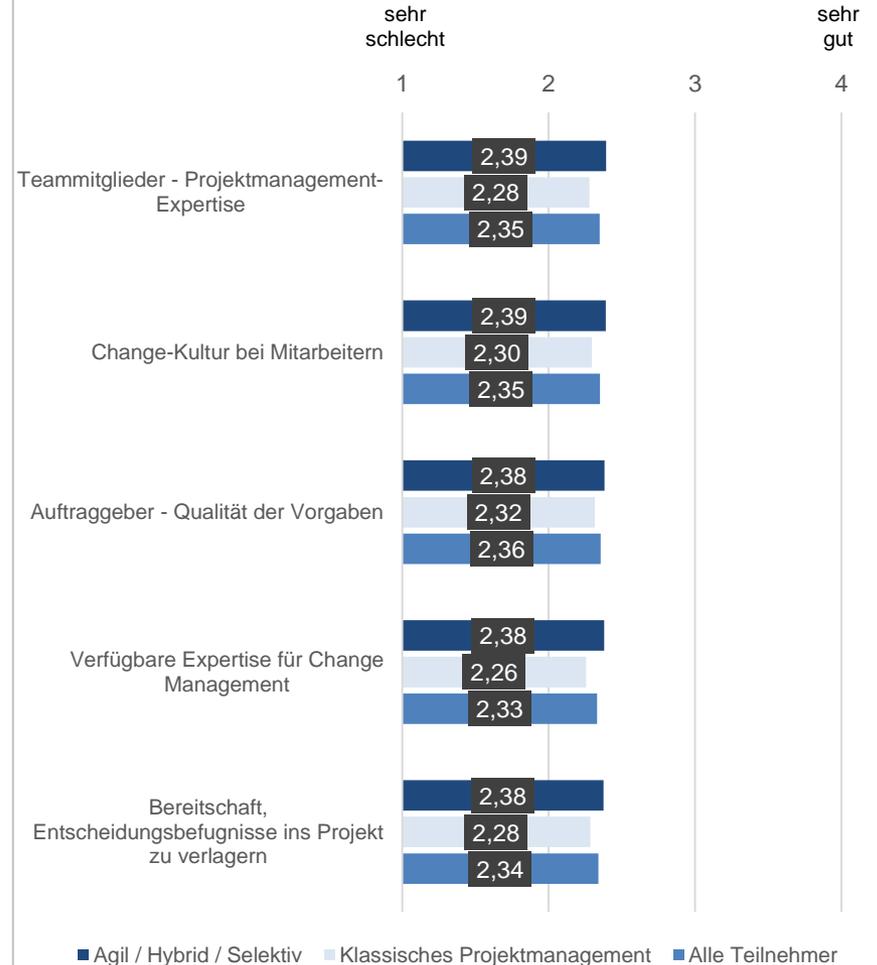
# Eigenbewertungs-Score nach Projektmethodik (5/6)



## Eigenbewertungs-Score nach Projektmethodik (Rang 41. - 45.)\*



## Eigenbewertungs-Score nach Projektmethodik (Rang 46. - 50.)\*

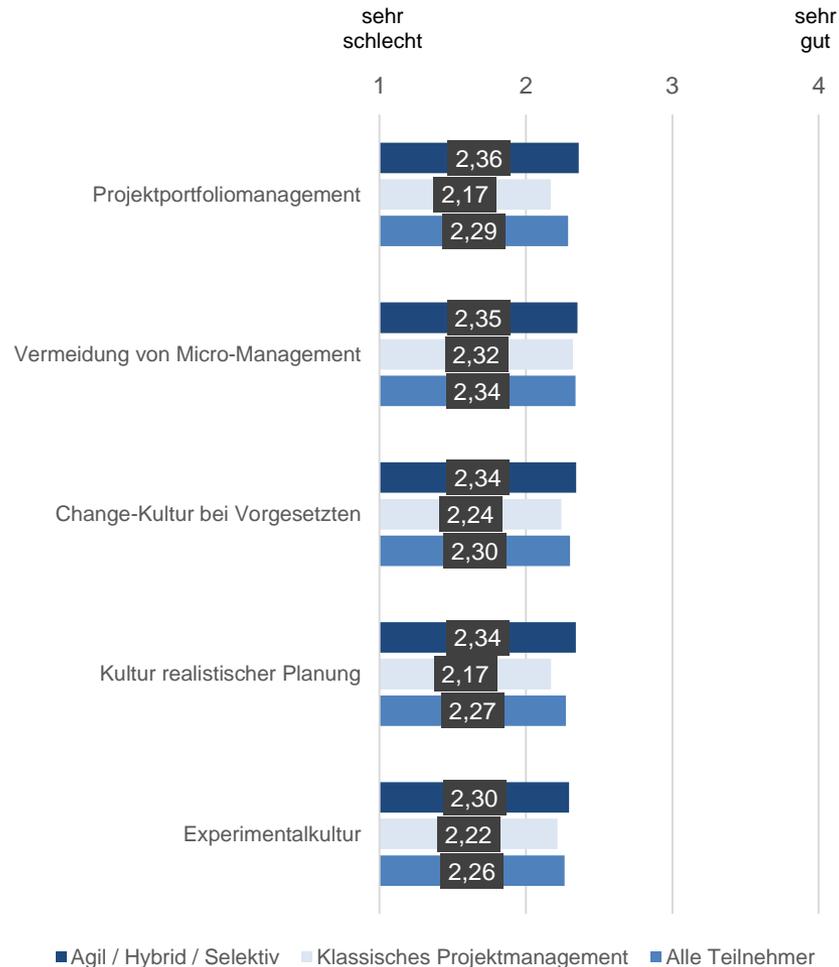


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“

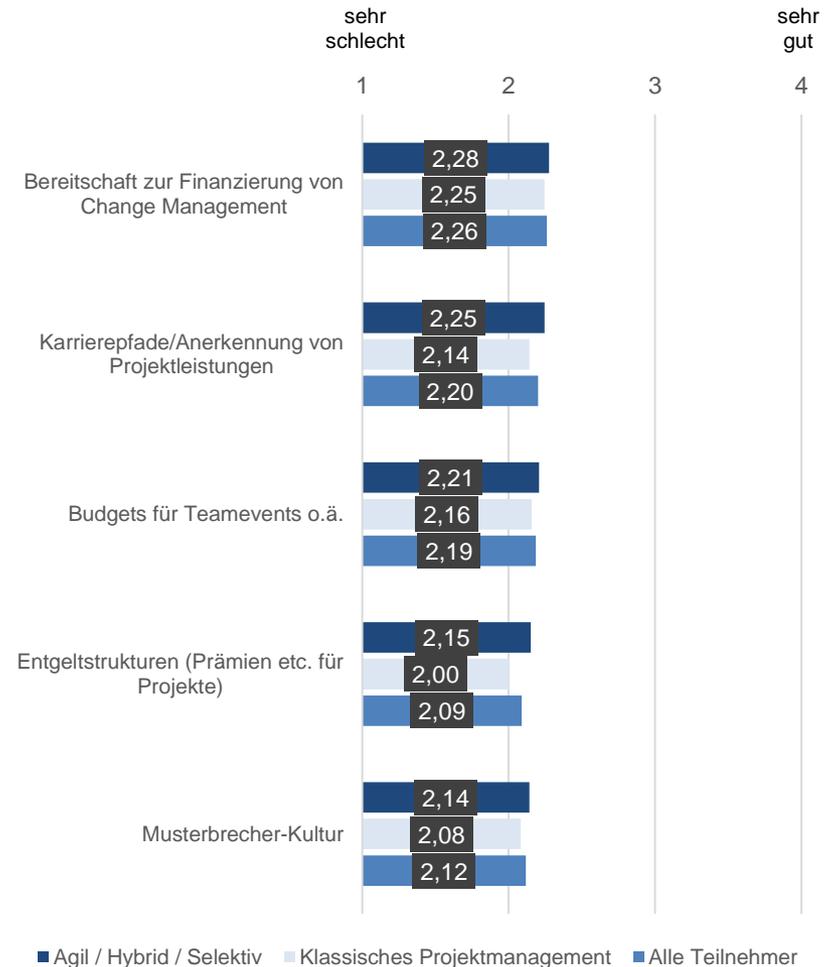
# Eigenbewertungs-Score nach Projektmethodik (6/6)



## Eigenbewertungs-Score nach Projektmethodik (Rang 51. - 55.)\*



## Eigenbewertungs-Score nach Projektmethodik (Rang 56. - 60.)\*



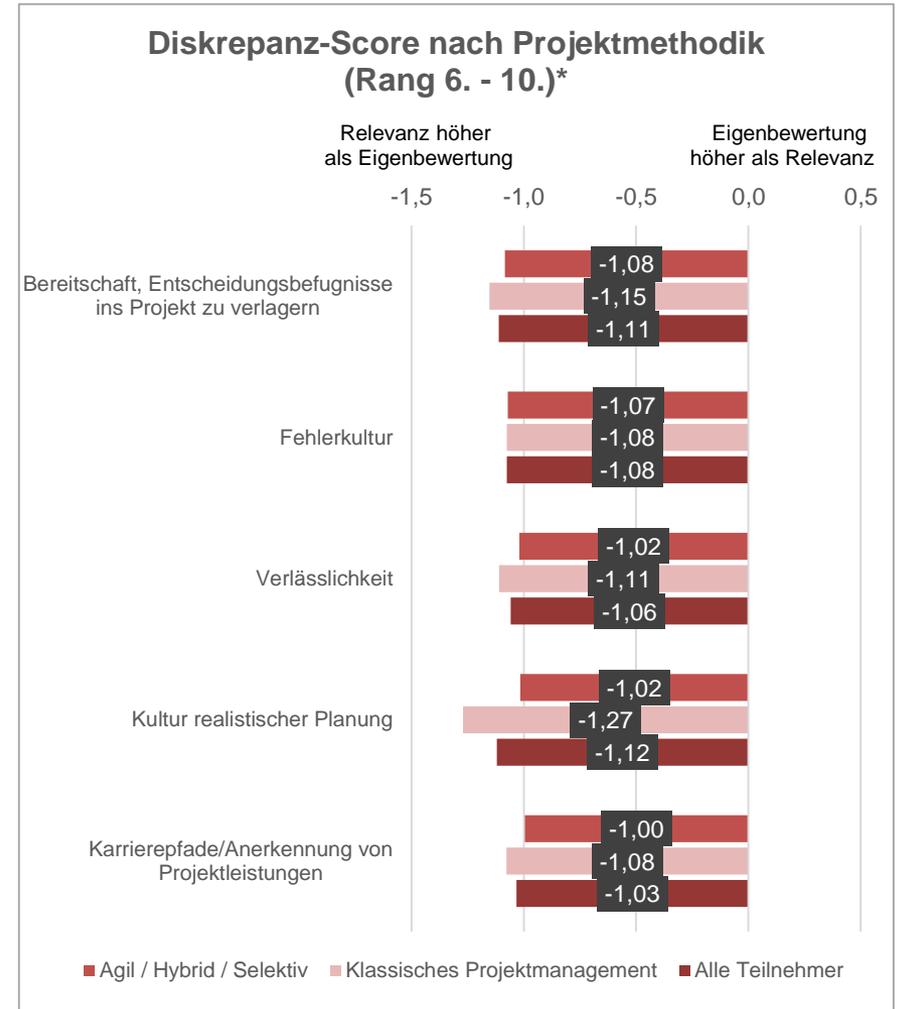
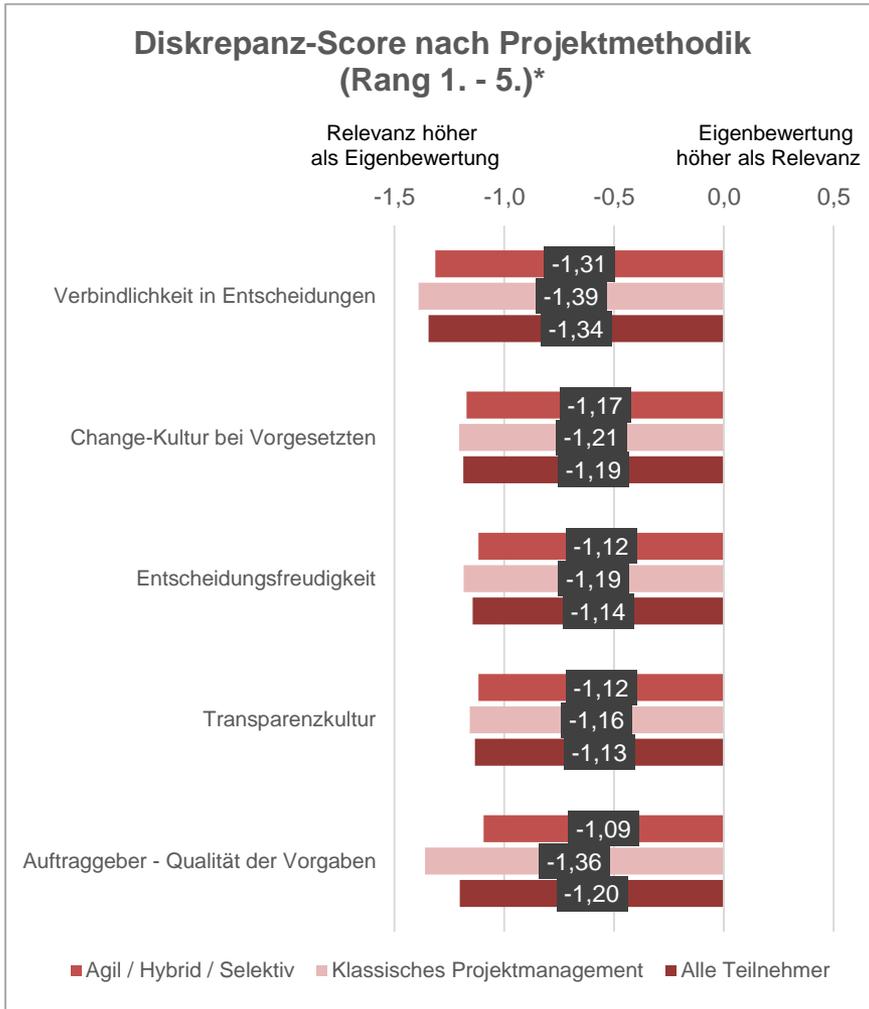
\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“



# Diskrepanz-Score nach Projektmethodik

---

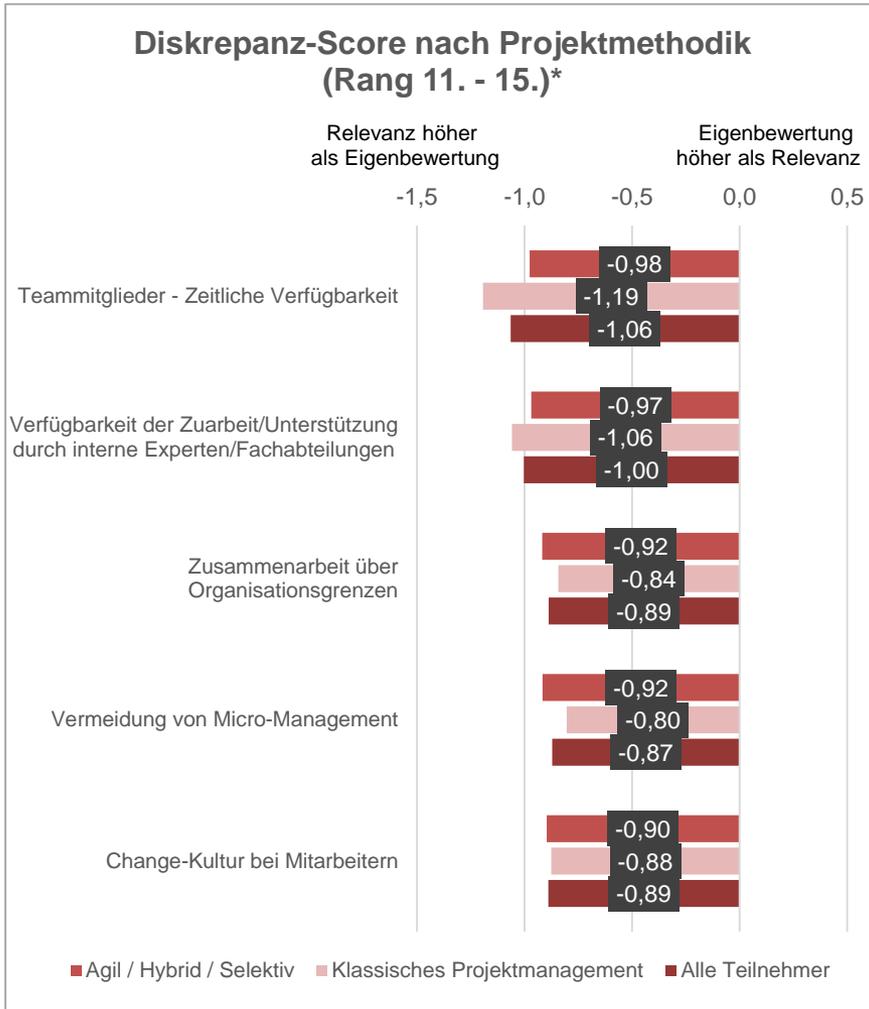
*Größter Unterschied beim Vergleich der Diskrepanz-Scores bei „Auftraggeber – Qualität der Vorgaben“  
Ebenfalls relevanter Unterschied bei „Kultur realistischer Planung“*



