

Study

by the University of Applied Sciences of bfi Vienna



Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten

März 2012

Elisabeth Kreindl, Gerhard Ortner, Iris Schirl
Fachhochschule des bfi Wien

in Zusammenarbeit mit

Rüdiger Geist
spirit@PM GmbH

Tibor Stockinger
Sika Informationssystem AG

mit Unterstützung von

Viktoria Heintz, Roman Kelbinsky, Jasmina Opric, Werinher Pflüger
Studierende im Bachelorstudiengang „Projektmanagement und Informationstechnik“
an der Fachhochschule des bfi Wien

und
Gernot Haitzmann, Christian Malus (†), Ina Pircher
Fachhochschule des bfi Wien

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	5
2	Theoretische Betrachtungen	5
2.1	Grundlagen des Outsourcings	5
2.2	Stand der empirischen Forschung.....	9
3	Online-Umfrage zum Thema „Outsourcing von PM-Aktivitäten“	11
3.1	Die Umfrage und ihre TeilnehmerInnen – Allgemeine Informationen	11
3.2	Erfahrungen und Vorkenntnisse hinsichtlich des Outsourcings von PM-Aktivitäten	19
3.3	Persönliche Einschätzungen zum Outsourcing von PM-Aktivitäten	31
3.3.1	Zweckdienlichkeit des Outsourcings von PM-Aktivitäten	32
3.3.2	Rahmenbedingungen für das Outsourcing von PM-Aktivitäten.....	40
3.3.3	Vor- und Nachteile des Outsourcings von PM-Aktivitäten.....	44
3.3.4	Eignung bestimmter Projektarten für das Outsourcing von PM-Aktivitäten und Eigenschaften der betreffenden PM-Aktivitäten	48
4	Fazit.....	52
5	Literaturverzeichnis	55
6	Anhang.....	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Outsourcing-Entscheidungsmatrix	7
Abbildung 2: Outsourcing-Formen	8
Abbildung 3: Zielkonflikte mit dem Outsourcingnehmer	9
Abbildung 4: Zusammensetzung UmfrageteilnehmerInnen	13
Abbildung 5: Tätigkeiten mit direktem PM-Bezug	14
Abbildung 6: Tätigkeiten mit indirektem PM-Bezug	14
Abbildung 7: Branchenmix	15
Abbildung 8: Produktion/Dienstleitung	16
Abbildung 9: Unternehmensstruktur	17
Abbildung 10: Projektstruktur	18
Abbildung 11: Outsourcing Erfahrungen	19
Abbildung 12: Outsourcing Erfahrungen im PM Bereich	20
Abbildung 13: Outsourcing Erfahrungen nach Bereichen	21
Abbildung 14: Bekanntheit von PM Outsourcing	22
Abbildung 15: Bekanntheit von PM-Aktivitäten in Punkto Outsourcing	22
Abbildung 16: Bekanntheit von PM Outsourcing nach Prozessgruppen	23
Abbildung 17: Überlegungen hinsichtlich Outsourcing von PM-Aktivitäten	24
Abbildung 18: Bereits umgesetzte Outsourcing Aktivitäten	24
Abbildung 19: Überlegungen hinsichtlich Outsourcing von PM-Aktivitäten nach Prozessgruppen	25
Abbildung 20: Outsourcing von PM-Aktivitäten im Unternehmen schon ausprobiert	26
Abbildung 21: Outsourcing von PM-Aktivitäten ausprobiert nach Prozessgruppen ..	26
Abbildung 22: Erfahrungen als Outsourcingnehmer	27
Abbildung 23: Tätigkeiten als Outsourcingnehmer	27
Abbildung 24: persönlicher Erfahrungen mit Outsourcing von PM-Aktivitäten	28
Abbildung 25: Bewertung der persönlicher Erfahrungen	29
Abbildung 26: Einschätzung der Zweckdienlichkeit des Outsourcings von PM- Aktivitäten	32
Abbildung 27: Zweckdienlichkeit des Outsourcings von Coaching/Moderation	33
Abbildung 28: Zweckdienlichkeit des Outsourcings von Toolunterstützung	33
Abbildung 29: Zweckdienlichkeit des Outsourcings von Weiterbildung der Teammitglieder	34
Abbildung