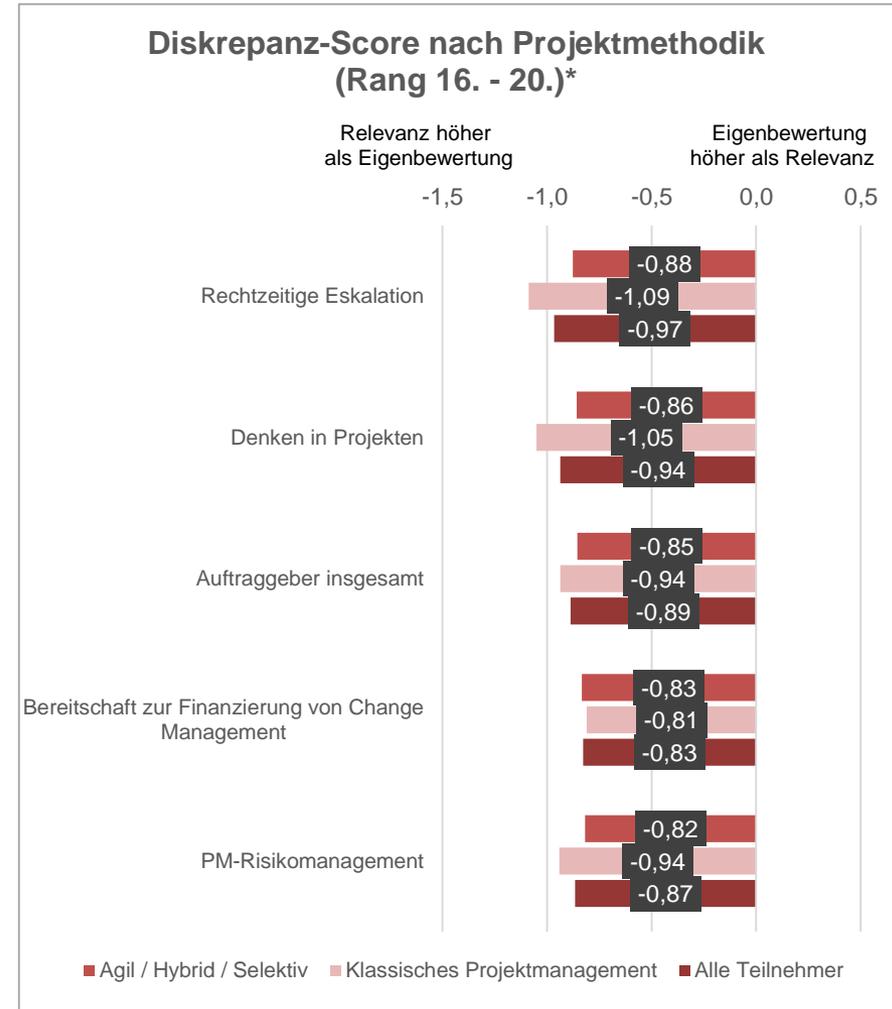
\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

Diskrepanz bei der „Zeitlichen Verfügbarkeit von Teammitgliedern“ im Klassischen Umfeld deutlich größer.

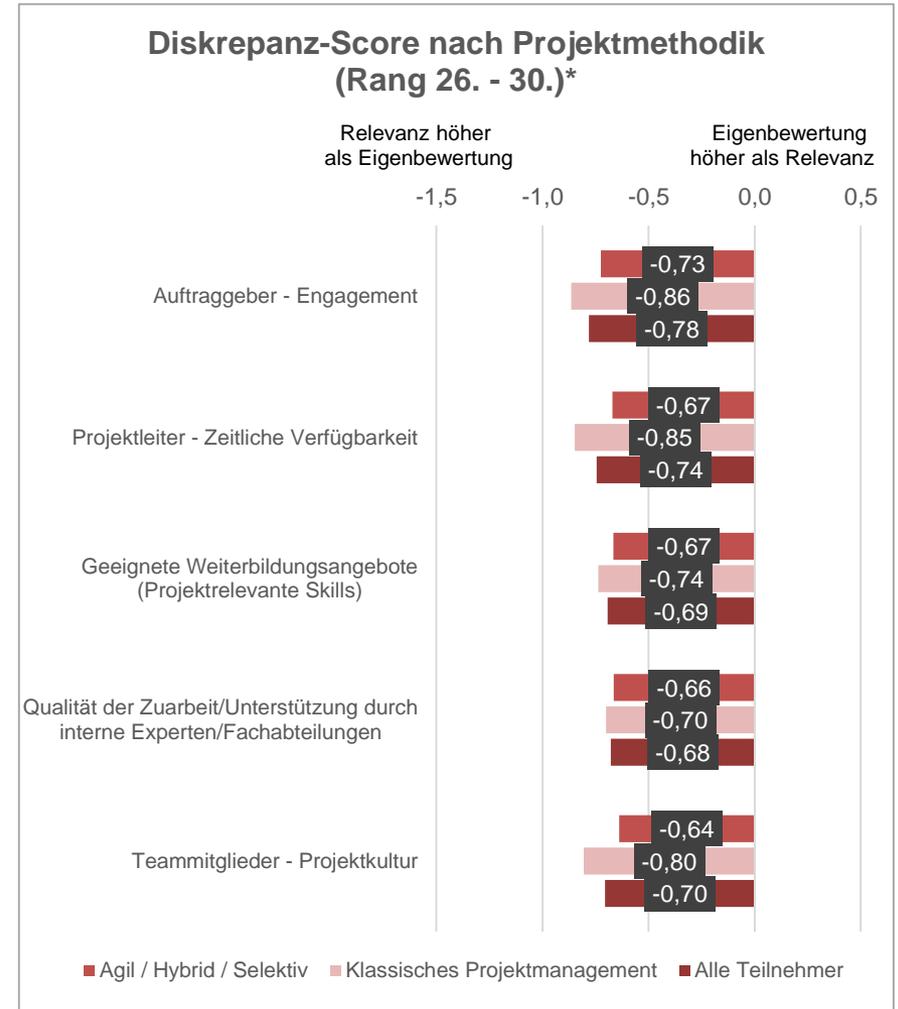
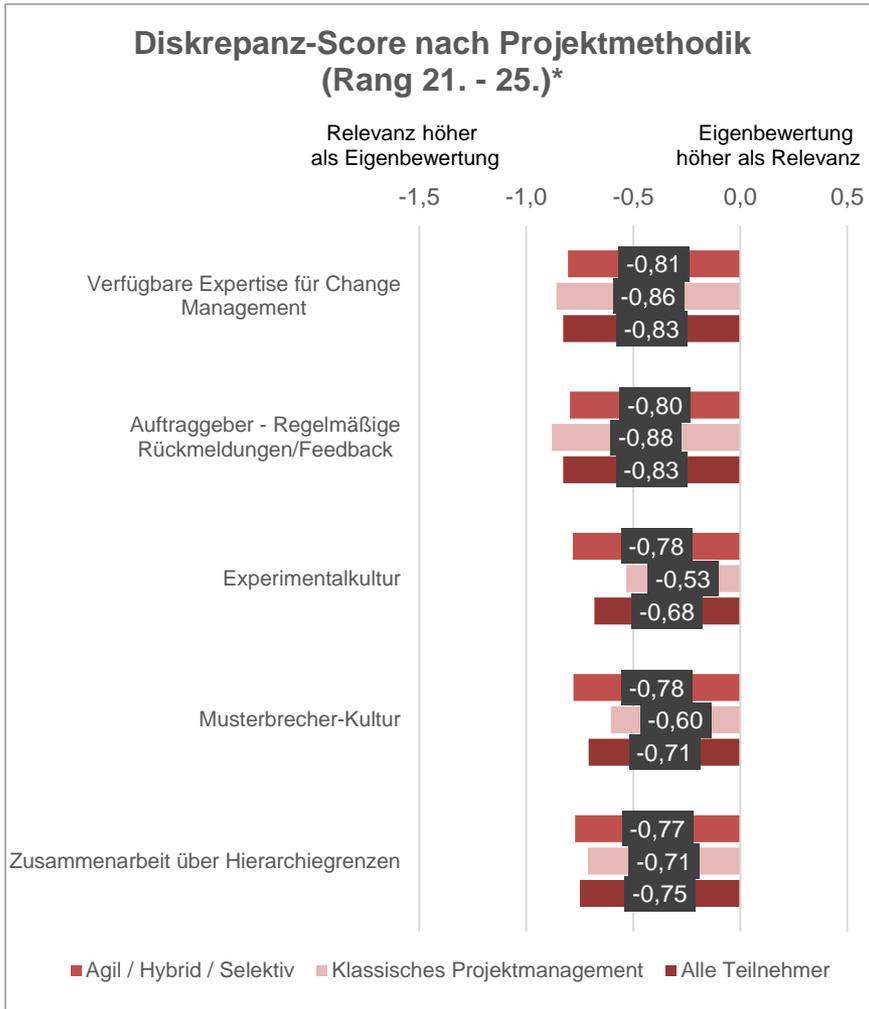


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“



Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

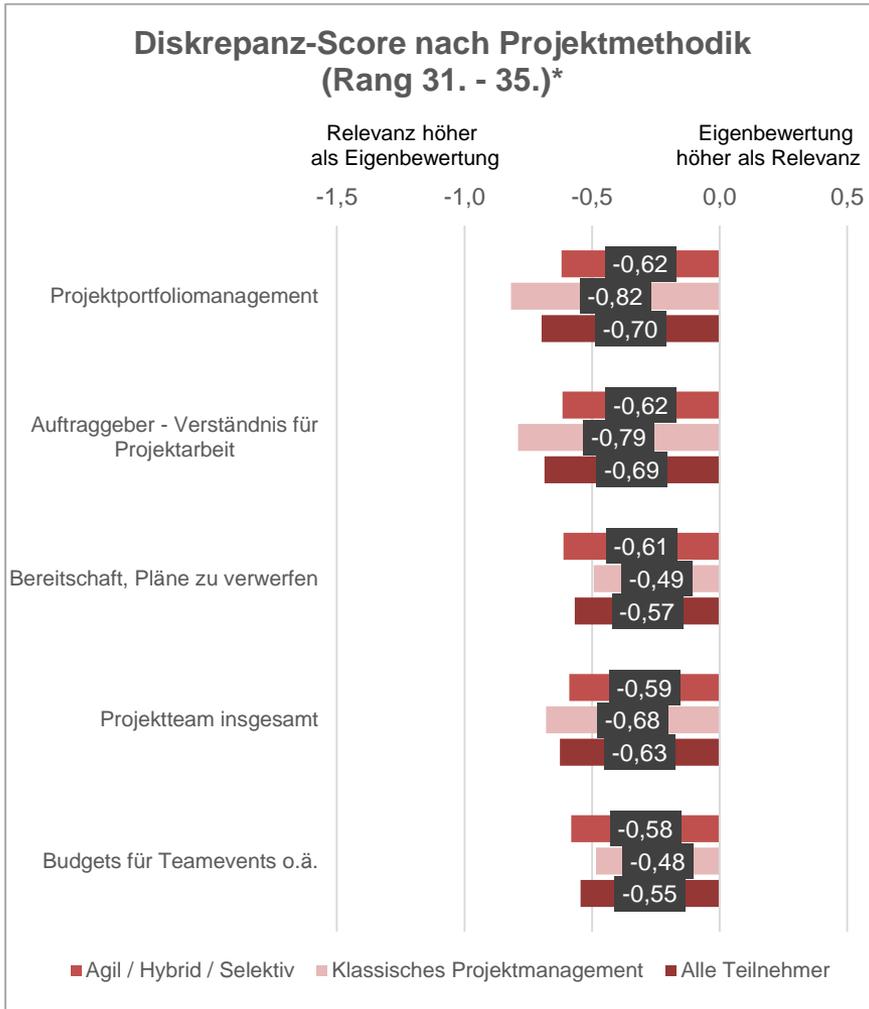
*Diskrepanz bei „Experimentalkultur“ bei agilen Anwendern deutlich größer als beim Klassischen Projektmanagement.*



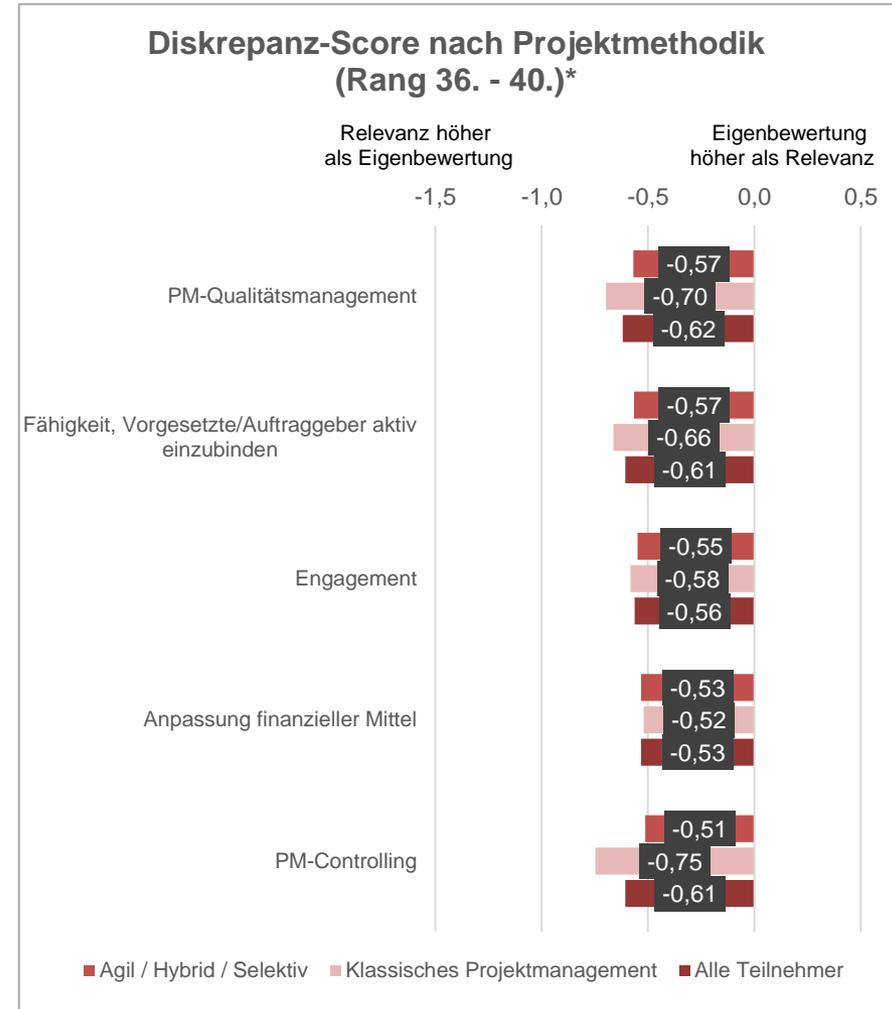
\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

*Diskrepanz beim „PM-Controlling“ im agilen Umfeld deutlich geringer als im klassischen Umfeld.*

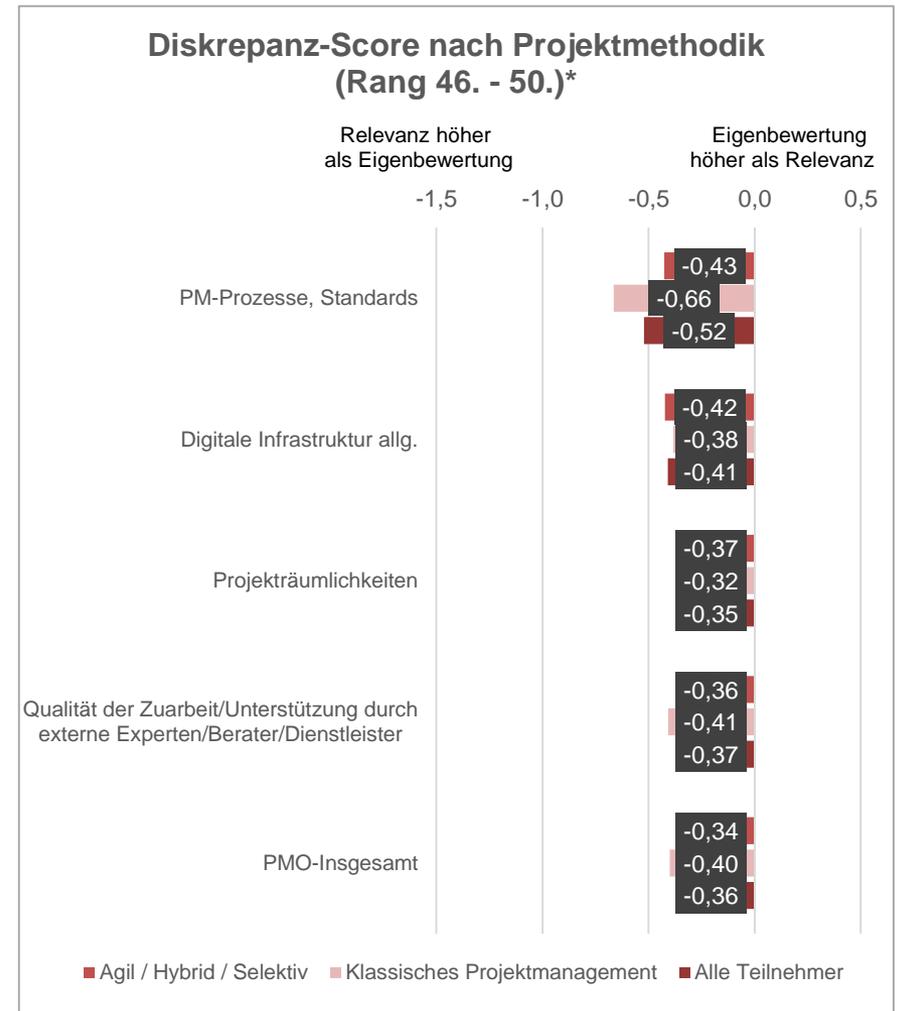
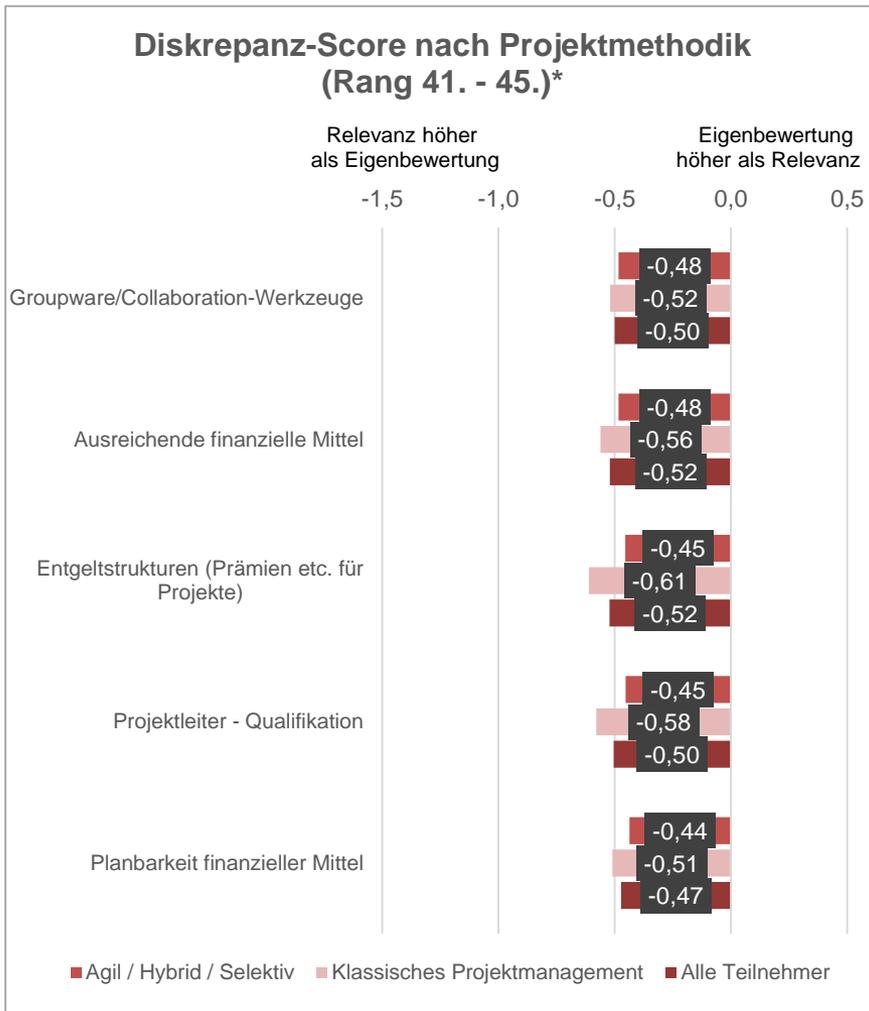


\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“



Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

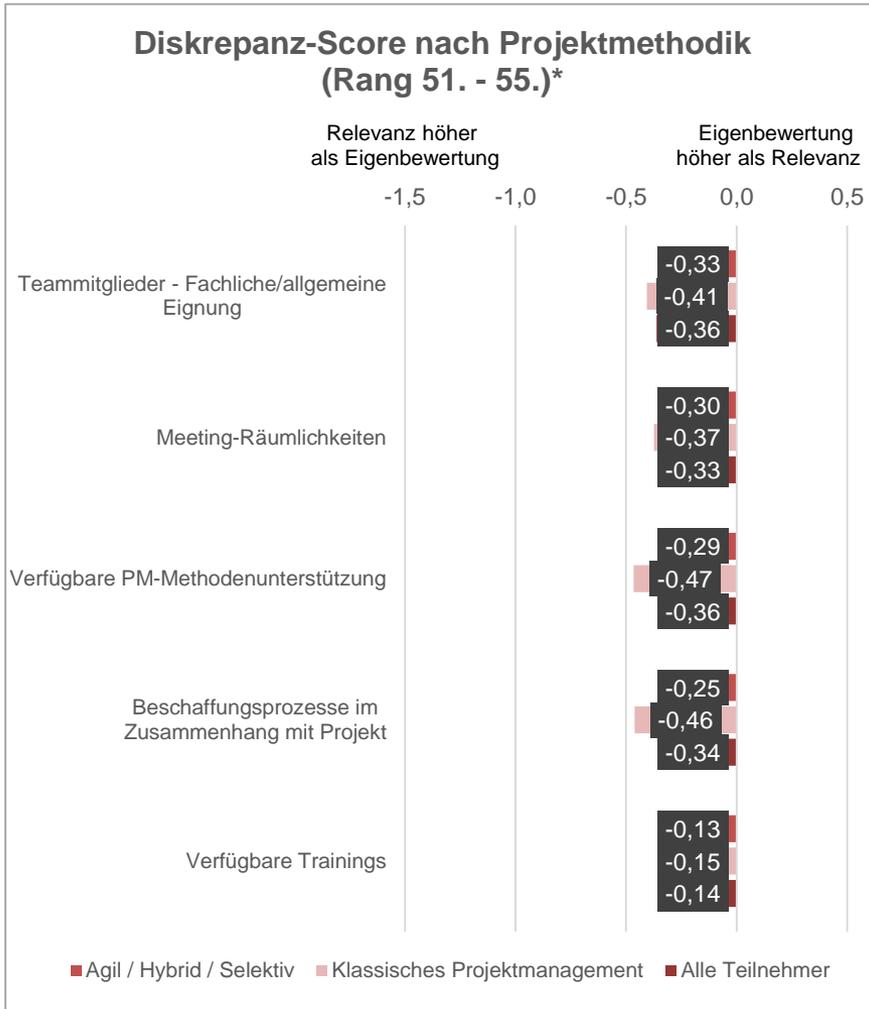
Größere Unterschiede bei der Wahrnehmung der Diskrepanz bei „PM-Prozesse, Standards“ zu erkennen.



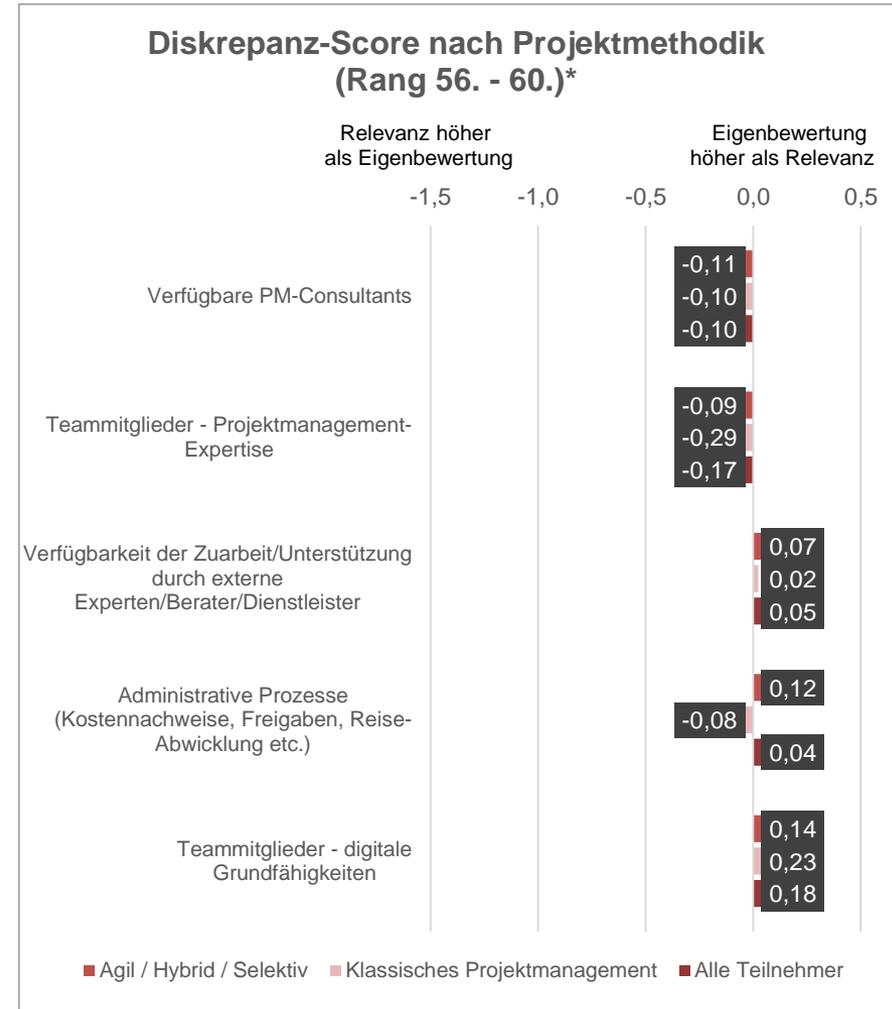
\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“

Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen ("n") findet sich in den Datentabellen im Anhang.

Diskrepanz bei „Projektmanagement Expertise der Teammitglieder“ im klassischen Umfeld noch deutlich größer.



\*sortiert nach den Werten der Teilgruppe „Agil / Hybrid / Selektiv“



Die genaue Aufschlüsselung der Respondenzanzahlen (\*n\*) findet sich in den Datentabellen im Anhang.

- „Verbindlichkeit in Entscheidungen“, „Auftraggeber - Qualität der Vorgaben“, „Verlässlichkeit“ und „Engagement“ sind sowohl für das klassische Projektmanagement als auch für „agile“ Teilnehmer und alle Teilnehmer insgesamt die relevantesten Faktoren.
- Bei „Verbindlichkeit in Entscheidungen“, „Entscheidungsfreudigkeit“ und „Change-Kultur bei Vorgesetzten“ größte Diskrepanz zwischen Relevanz und Eigenbewertung aus Sicht der Agilen Anwender.
- „Experimentalkultur“ und „Musterbrecher-Kultur“ für Agile Anwender deutlich relevanter – „Qualität der Vorgaben des Auftraggebers“ für klassische Anwender relevanter.
- Die Eigenbewertung von „Projektkultur der Teammitglieder“, „Regelmäßige Rückmeldungen / Feedback des Auftraggebers“, und „Projektportfoliomanagement“ fällt aus Sicht der Agilen Anwender deutlich positiver aus.
- Diskrepanz bei „Qualität der Vorgaben des Auftraggebers“, „Kultur realistischer Planung“ und „Zeitliche Verfügbarkeit von Teammitgliedern“ wird von klassischen Anwendern als noch höher bewertet.
- Negative Diskrepanz aus Sicht der „klassischen“ Anwender ist mit ( $\bar{X}$  -0,74) durchschnittlich nochmal um -0,06 negativer als die der „agilen“ Teilnehmer ( $\bar{X}$  -0,68).



# Implikationen für das PMO

---

*Empfehlungen für Project Management Offices auf Basis der Erhebungsergebnisse*



## (1) Fragen Sie Ihre Kunden

Entsprechen die Leistungen des PMOs den Bedürfnissen und Wünschen?

## (2) Prüfen Sie Ihren Fokus

Greifen die Ausrichtung und Angebote des PMOs die wirklich relevanten Aspekte auf?

(„Harte“ *und* „weiche“ Faktoren, Projektteam *und* Auftraggeber *und* Umfeld.

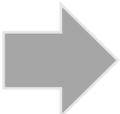
Prüfen Sie die Einbindung neutraler Perspektiven.)

## (3) Agile Potenziale heben

Prüfen Sie mögliche Potenziale agiler Methoden auf den Ebenen Organisation, Projektportfolio und Projekt.

## (4) Teamaufstellung und –ausrichtung hinterfragen

Sind Team und System schon heute auch für Change und Musteränderung versus Administration und Methodenexpertise aufgestellt?



### Ausrichtung und Nutzenposition des PMOs prüfen und schärfen

Klarer und transparenter Mehrwert *aus Sicht der Organisation* als nachhaltige Lebensversicherung des PMOs in Zeiten von Digitalisierung und VUCA.



# Teilnehmerstruktur

---

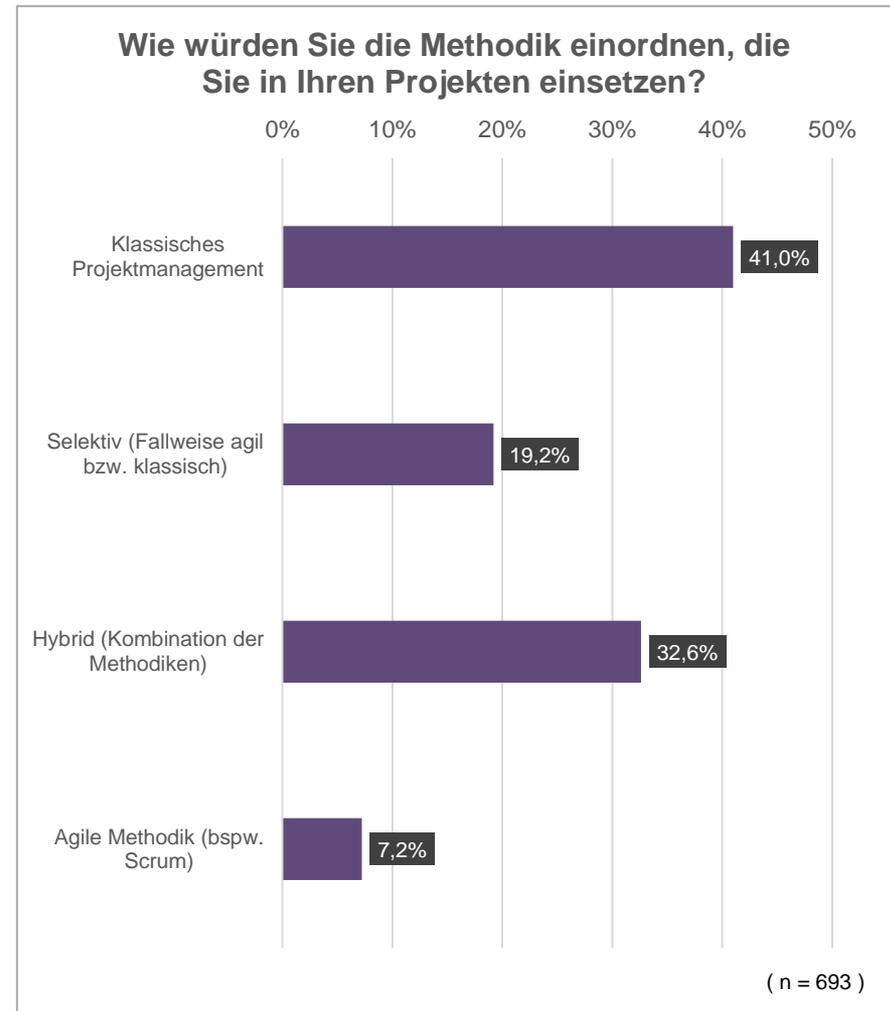
41% der Teilnehmer betreiben überwiegend „Klassisches Projektmanagement“.

41,0% der Teilnehmer gaben an, vornehmlich auf „Klassisches Projektmanagement“ zu setzen.

Mit 32,6% der Teilnehmer gaben fast ein Drittel der Teilnehmer an, hybride Ansätze zu verwenden.

Knapp weniger als ein Fünftel der Teilnehmer gab an, „selektiv“ vorzugehen und sich fallweise für agile oder klassische Ansätze zu entscheiden.

Lediglich 7,2% der Teilnehmer gaben an, vornehmlich auf „Agile Methodiken (bspw. Scrum)“ zu setzen.



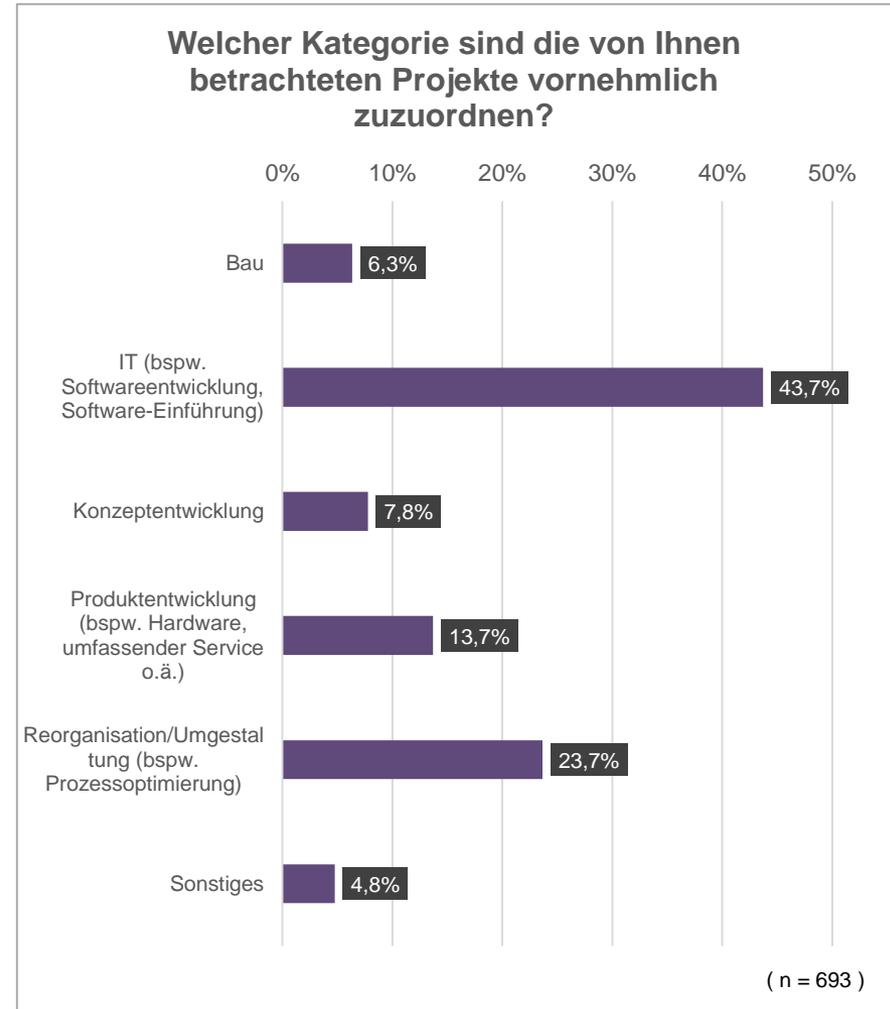
Projekte aus der Kategorie „IT“ sind bei 43,7% der Teilnehmer die häufigsten.

Die Mehrzahl der Teilnehmer mit 43,7% ordnen ihre Projekte vornehmlich im Bereich der IT ein. Auch Reorganisations- und Umgestaltungsprojekte sind bei 23,7% der Teilnehmer zentral.

13,7% der Befragten ordnen ihre Projekte dem Bereich Produktentwicklung zu.

Mit 6,3% und 7,8% sind auch Teilnehmer mit Fokus auf Bau- bzw. Konzeptentwicklungsprojekten in der Umfrage vertreten.

4,8% der Teilnehmer ordneten ihre Projekte in der Kategorie „Sonstiges“ ein.

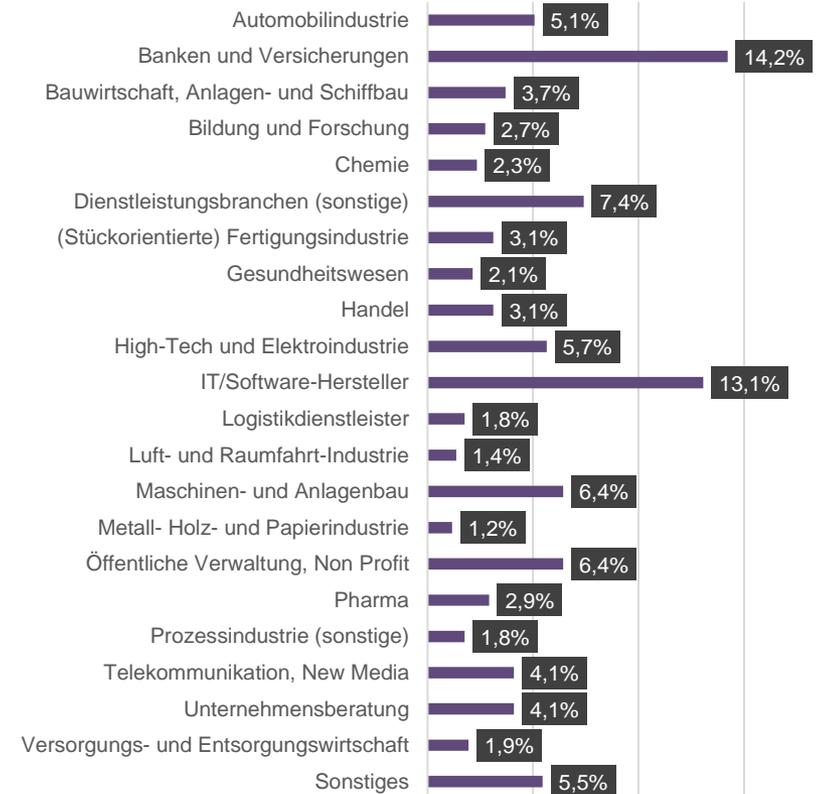


Breites Spektrum an Branchen vertreten – „Banken und Versicherungen“ sowie „IT/Software-Hersteller“ stellen größte Teilnehmergruppen.

14,2% der Teilnehmer geben an, in der „Banken und Versicherungs-“Branche aktiv zu sein. 13,1% der Teilnehmer ordnen ihr Unternehmen dem IT-Sektor zu.

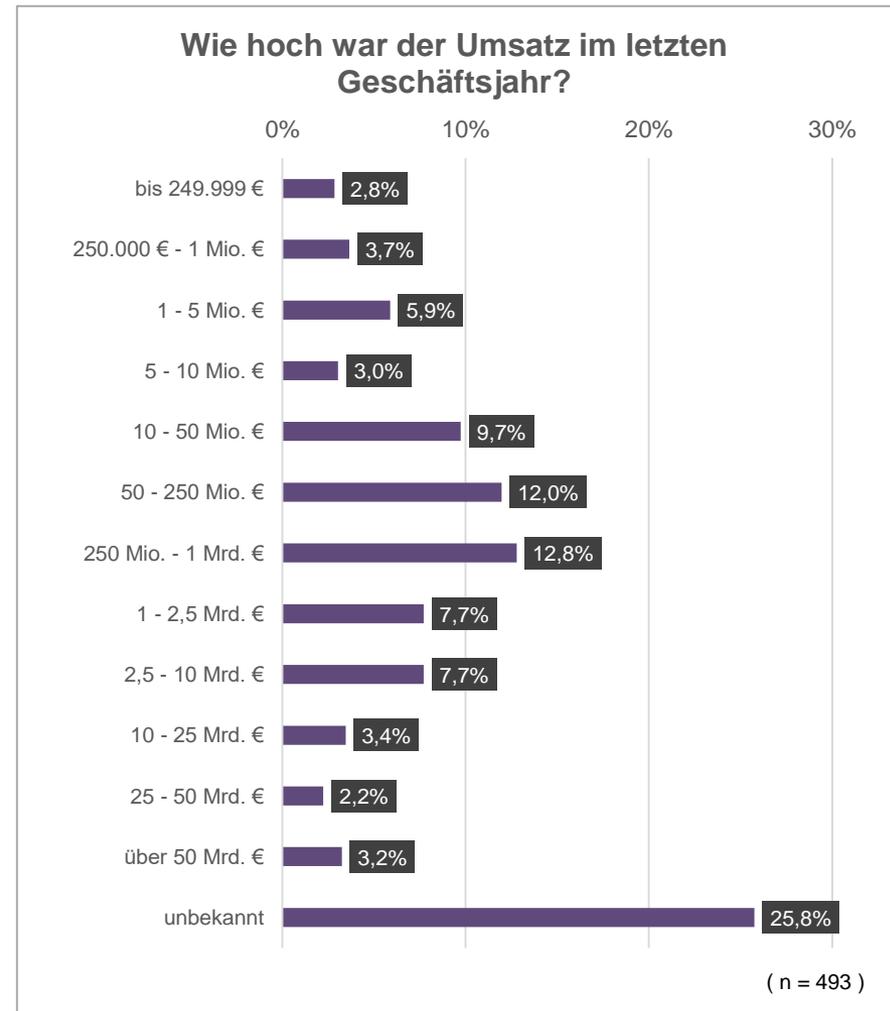
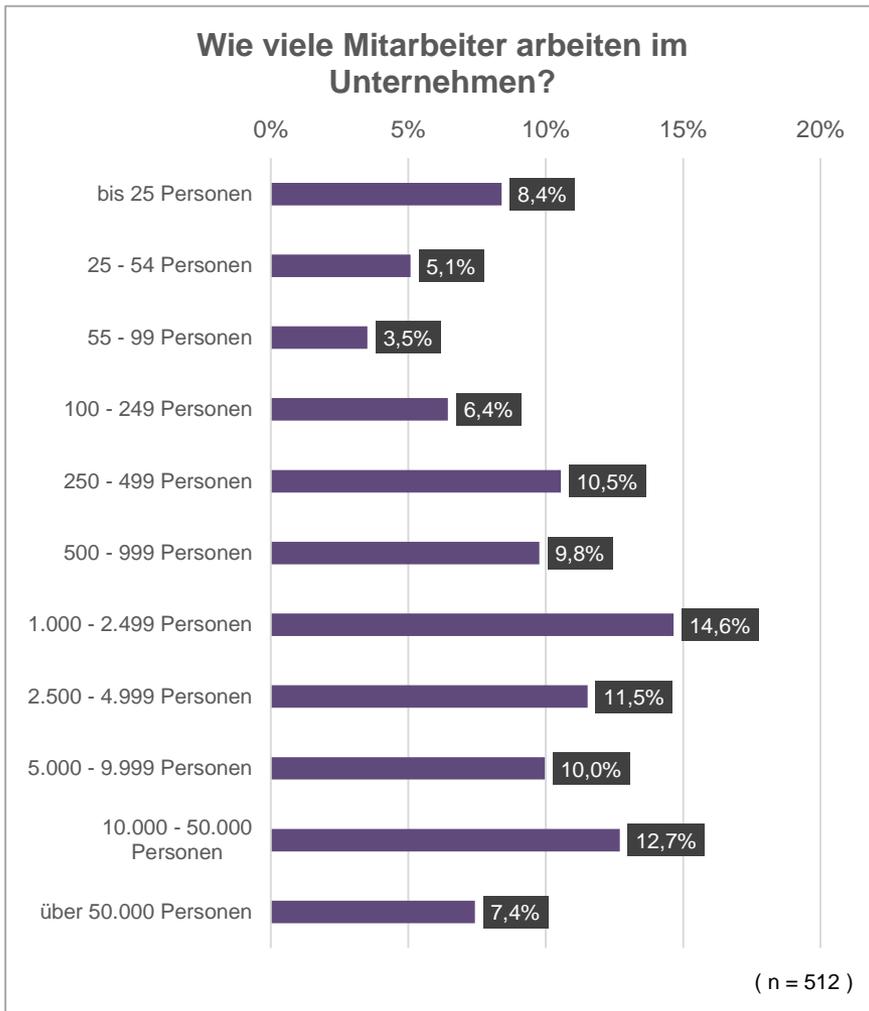
Mehr als die Hälfte der Branchen sind mit unter 5% vertreten.

## Welchen Branchenschwerpunkt würden Sie Ihrem Unternehmen zuordnen?



( n = 513 )

*Breite Verteilung bezüglich der Anzahl der Mitarbeiter und der Höhe des Umsatzes.*



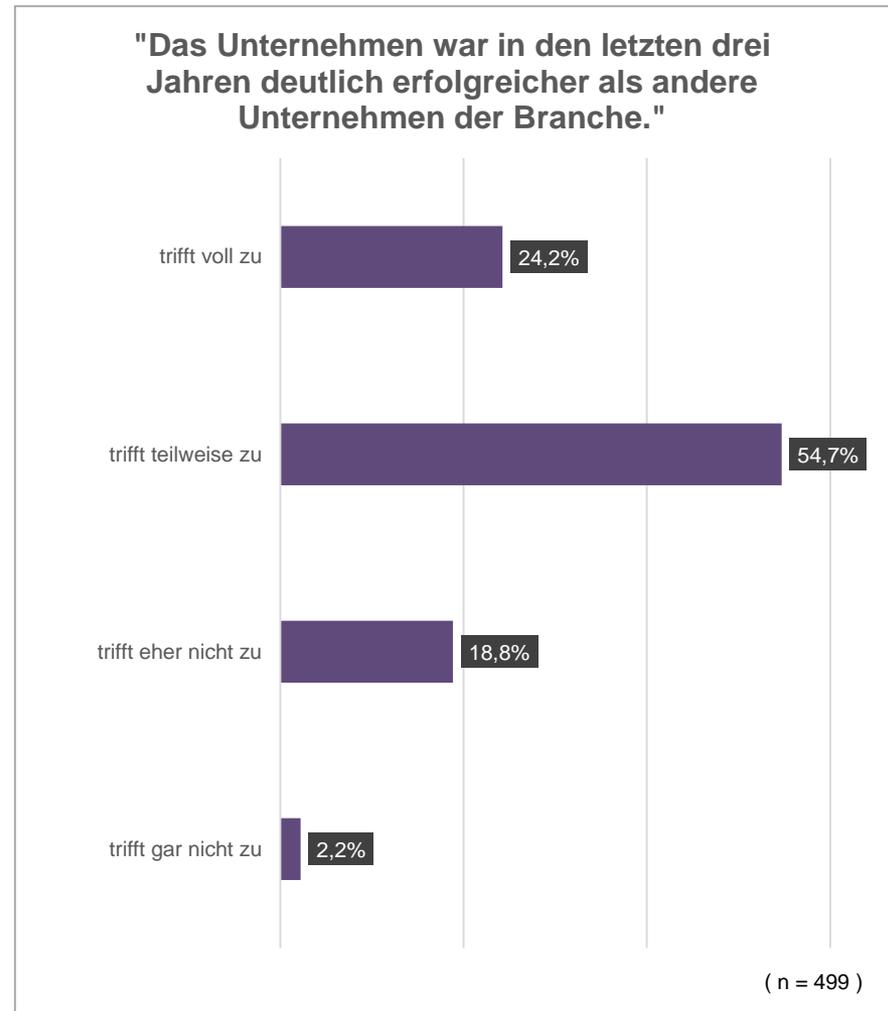
*Nur 21% der Teilnehmer halten ihr Unternehmen für weniger erfolgreich als andere Unternehmen in der Branche.*

54,7% der Teilnehmer betrachten ihr Unternehmen als erfolgreicher als die Konkurrenz aus derselben Branche. Zusammen mit dem Anteil der Unternehmen, die „deutlich erfolgreicher als andere“ sind, summiert es sich auf fast 80%.

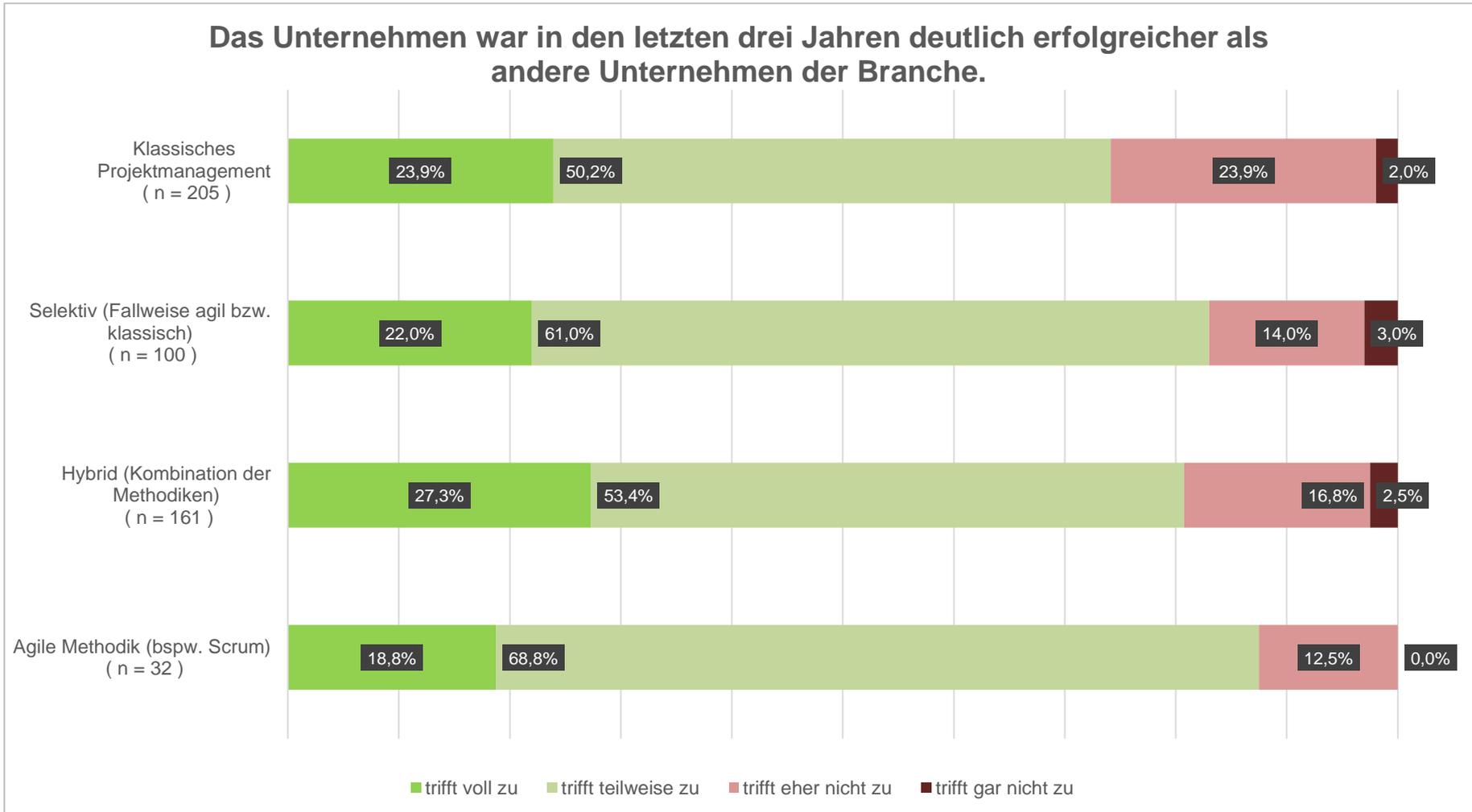
Die positive Einschätzung des Erfolges der Unternehmen der Teilnehmer könnte durch den „[Dunning-Kruger-Effekt](#)“ (kognitive Verzerrung, bei der sich weniger kompetente Menschen überschätzen) erklärt werden oder durch eine nicht repräsentative Stichprobe (Angestellte von erfolgreicheren Unternehmen könnten aktiver im Projektmanagementumfeld und/oder Umfragen wie der „Projektumfeldstudie“ sein). Möglich wäre auch eine Kombination aus beidem.

Mit 18,8% bewerten fast ein Fünftel ihren Erfolg als geringer als den der Konkurrenz.

Nur 2,2% sehen ihre Unternehmen als deutlich weniger erfolgreich als die Konkurrenz.



Teilnehmer mit Fokus auf Agilen Methoden sehen ihre Unternehmen seltener als weniger erfolgreich als andere aus der Branche.



*Größte Gruppe der Teilnehmer beschreiben ihr vornehmliche Rolle als „Projektleiter oder ähnlich“.*

Mit 70,6% der Teilnehmern ordnet sich der größte Teil der Befragten der Rolle des „Projektleiter o.ä. Aufgaben im Projektmanagement“ zu.

32,0% der Teilnehmer gaben an, auch Teil des PMO (Project Management Office) zu sein.

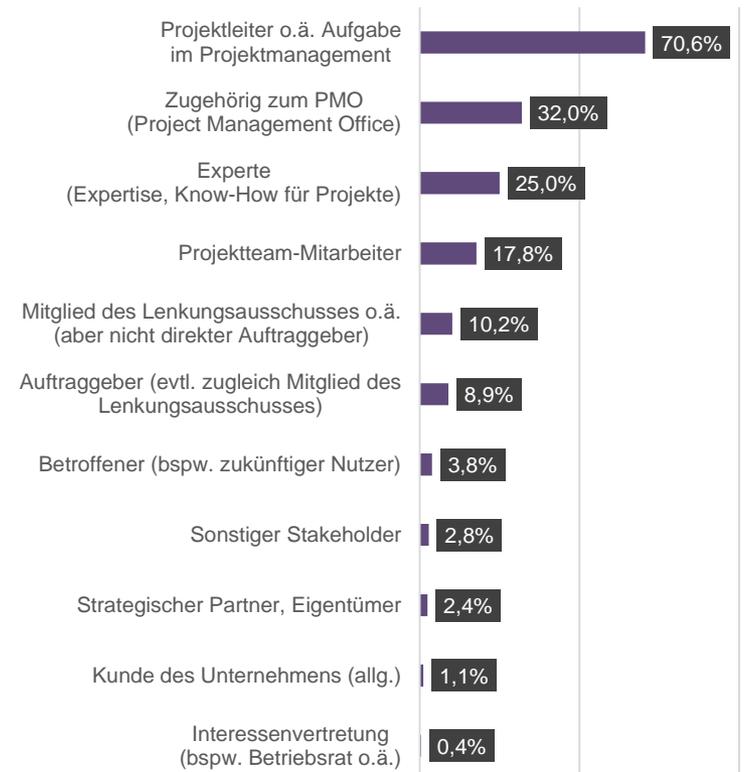
Weitere 25,0% der Teilnehmern gaben an, auch als „Experte (Expertise, Know-How für Projekte)“ tätig zu sein.

17,8% der Teilnehmer ordneten sich als Projektteam-Mitarbeiter ein.

Nur 1,1% der Teilnehmer gaben an, „Kunde des Unternehmens“ zu sein und 0,4% der Teilnehmer ordneten sich einer „Interessenvertretung (bspw. Betriebsrat o.ä.)“ zu.

Bei der Interpretation ist zu beachten, dass Mehrfachantworten möglich waren und die Angabe freiwillig war.

## Wie würden Sie Ihre vornehmliche Rolle in Projekten beschreiben?



[Multiple-Choice-Frage] ( n = 704 )

## Zertifizierungen für klassisches Projektmanagement verbreiteter als Agile Methoden.

34,4% der Teilnehmer haben eine IPMA/GPM-Zertifizierung für klassisches Projektmanagement.

12,0% der Teilnehmer haben eine Scrum.org und 10,3% der Teilnehmer eine Scrum Alliance Zertifizierung.

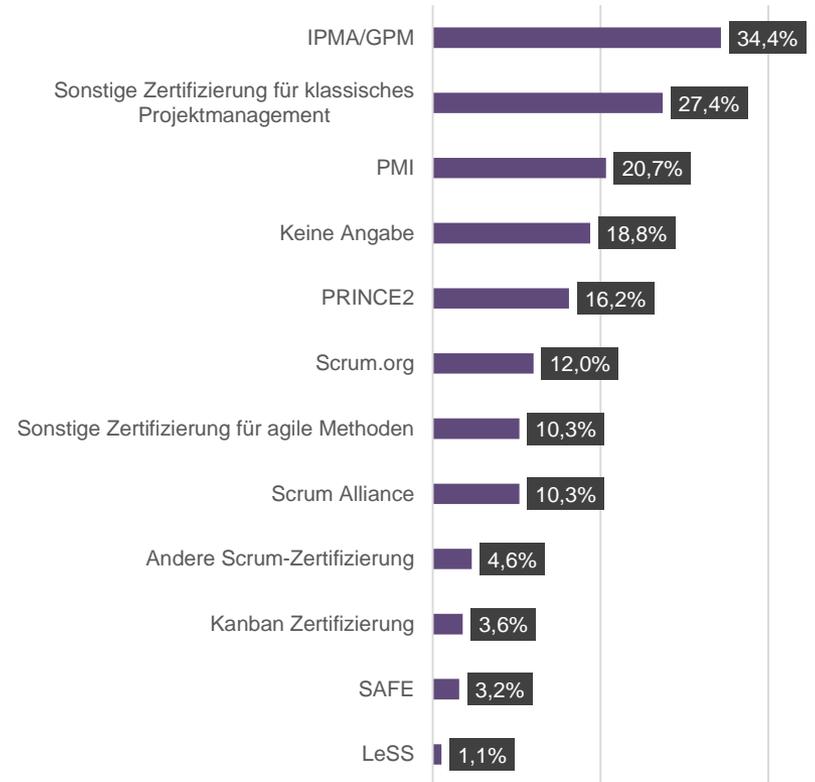
Lediglich 3,2% der Teilnehmer haben eine SAFE-Zertifizierung und gerade mal 1,1% Teilnehmer eine LeSS-Zertifizierung.

18,8% Teilnehmer haben „keine Angaben“ ausgewählt.

Die Summe der klassischen Zertifizierungen (IPMA/GPM, PMI, PRINCE2 und sonstige Zertifizierung für klassisches Projektmanagement) ist deutlich höher als die der agilen Zertifizierungen.

Bei der Interpretation ist zu beachten, dass Mehrfachantworten möglich waren und die Angabe freiwillig war.

### Verfügen Sie über eine oder mehrere dieser Projektmanagement-bzw. Methoden-Zertifizierungen?



[Multiple-Choice-Frage] ( n = 474 )

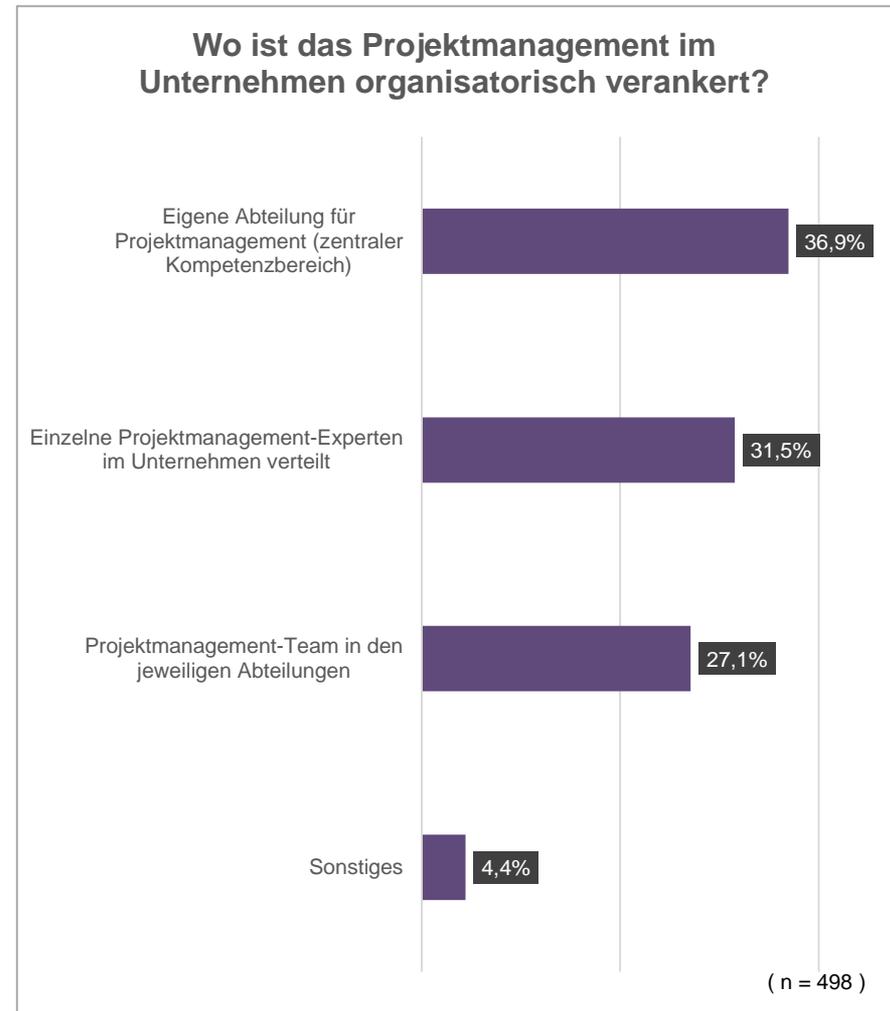
*Verankerung des Projektmanagements in einer eigenen Abteilung für Projektmanagement ist am verbreitetsten.*

Bei 36,9% der Teilnehmer ist das Projektmanagement in einer eigenen Abteilung als zentraler Kompetenzbereich verankert. Dies dürfte in vielen Unternehmen dem sogenannten „PMO“ (Project Management Office) entsprechen, ggf. auch einem „Agile Center of Excellence“ o.ä.

Bei 31,5% der Teilnehmer sind „Einzelne Projektmanagement-Experten im Unternehmen verteilt“.

27,1% der Teilnehmer gab an das es Projektmanagement-Teams in den jeweiligen Abteilungen gibt.

4,4% der Teilnehmer wählten die Antwort „Sonstiges“. Von diesen wurden in vielen Fällen unterschiedliche Kombination der Antworten genannt. In einigen Fällen wurde in diesem Zuge auch die Unklarheit bei der Verankerung im eigenen Unternehmen kritisiert.

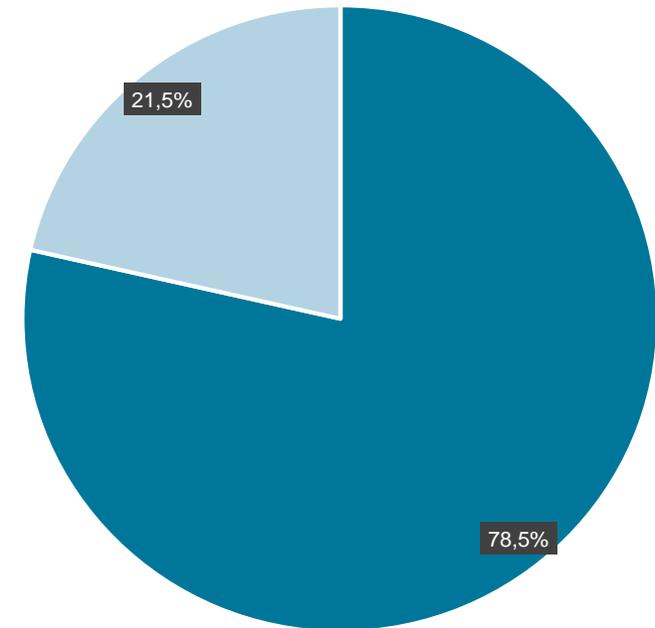


*Rund ein Fünftel der Teilnehmer sehen sich als „Lieferant/Dienstleister für Projektleistungen“.*

Mit 78,5% beschrieben fast vier Fünftel der Teilnehmer ihre Beziehung zum Unternehmen als „Mitarbeiter“.

21,5% der Teilnehmer beschreiben sich als „Lieferant / Dienstleister für Projektleistungen“.

Wie ist Ihre Beziehung zum betrachteten Unternehmen?



- Ich bin Mitarbeiter
- Ich bin Lieferant/Dienstleister für Projektleistungen

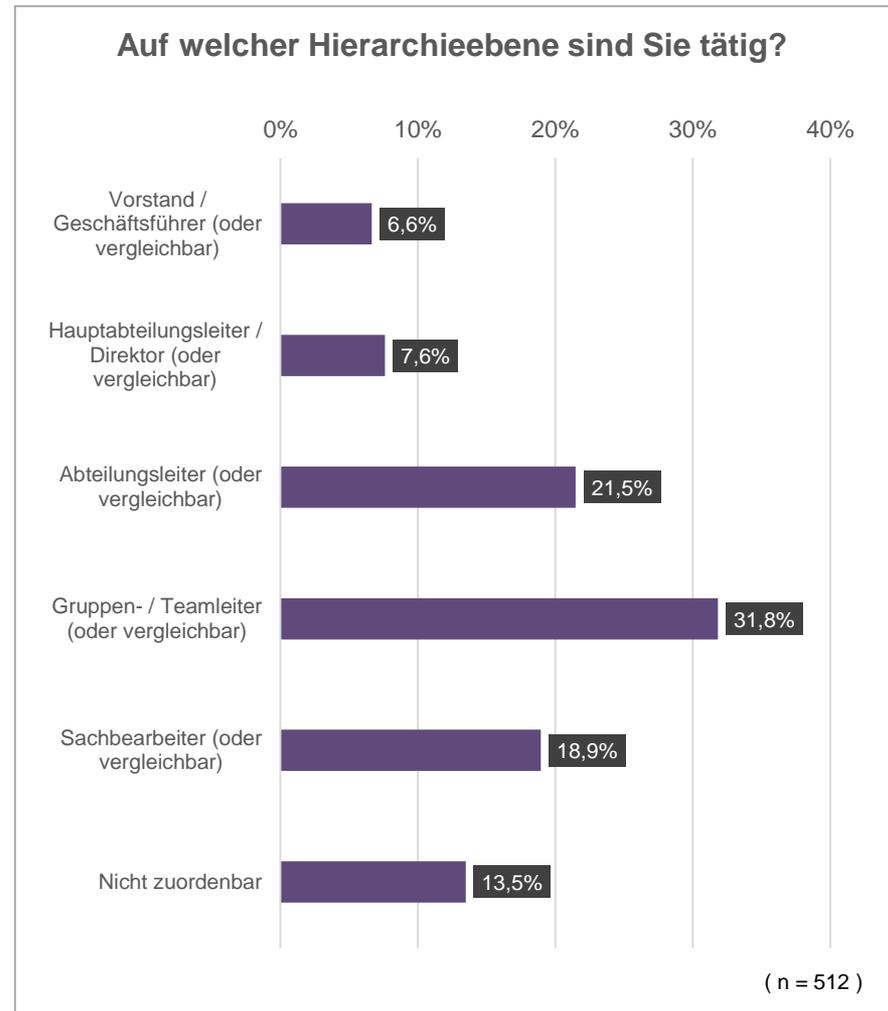
( n = 694 )

„Gruppen- und Teamleiter (oder vergleichbar)“ stellen mit fast einem Drittel die größte Teilnehmergruppe.

Die Verteilung der Teilnehmer ist bei dieser Studie über alle Hierarchieebenen mehr oder weniger gleichmäßig aufgeteilt.

Mit 31,8% sticht der „Gruppen- und Teamleiter (oder vergleichbar)“ heraus, gefolgt vom Abteilungsleiter mit 21,5% und Sachbearbeitern mit 18,9%.

Die Gruppen „Hauptabteilungsleiter / Direktor (oder vergleichbar)“ und „Vorstand / Geschäftsführer (oder vergleichbar)“ sind mit 7,6% und 6,6% in geringerer Anzahl vertreten.





# Allgemeine Anmerkungen

---

*Aussagekraft der Ergebnisse & Datenerhebung*

Studien, die auf Einschätzungen von Respondenten beruhen, sollten idealerweise vor allem drei Anforderungen genügen: Die Ergebnisse sollten repräsentativ, signifikant und relevant sein.

Die Stichprobe sollte ähnlich oder gleich der Grundgesamtheit zusammengesetzt sein, damit die Aussagen, die sich innerhalb der Stichprobe ergeben, repräsentativ sind.

Aussagen sollten zudem statistisch signifikant sein – die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse lediglich durch Zufall zustande gekommen sind, sollte möglichst gering sein. Die statistische Signifikanz wurde bei der Auswertung berücksichtigt und in der Darstellung berücksichtigt.

Schließlich sollten die Ergebnisse relevant sein. Ergebnisse sollten nicht nur repräsentativ und signifikant sein, sondern Praktikern wichtige und möglichst handlungsrelevante Hinweise geben.

Oft stehen die Wünsche nach Repräsentativität, Signifikanz und Relevanz bei einer Studie im Konflikt.

Insbesondere die Gewinnung einer repräsentativen Stichprobe stellt eine kaum lösbare Herausforderung dar – beruht die Teilnahme der Unternehmensvertreter doch auf Freiwilligkeit. Faktoren wie die Art der Gewinnung der Teilnehmer (hier Newsletter, Postings, Beiträge in den Medien) werden sicherlich einige Personen- und Unternehmensgruppen eher ansprechen als andere. Ein Bias (eine Verzerrung) in der Stichprobe, der die Ergebnisse beeinflusst hat, kann somit nicht ausgeschlossen werden und ist sogar wahrscheinlich. Auch beruhen die Ergebnisse auf Angaben der Teilnehmer.

Es ist nicht auszuschließen, dass einige Angaben nicht vollständig der Realität entsprechen. Bekannte Gründe für nicht vollständig zutreffende Antworten sind etwa die Effekte der sozialen Erwünschtheit, die Tendenz zur Mitte und Akquieszenz (inhaltsunabhängige Zustimmungstendenz).

## **Weitere Anmerkung zur Lesbarkeit und Formulierungen**

In dieser Studie wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form benutzt. Es können dabei aber sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint sein.

Die dargestellten Auswertungen basieren auf einer Online-Umfrage mit Hilfe von SurveyMonkey.

Der Fragebogen war in deutscher Sprache im Zeitraum vom 25.09.2017 bis 19.12.2017 freigeschaltet.

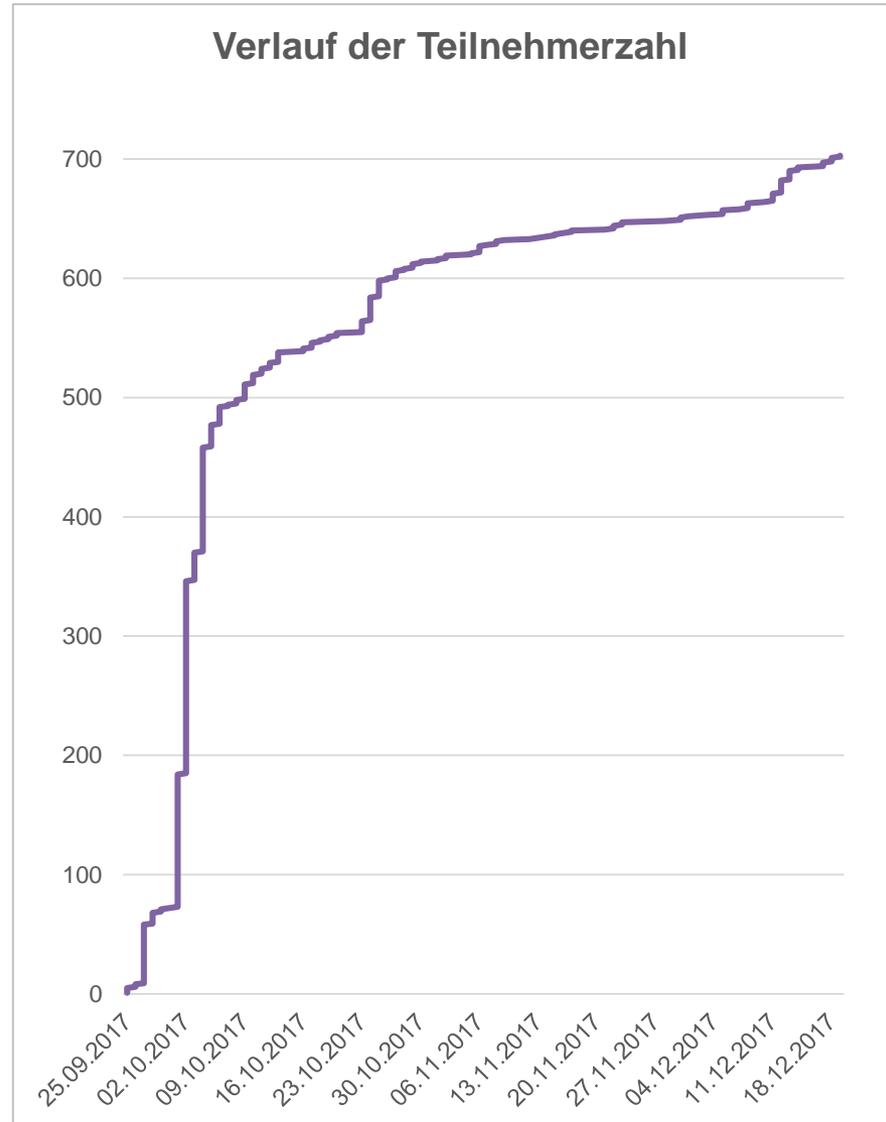
Die Studie und die Möglichkeit zur Teilnahme wurden über verschiedene Newsletter, Blogs, Webseiten, Publikationen und Tweets bekannt gemacht.

Ausgewertet wurden die Angaben von mehr als 700 Teilnehmern. Der Zugang wurde nicht beschränkt. Die Angaben wurden grob auf Plausibilität geprüft. Teilnehmer mit nicht plausiblen Aussagen und solche, die keine Antworten geliefert haben, wurden in den Auswertungen nicht berücksichtigt..

Der Großteil der Antworten war freiwillig. Entsprechend schwankt auch die Zahl der Antwortenden zwischen den einzelnen Fragen.

Die Stichprobengröße wurde daher jeweils fragenbezogen ermittelt. Bei Single-Choice-Fragen wurde n als die Anzahl der Antworten ermittelt. Bei Multiple Choice wurde n ermittelt als die Anzahl der Teilnehmer, die mindestens eine Antwortoption als zutreffend angaben.

## Verlauf der Teilnehmerzahl





# Studieninitiatoren

---

Prof. Dr. Ayelt Komus, Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Koblenz, ist Coach, Management-Berater, Keynote-Speaker und Autor. Komus verweist auf über 50 Publikationen, über 100 Keynotes und Vorträge sowie über 100 Interviews/Berichte in den Fachmedien.

Er ist Leiter des BPM-Labors für Business Process Management und Organizational Excellence, wissenschaftlicher Leiter der Rechenzentren der Hochschule Koblenz und (Mit-)Initiator der Modellfabrik Koblenz, des Praxisforums Prozess- und IT-Management, der Praxiswerkstatt Agilität und Digitalisierung sowie des IT-Radars.

Komus ist anerkannter Autor, Keynote Speaker, Consultant und Coach in den Bereichen Prozess-, Projekt- und IT-Management und agile Methoden. Seine vielbeachteten empirischen Studien umfassen unter anderem die Studien „agiles PMO“, „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement“ und „Status Quo Agile“, die größten deutschsprachigen Studien (2012, 2014 und 2016) zu Praxis und Erfolg agiler Methoden, die ebenfalls in Zusammenarbeit mit der GPM - *Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement* durchgeführt wurden.

Einen Überblick über Studien und die Möglichkeit zur Anforderung der kostenfreien Studienberichte finden sich unter:

[www.process-and-project.net/studien](http://www.process-and-project.net/studien)

Aktuelle Informationen, Publikationen und Vorträge sind unter [www.komus.de](http://www.komus.de) verfügbar.

Regelmäßig aktuelle Informationen über aktuelle Studien, Publikationen und Vorträge sind verfügbar per

[www.process-and-project.net/aktuell](http://www.process-and-project.net/aktuell)

(Abonnement unter [www.process-and-project.net/newsletter](http://www.process-and-project.net/newsletter))



Process and Project

## ProjektMagazin.de

### Das Fachportal für Projektmanagement

#### **Aus der Praxis für die Praxis – gelebte Lessons Learned**

Das Projekt Magazin – [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de) – ist das führende deutschsprachige Fachportal für Projektmanager. Unter der Devise "Aus der Praxis für die Praxis" unterstützt es seit 18 Jahren Projektverantwortliche in Ihrem Arbeitsalltag und deckt dabei alle wichtigen Themen und Trends zum Projektmanagement ab – vom Basiswissen bis hin zu Experten-Knowhow.

#### **Umfangreiches Praxis-Knowhow – online jederzeit verfügbar**

Mehr als 1.800 Fachbeiträge, in der Praxis bewährte Methoden sowie Checklisten, Formulare und Vorlagen sparen Ihnen Zeit und Geld. Egal, vor welcher Aufgabe Sie stehen, Sie werden im Projekt Magazin einen hilfreichen Lösungsansatz finden.

Rund 100.000 Leserinnen und Leser – davon 23.000 Abonnenten – profitieren jeden Monat von diesem gesammelten Praxis-Knowhow, auf das sie online jederzeit uneingeschränkt zurückgreifen können.

#### **Die größte PM-Community – online und Face-to-Face**

Im "Meilenstein", dem umfangreichsten und aktuellsten deutschsprachigen Projektmanagement-Blog stellen die Blogger ihre Eindrücke, Meinungen und Erfahrungen zur Diskussion. Ob Projektstrukturplan oder Stuttgart21 — hier wird kein Blatt vor den Mund genommen.

Auf der PM Welt am 13.03.2018 im Hilton Hotel Tucherpark ([www.pmwelt.com](http://www.pmwelt.com)) treffen sich dieses Jahr über 700 Projektmanagerinnen und Projektmanager zum persönlichen Austausch und lassen sich durch spannende Keynotes und Vorträge inspirieren.





# Kontakt

---

## **Prof. Dr. Ayelt Komus**

[komus@hs-koblenz.de](mailto:komus@hs-koblenz.de)

[komus@process-and-project.net](mailto:komus@process-and-project.net)

[www.komus.de](http://www.komus.de)

Vernetzen Sie sich mit Prof. Ayelt Komus:



<https://de.linkedin.com/in/komus>



[https://www.xing.com/profile/Ayelt\\_Komus](https://www.xing.com/profile/Ayelt_Komus)



<https://twitter.com/ayeltkomus>

## **Projekt Magazin**

Berleb Media GmbH

Mehlbeerenstr. 4

82024 Taufkirchen

Tel. +49 89 2420798-0

Fax +49 89 2420798-8

[info@projektmagazin.de](mailto:info@projektmagazin.de)

[www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)

Vernetzen Sie sich mit dem Projekt Magazin:



<https://de.linkedin.com/company/projekt-magazin>



<https://www.xing.com/companies/projektmagazin>



<https://twitter.com/projektmagazin>



<https://de-de.facebook.com/projektmagazin>



# Anhang

---



# Datentabellen

---



# Datentabelle zum Vergleich PMO und nicht PMO-Teilnehmer

Nr	Projektmanagementumfeld - Faktor	Alle Teilnehmer insgesamt					PMO					Alle Teilnehmer außerhalb des PMO				
		Relevanz-Score	n Relevanz-Score	Eigenbewertungs-Score	n Eigenbewertungs-Score	Diskrepanz-Score	Relevanz-Score	n Relevanz-Score	Eigenbewertungs-Score	n Eigenbewertungs-Score	Diskrepanz-Score	Relevanz-Score	n Relevanz-Score	Eigenbewertungs-Score	n Eigenbewertungs-Score	Diskrepanz-Score
1	Auftraggeber - Engagement	3,56	620	2,78	532	-0,78	3,54	200	2,74	174	-0,80	3,58	420	2,80	358	-0,77
2	Auftraggeber - Verständnis für Projektarbeit	3,30	618	2,61	532	-0,69	3,26	200	2,53	174	-0,73	3,32	418	2,65	358	-0,66
3	Auftraggeber - Qualität der Vorgaben	3,56	618	2,36	530	-1,20	3,62	199	2,26	173	-1,36	3,53	419	2,40	357	-1,13
4	Auftraggeber - Regelmäßige Rückmeldungen / Feedback	3,38	619	2,55	531	-0,83	3,35	200	2,51	174	-0,83	3,40	419	2,57	357	-0,82
5	Auftraggeber insgesamt	3,50	617	2,61	529	-0,89	3,48	198	2,54	173	-0,94	3,50	419	2,64	356	-0,86
6	Projektleiter - Qualifikation	3,57	618	3,07	530	-0,50	3,56	199	2,93	174	-0,63	3,58	419	3,14	356	-0,44
7	Projektleiter - Zeitliche Verfügbarkeit	3,54	618	2,80	530	-0,74	3,62	199	2,61	174	-1,01	3,50	419	2,88	356	-0,62
8	Teammitglieder - Fachliche/allgemeine Eignung	3,44	618	3,08	529	-0,36	3,45	199	3,10	174	-0,34	3,44	419	3,07	355	-0,37
9	Teammitglieder - Zeitliche Verfügbarkeit	3,54	616	2,48	530	-1,06	3,55	197	2,30	174	-1,25	3,54	419	2,56	356	-0,98
10	Teammitglieder - Projektmanagement-Expertise	2,52	616	2,35	522	-0,17	2,50	198	2,25	173	-0,25	2,53	418	2,40	349	-0,13
11	Teammitglieder - Projektkultur	3,33	618	2,62	529	-0,70	3,25	199	2,53	174	-0,72	3,36	419	2,67	355	-0,70
12	Teammitglieder - digitale Grundfähigkeiten	2,81	613	2,99	528	0,18	2,81	198	2,98	173	0,17	2,81	415	2,99	355	0,18
13	Projektteam insgesamt	3,53	616	2,90	528	-0,63	3,54	197	2,81	172	-0,73	3,52	419	2,94	356	-0,58
14	Verfügbarkeit der Zuarbeit/Unterstützung durch interne Experten/ Fachabteilungen	3,53	615	2,53	521	-1,00	3,62	198	2,42	170	-1,20	3,49	417	2,58	351	-0,91
15	Qualität der Zuarbeit/Unterstützung durch interne Experten/ Fachabteilungen	3,56	615	2,88	519	-0,68	3,59	198	2,96	169	-0,62	3,54	417	2,84	350	-0,70
16	Verfügbarkeit der Zuarbeit/Unterstützung durch externe Experten/Berater/Dienstleister	2,85	612	2,90	499	0,05	2,75	199	2,92	170	0,17	2,89	413	2,89	329	0,00
17	Qualität der Zuarbeit/Unterstützung durch externe Experten/Berater/Dienstleister	3,25	611	2,88	498	-0,37	3,20	199	2,91	170	-0,30	3,28	412	2,86	328	-0,41
18	Verfügbare PM-Methodenunterstützung	3,05	609	2,69	514	-0,36	3,34	198	2,98	173	-0,36	2,91	411	2,55	341	-0,36
19	Verfügbare PM-Consultants	2,54	610	2,43	504	-0,10	2,85	198	2,66	171	-0,19	2,39	412	2,32	333	-0,07
20	Verfügbare Trainings	2,63	608	2,49	513	-0,14	2,80	197	2,70	173	-0,10	2,54	411	2,39	340	-0,16
21	PMO-insgesamt	2,97	608	2,61	510	-0,36	3,31	197	2,91	173	-0,40	2,80	411	2,45	337	-0,35
22	PM-Prozesse, Standards	3,26	616	2,74	521	-0,52	3,39	198	2,91	172	-0,48	3,20	418	2,65	349	-0,55
23	Projektportfoliomanagement	2,99	612	2,29	515	-0,70	3,15	198	2,40	171	-0,74	2,91	414	2,23	344	-0,68
24	PM-Qualitätsmanagement	3,01	613	2,40	520	-0,62	3,01	198	2,33	171	-0,68	3,02	415	2,43	349	-0,59
25	PM-Controlling	3,11	615	2,50	519	-0,61	3,17	197	2,54	171	-0,63	3,08	418	2,48	348	-0,60
26	PM-Risikomanagement	3,23	614	2,36	513	-0,87	3,17	197	2,31	169	-0,85	3,25	417	2,38	344	-0,87
27	Administrative Prozesse (Kostennachweise, Freigaben, Reise-Abwicklung etc.)	2,62	613	2,66	516	0,04	2,57	198	2,66	171	0,09	2,65	415	2,66	345	0,01
28	Beschaffungsprozesse im Zusammenhang mit Projekt	2,96	613	2,63	511	-0,34	2,90	197	2,70	168	-0,20	2,99	416	2,59	343	-0,40
29	Entgeltstrukturen (Prämien etc. für Projekte)	2,61	613	2,09	522	-0,52	2,58	198	2,04	173	-0,54	2,63	415	2,11	349	-0,51
30	Karrierepfade/Anerkennung von Projektleistungen	3,23	613	2,20	521	-1,03	3,26	197	2,21	173	-1,05	3,22	416	2,20	348	-1,02
31	Geeignete Weiterbildungsangebote (Projektrelevante Skills)	3,22	613	2,52	525	-0,69	3,26	197	2,59	173	-0,67	3,19	416	2,49	352	-0,70
32	Denken in Projekten	3,51	615	2,58	524	-0,94	3,61	199	2,49	172	-1,11	3,47	416	2,62	352	-0,85
33	Entscheidungsfreudigkeit	3,57	616	2,43	525	-1,14	3,59	198	2,38	173	-1,22	3,56	418	2,45	352	-1,11
34	Verbindlichkeit in Entscheidungen	3,74	615	2,39	526	-1,34	3,76	199	2,34	173	-1,42	3,73	416	2,42	353	-1,31
35	Bereitschaft, Entscheidungsbefugnisse ins Projekt zu verlagern	3,45	615	2,34	524	-1,11	3,45	198	2,25	171	-1,20	3,45	417	2,38	353	-1,07
36	Fähigkeit, Vorgesetzte/Auftraggeber aktiv einzubinden	3,37	616	2,76	524	-0,61	3,33	199	2,71	172	-0,62	3,39	417	2,79	352	-0,60
37	Vermeidung von Micro-Management	3,21	613	2,34	515	-0,87	3,18	197	2,29	171	-0,89	3,22	416	2,36	344	-0,86
38	Zusammenarbeit über Hierarchiegrenzen	3,52	615	2,77	523	-0,75	3,56	199	2,76	170	-0,80	3,50	416	2,78	353	-0,73
39	Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen	3,50	616	2,62	520	-0,89	3,54	199	2,56	171	-0,98	3,49	417	2,65	349	-0,84
40	Fehlerkultur	3,52	613	2,45	522	-1,08	3,52	199	2,42	171	-1,10	3,53	414	2,46	351	-1,06
41	Experimentalkultur	2,94	612	2,26	518	-0,68	2,94	198	2,23	170	-0,72	2,94	414	2,28	348	-0,67
42	Musterbrecher-Kultur	2,83	602	2,12	506	-0,71	2,80	192	2,11	166	-0,69	2,84	410	2,12	340	-0,72
43	Engagement	3,65	617	3,09	521	-0,56	3,66	199	3,18	170	-0,48	3,65	418	3,05	351	-0,60
44	Bereitschaft, Pläne zu verwerfen	3,20	617	2,63	522	-0,57	3,15	199	2,70	170	-0,45	3,22	418	2,60	352	-0,62
45	Kultur realistischer Planung	3,39	616	2,27	521	-1,12	3,37	199	2,22	171	-1,16	3,40	417	2,30	350	-1,10
46	Rechtzeitige Eskalation	3,47	616	2,50	522	-0,97	3,48	199	2,43	171	-1,06	3,46	417	2,54	351	-0,92
47	Transparenzkultur	3,52	616	2,39	520	-1,13	3,57	199	2,38	171	-1,19	3,50	417	2,40	349	-1,11
48	Verlässlichkeit	3,70	615	2,64	524	-1,06	3,69	198	2,63	171	-1,06	3,71	417	2,65	353	-1,06
49	Verfügbare Expertise für Change Management	3,16	611	2,33	509	-0,83	3,20	196	2,29	168	-0,91	3,14	415	2,35	341	-0,79
50	Bereitschaft zur Finanzierung von Change Management	3,09	610	2,26	511	-0,83	3,06	195	2,30	169	-0,76	3,11	415	2,25	342	-0,86
51	Change-Kultur bei Vorgesetzten	3,49	612	2,30	511	-1,19	3,55	196	2,29	169	-1,26	3,46	416	2,31	342	-1,15
52	Change-Kultur bei Mitarbeitern	3,24	612	2,35	511	-0,89	3,31	196	2,25	169	-1,06	3,21	416	2,40	342	-0,81
53	Ausreichende finanzielle Mittel	3,38	614	2,86	520	-0,52	3,34	197	2,92	171	-0,42	3,39	417	2,82	349	-0,57
54	Planbarkeit finanzieller Mittel	3,25	614	2,78	519	-0,47	3,22	198	2,78	171	-0,44	3,27	416	2,78	348	-0,49
55	Anpassung finanzieller Mittel	3,20	612	2,67	518	-0,53	3,16	196	2,74	171	-0,42	3,22	416	2,64	347	-0,59
56	Budgets für Teamevents o.ä.	2,73	612	2,19	515	-0,55	2,71	197	2,20	171	-0,50	2,74	415	2,18	344	-0,57
57	Projekträumlichkeiten	3,05	615	2,70	523	-0,35	3,01	199	2,59	170	-0,42	3,07	416	2,75	353	-0,32
58	Meeting-Räumlichkeiten	3,24	610	2,91	522	-0,33	3,22	198	2,91	169	-0,32	3,25	412	2,91	353	-0,34
59	Digitale Infrastruktur allg.	3,38	615	2,97	522	-0,41	3,35	199	2,96	171	-0,39	3,39	416	2,97	351	-0,42
60	Groupware/Collaboration-Werkzeuge	3,19	614	2,69	521	-0,50	3,18	199	2,71	170	-0,46	3,19	415	2,68	351	-0,52



# Datentabelle zum Vergleich Klassisches PM vs. Agil / Hybrid / Selektiv

Nr	Projektmanagementumfeld - Faktor	Alle Teilnehmer insgesamt					Klassisches Projektmanagement					Agil / Hybrid / Selektiv				
		Relevanz-Score	n Relevanz-Score	Eigenbewertungs-Score	n Eigenbewertungs-Score	Diskrepanz-Score	Relevanz-Score	n Relevanz-Score	Eigenbewertungs-Score	n Eigenbewertungs-Score	Diskrepanz-Score	Relevanz-Score	n Relevanz-Score	Eigenbewertungs-Score	n Eigenbewertungs-Score	Diskrepanz-Score
1	Auftraggeber - Engagement	3,56	620	2,78	532	-0,78	3,54	254	2,67	212	-0,86	3,58	365	2,86	319	-0,73
2	Auftraggeber - Verständnis für Projektarbeit	3,30	618	2,61	532	-0,69	3,33	253	2,54	212	-0,79	3,27	364	2,66	319	-0,62
3	Auftraggeber - Qualität der Vorgaben	3,56	618	2,36	530	-1,20	3,68	254	2,32	212	-1,36	3,48	363	2,38	317	-1,09
4	Auftraggeber - Regelmäßige Rückmeldungen / Feedback	3,38	619	2,55	531	-0,83	3,30	254	2,42	212	-0,88	3,44	364	2,64	318	-0,80
5	Auftraggeber insgesamt	3,50	617	2,61	529	-0,89	3,48	253	2,54	212	-0,94	3,51	363	2,66	316	-0,85
6	Projektleiter - Qualifikation	3,57	618	3,07	530	-0,50	3,59	253	3,01	212	-0,58	3,56	364	3,10	317	-0,45
7	Projektleiter - Zeitliche Verfügbarkeit	3,54	618	2,80	530	-0,74	3,57	253	2,72	212	-0,85	3,52	364	2,85	317	-0,67
8	Teammitglieder - Fachliche/allgemeine Eignung	3,44	618	3,08	529	-0,36	3,47	252	3,07	212	-0,41	3,42	365	3,09	316	-0,33
9	Teammitglieder - Zeitliche Verfügbarkeit	3,54	616	2,48	530	-1,06	3,56	253	2,37	212	-1,19	3,53	362	2,55	317	-0,98
10	Teammitglieder - Projektmanagement-Expertise	2,52	616	2,35	522	-0,17	2,57	251	2,28	211	-0,29	2,49	364	2,39	310	-0,09
11	Teammitglieder - Projektkultur	3,33	618	2,62	529	-0,70	3,28	253	2,47	212	-0,80	3,36	364	2,72	316	-0,64
12	Teammitglieder - digitale Grundfähigkeiten	2,81	613	2,99	528	0,18	2,72	252	2,95	211	0,23	2,87	360	3,01	316	0,14
13	Projektteam insgesamt	3,53	616	2,90	528	-0,63	3,49	252	2,81	212	-0,68	3,55	363	2,96	315	-0,59
14	Verfügbarkeit der Zuarbeit/Unterstützung durch interne Experten/ Fachabteilungen	3,53	615	2,53	521	-1,00	3,56	252	2,50	209	-1,06	3,51	362	2,54	311	-0,97
15	Qualität der Zuarbeit/Unterstützung durch interne Experten/ Fachabteilungen	3,56	615	2,88	519	-0,68	3,58	252	2,88	208	-0,70	3,54	362	2,88	310	-0,66
16	Verfügbarkeit der Zuarbeit/Unterstützung durch externe Experten/Berater/Dienstleister	2,85	612	2,90	499	0,05	2,82	251	2,84	199	0,02	2,86	360	2,93	299	0,07
17	Qualität der Zuarbeit/Unterstützung durch externe Experten/Berater/Dienstleister	3,25	611	2,88	498	-0,37	3,19	251	2,78	199	-0,41	3,30	359	2,94	298	-0,36
18	Verfügbare PM-Methodenunterstützung	3,05	609	2,69	514	-0,36	3,09	251	2,62	206	-0,47	3,02	357	2,74	307	-0,29
19	Verfügbare PM-Consultants	2,54	610	2,43	504	-0,10	2,48	250	2,37	202	-0,10	2,58	359	2,47	301	-0,11
20	Verfügbare Trainings	2,63	608	2,49	513	-0,14	2,62	250	2,47	206	-0,15	2,63	357	2,50	306	-0,13
21	PMO-insgesamt	2,97	608	2,61	510	-0,36	2,97	250	2,57	206	-0,40	2,96	357	2,63	303	-0,34
22	PM-Prozesse, Standards	3,26	616	2,74	521	-0,52	3,38	252	2,71	209	-0,66	3,18	363	2,75	311	-0,43
23	Projektportfoliomanagement	2,99	612	2,29	515	-0,70	2,99	250	2,17	206	-0,82	2,98	361	2,36	308	-0,62
24	PM-Qualitätsmanagement	3,01	613	2,40	520	-0,62	3,02	251	2,33	208	-0,70	3,01	361	2,44	311	-0,57
25	PM-Controlling	3,11	615	2,50	519	-0,61	3,17	252	2,42	210	-0,75	3,06	362	2,55	308	-0,51
26	PM-Risikomanagement	3,23	614	2,36	513	-0,87	3,22	252	2,28	209	-0,94	3,23	361	2,41	303	-0,82
27	Administrative Prozesse (Kostennachweise, Freigaben, Reise-Abwicklung etc.)	2,62	613	2,66	516	0,04	2,68	250	2,60	211	-0,08	2,58	362	2,70	304	0,12
28	Beschaffungsprozesse im Zusammenhang mit Projekt	2,96	613	2,63	511	-0,34	3,04	251	2,58	206	-0,46	2,90	361	2,65	304	-0,25
29	Entgeltstrukturen (Prämien etc. für Projekte)	2,61	613	2,09	522	-0,52	2,62	250	2,00	210	-0,61	2,60	362	2,15	311	-0,45
30	Karrierepfade/Anerkennung von Projektleistungen	3,23	613	2,20	521	-1,03	3,22	250	2,14	210	-1,08	3,24	362	2,25	310	-1,00
31	Geeignete Weiterbildungsangebote (Projektrelevante Skills)	3,22	613	2,52	525	-0,69	3,15	251	2,41	210	-0,74	3,26	361	2,59	314	-0,67
32	Denken in Projekten	3,51	615	2,58	524	-0,94	3,52	253	2,47	210	-1,05	3,51	361	2,65	313	-0,86
33	Entscheidungsfreudigkeit	3,57	616	2,43	525	-1,14	3,56	252	2,37	211	-1,19	3,58	363	2,46	313	-1,12
34	Verbindlichkeit in Entscheidungen	3,74	615	2,39	526	-1,34	3,74	252	2,35	211	-1,39	3,73	362	2,42	314	-1,31
35	Bereitschaft, Entscheidungsbefugnisse ins Projekt zu verlagern	3,45	615	2,34	524	-1,11	3,44	252	2,28	211	-1,15	3,46	362	2,38	312	-1,08
36	Fähigkeit, Vorgesetzte/Auftraggeber aktiv einzubinden	3,37	616	2,76	524	-0,61	3,36	253	2,70	211	-0,66	3,37	362	2,81	312	-0,57
37	Vermeidung von Micro-Management	3,21	613	2,34	515	-0,87	3,12	251	2,32	206	-0,80	3,27	361	2,35	308	-0,92
38	Zusammenarbeit über Hierarchiegrenzen	3,52	615	2,77	523	-0,75	3,47	262	2,76	210	-0,71	3,56	362	2,79	312	-0,77
39	Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen	3,50	616	2,62	520	-0,89	3,43	253	2,58	207	-0,84	3,56	362	2,64	312	-0,92
40	Fehlerkultur	3,52	613	2,45	522	-1,08	3,46	252	2,38	210	-1,08	3,57	360	2,50	311	-1,07
41	Experimentalkultur	2,94	612	2,26	518	-0,68	2,75	250	2,22	209	-0,53	3,08	361	2,30	308	-0,78
42	Musterbrecher-Kultur	2,83	602	2,12	506	-0,71	2,69	247	2,08	202	-0,60	2,92	354	2,14	303	-0,78
43	Engagement	3,65	617	3,09	521	-0,56	3,62	253	3,04	209	-0,58	3,68	363	3,13	311	-0,55
44	Bereitschaft, Pläne zu verwerfen	3,20	617	2,63	522	-0,57	3,10	253	2,61	210	-0,49	3,26	363	2,65	311	-0,61
45	Kultur realistischer Planung	3,39	616	2,27	521	-1,12	3,44	253	2,17	209	-1,27	3,36	362	2,34	311	-1,02
46	Rechtzeitige Eskalation	3,47	616	2,50	522	-0,97	3,48	253	2,39	210	-1,09	3,46	362	2,58	311	-0,88
47	Transparenzkultur	3,52	616	2,39	520	-1,13	3,43	253	2,28	209	-1,16	3,59	362	2,47	310	-1,12
48	Verlässlichkeit	3,70	615	2,64	524	-1,06	3,70	253	2,59	210	-1,11	3,70	361	2,68	313	-1,02
49	Verfügbare Expertise für Change Management	3,16	611	2,33	509	-0,83	3,12	250	2,26	206	-0,86	3,19	360	2,38	302	-0,81
50	Bereitschaft zur Finanzierung von Change Management	3,09	610	2,26	511	-0,83	3,06	249	2,25	207	-0,81	3,11	360	2,28	303	-0,83
51	Change-Kultur bei Vorgesetzten	3,49	612	2,30	511	-1,19	3,45	250	2,24	207	-1,21	3,52	361	2,34	303	-1,17
52	Change-Kultur bei Mitarbeitern	3,24	612	2,35	511	-0,89	3,17	250	2,30	206	-0,88	3,29	361	2,39	304	-0,90
53	Ausreichende finanzielle Mittel	3,38	614	2,86	520	-0,52	3,44	252	2,88	208	-0,56	3,33	361	2,85	311	-0,48
54	Planbarkeit finanzieller Mittel	3,25	614	2,78	519	-0,47	3,33	253	2,82	209	-0,51	3,19	360	2,76	309	-0,44
55	Anpassung finanzieller Mittel	3,20	612	2,67	518	-0,53	3,20	252	2,68	208	-0,52	3,21	359	2,67	309	-0,53
56	Budgets für Teamevents o.ä.	2,73	612	2,19	515	-0,55	2,64	252	2,16	208	-0,48	2,79	359	2,21	306	-0,58
57	Projekträumlichkeiten	3,05	615	2,70	523	-0,35	2,95	253	2,63	210	-0,32	3,12	361	2,75	312	-0,37
58	Meeting-Räumlichkeiten	3,24	610	2,91	522	-0,33	3,25	252	2,87	210	-0,37	3,24	357	2,94	311	-0,30
59	Digitale Infrastruktur allg.	3,38	615	2,97	521	-0,41	3,34	253	2,95	210	-0,38	3,41	361	2,99	311	-0,42
60	Groupware/Collaboration-Werkzeuge	3,19	614	2,69	522	-0,50	3,13	251	2,61	209	-0,52	3,23	362	2,74	311	-0,48



# Datentabelle zum Vergleich Auftraggeber und nicht Auftraggeber

Nr	Projektmanagementumfeld - Faktor	Alle Teilnehmer insgesamt					Auftraggeber					Kein Auftraggeber				
		Relevanz-Score	n Relevanz-Score	Eigenbewertungs-Score	n Eigenbewertungs-Score	Diskrepanz-Score	Relevanz-Score	n Relevanz-Score	Eigenbewertungs-Score	n Eigenbewertungs-Score	Diskrepanz-Score	Relevanz-Score	n Relevanz-Score	Eigenbewertungs-Score	n Eigenbewertungs-Score	Diskrepanz-Score
1	Auftraggeber - Engagement	3,56	620	2,78	532	-0,78	3,63	57	2,84	45	-0,79	3,56	563	2,78	487	-0,78
2	Auftraggeber - Verständnis für Projektarbeit	3,30	618	2,61	532	-0,69	3,36	56	2,60	45	-0,76	3,29	562	2,61	487	-0,68
3	Auftraggeber - Qualität der Vorgaben	3,56	618	2,36	530	-1,20	3,50	56	2,47	45	-1,03	3,57	562	2,35	485	-1,22
4	Auftraggeber - Regelmäßige Rückmeldungen / Feedback	3,38	619	2,55	531	-0,83	3,52	56	2,56	45	-0,96	3,37	563	2,55	486	-0,81
5	Auftraggeber insgesamt	3,50	617	2,61	529	-0,89	3,61	57	2,66	44	-0,95	3,49	560	2,61	485	-0,88
6	Projektleiter - Qualifikation	3,57	618	3,07	530	-0,50	3,68	57	2,86	44	-0,82	3,56	561	3,09	486	-0,48
7	Projektleiter - Zeitliche Verfügbarkeit	3,54	618	2,80	530	-0,74	3,58	57	2,45	44	-1,12	3,54	561	2,83	486	-0,71
8	Teammitglieder - Fachliche/allgemeine Eignung	3,44	618	3,08	529	-0,36	3,44	57	2,98	44	-0,46	3,45	561	3,09	485	-0,35
9	Teammitglieder - Zeitliche Verfügbarkeit	3,54	616	2,48	530	-1,06	3,43	56	2,48	44	-0,95	3,55	560	2,48	486	-1,08
10	Teammitglieder - Projektmanagement-Expertise	2,52	616	2,35	522	-0,17	2,68	56	2,48	44	-0,20	2,51	560	2,34	478	-0,17
11	Teammitglieder - Projektkultur	3,33	618	2,62	529	-0,70	3,39	57	2,82	44	-0,57	3,32	561	2,60	485	-0,72
12	Teammitglieder - digitale Grundfähigkeiten	2,81	613	2,99	528	0,18	2,98	57	2,73	44	-0,26	2,79	556	3,01	484	0,22
13	Projektteam insgesamt	3,53	616	2,90	528	-0,63	3,56	57	2,84	44	-0,72	3,52	559	2,90	484	-0,62
14	Verfügbarkeit der Zuarbeit/Unterstützung durch interne Experten/ Fachabteilungen	3,53	615	2,53	521	-1,00	3,56	57	2,48	44	-1,08	3,53	558	2,53	477	-0,99
15	Qualität der Zuarbeit/Unterstützung durch interne Experten/ Fachabteilungen	3,56	615	2,88	519	-0,68	3,53	57	2,82	44	-0,71	3,56	558	2,88	475	-0,67
16	Verfügbarkeit der Zuarbeit/Unterstützung durch externe Experten/Berater/Dienstleister	2,85	612	2,90	499	0,05	3,00	57	2,86	44	-0,14	2,83	555	2,90	455	0,07
17	Qualität der Zuarbeit/Unterstützung durch externe Experten/Berater/Dienstleister	3,25	611	2,88	498	-0,37	3,19	57	2,81	43	-0,38	3,26	554	2,88	455	-0,37
18	Verfügbare PM-Methodenunterstützung	3,05	609	2,69	514	-0,36	3,07	56	2,47	43	-0,61	3,05	553	2,71	471	-0,34
19	Verfügbare PM-Consultants	2,54	610	2,43	504	-0,10	2,54	57	2,28	43	-0,26	2,54	553	2,45	481	-0,09
20	Verfügbare Trainings	2,63	608	2,49	513	-0,14	2,61	57	2,49	43	-0,13	2,63	551	2,49	470	-0,14
21	PMO-Insgesamt	2,97	608	2,61	510	-0,36	2,86	57	2,37	43	-0,49	2,98	551	2,63	467	-0,35
22	PM-Prozesse, Standards	3,26	616	2,74	521	-0,52	3,23	57	2,59	44	-0,64	3,26	559	2,75	477	-0,51
23	Projektportfoliomanagement	2,99	612	2,29	515	-0,70	3,11	55	2,41	44	-0,70	2,97	557	2,28	471	-0,70
24	PM-Qualitätsmanagement	3,01	613	2,40	520	-0,62	3,19	57	2,32	44	-0,87	3,00	556	2,40	476	-0,59
25	PM-Controlling	3,11	615	2,50	519	-0,61	3,35	57	2,45	44	-0,90	3,08	558	2,51	475	-0,58
26	PM-Risikomanagement	3,23	614	2,36	513	-0,87	3,26	57	2,24	42	-1,03	3,22	557	2,37	471	-0,85
27	Administrative Prozesse (Kostennachweise, Freigaben, Reise-Abwicklung etc.)	2,62	613	2,66	516	0,04	2,53	57	2,74	43	0,22	2,63	556	2,65	473	0,02
28	Beschaffungsprozesse im Zusammenhang mit Projekt	2,96	613	2,63	511	-0,34	2,89	57	2,55	42	-0,35	2,97	556	2,63	469	-0,34
29	Entgeltstrukturen (Prämien etc. für Projekte)	2,61	613	2,09	522	-0,52	2,68	57	2,14	43	-0,54	2,60	556	2,09	479	-0,52
30	Karrierepfade/Anerkennung von Projektleistungen	3,23	613	2,20	521	-1,03	3,30	57	2,14	43	-1,16	3,23	556	2,21	478	-1,02
31	Geeignete Weiterbildungsangebote (Projektrelevante Skills)	3,22	613	2,52	525	-0,69	3,30	57	2,61	44	-0,68	3,21	556	2,51	481	-0,69
32	Denken in Projekten	3,51	615	2,58	524	-0,94	3,63	57	2,61	44	-1,02	3,50	558	2,57	480	-0,93
33	Entscheidungsfindigkeit	3,57	616	2,43	525	-1,14	3,56	57	2,61	44	-0,95	3,57	559	2,41	481	-1,16
34	Verbindlichkeit in Entscheidungen	3,74	615	2,39	526	-1,34	3,77	57	2,45	44	-1,32	3,73	558	2,39	482	-1,35
35	Bereitschaft, Entscheidungsbefugnisse ins Projekt zu verlagern	3,45	615	2,34	524	-1,11	3,44	57	2,41	44	-1,03	3,45	558	2,33	480	-1,12
36	Fähigkeit, Vorgesetzte/Auftraggeber aktiv einzubinden	3,37	616	2,76	524	-0,61	3,32	57	2,75	44	-0,57	3,37	559	2,76	480	-0,61
37	Vermeidung von Micro-Management	3,21	613	2,34	515	-0,87	3,28	57	2,33	43	-0,96	3,20	556	2,34	472	-0,86
38	Zusammenarbeit über Hierarchiegrenzen	3,52	615	2,77	523	-0,75	3,40	57	2,86	43	-0,54	3,54	558	2,77	480	-0,77
39	Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen	3,50	616	2,62	520	-0,89	3,44	57	2,70	43	-0,74	3,51	559	2,61	477	-0,90
40	Fehlerkultur	3,52	613	2,45	522	-1,08	3,65	57	2,60	43	-1,04	3,51	556	2,43	479	-1,08
41	Experimentalkultur	2,94	612	2,26	518	-0,68	3,05	57	2,42	43	-0,63	2,93	555	2,25	475	-0,68
42	Musterbrecher-Kultur	2,83	602	2,12	506	-0,71	2,93	57	2,17	41	-0,76	2,82	545	2,11	465	-0,70
43	Engagement	3,65	617	3,09	521	-0,56	3,75	57	3,02	43	-0,73	3,64	560	3,10	478	-0,55
44	Bereitschaft, Pläne zu verwerfen	3,20	617	2,63	522	-0,57	3,25	57	2,58	43	-0,66	3,19	560	2,63	479	-0,56
45	Kultur realistischer Planung	3,39	616	2,67	521	-0,72	3,23	57	2,37	43	-0,86	3,41	559	2,26	478	-1,15
46	Rechtzeitige Eskalation	3,47	616	2,50	522	-0,97	3,53	57	2,37	43	-1,15	3,46	559	2,51	479	-0,95
47	Transparenzkultur	3,52	616	2,39	520	-1,13	3,46	57	2,58	43	-0,87	3,53	559	2,37	477	-1,16
48	Verlässlichkeit	3,70	615	2,64	524	-1,06	3,68	57	2,70	43	-0,99	3,70	558	2,64	481	-1,06
49	Verfügbare Expertise für Change Management	3,16	611	2,33	509	-0,83	3,14	57	2,47	43	-0,68	3,16	554	2,32	466	-0,84
50	Bereitschaft zur Finanzierung von Change Management	3,09	610	2,26	511	-0,83	3,07	57	2,37	43	-0,70	3,09	553	2,25	468	-0,84
51	Change-Kultur bei Vorgesetzten	3,49	612	2,30	511	-1,19	3,58	57	2,42	43	-1,16	3,48	555	2,29	468	-1,19
52	Change-Kultur bei Mitarbeitern	3,24	612	2,35	511	-0,89	3,26	57	2,47	43	-0,80	3,24	555	2,34	468	-0,90
53	Ausreichende finanzielle Mittel	3,38	614	2,86	520	-0,52	3,36	56	2,89	44	-0,42	3,38	558	2,85	476	-0,53
54	Planbarkeit finanzieller Mittel	3,25	614	2,78	519	-0,47	3,11	55	2,70	44	-0,40	3,26	559	2,79	475	-0,48
55	Anpassung finanzieller Mittel	3,20	612	2,67	518	-0,53	3,13	55	2,73	44	-0,40	3,21	557	2,67	474	-0,55
56	Budgets für Teamevents o.ä.	2,73	612	2,19	515	-0,55	2,59	54	2,26	43	-0,34	2,75	558	2,18	472	-0,57
57	Projekträumlichkeiten	3,05	615	2,70	523	-0,35	3,05	57	2,75	44	-0,30	3,05	558	2,70	479	-0,35
58	Meeting-Räumlichkeiten	3,24	610	2,91	522	-0,33	3,14	57	2,88	43	-0,26	3,25	553	2,91	479	-0,34
59	Digitale Infrastruktur allg.	3,38	615	2,97	522	-0,41	3,47	57	2,86	44	-0,61	3,37	558	2,98	478	-0,39
60	Groupware/Collaboration-Werkzeuge	3,19	614	2,69	521	-0,50	3,35	57	2,42	45	-0,93	3,17	557	2,71	476	-0,46

**Studienautoren und Durchführung:**  
Prof. Dr. Ayelt Komus, Maximilian Kassner  
und das Team Process and Project  
Projekt Magazin

**ProjektMagazin**  
Das Fachportal für Projektmanagement

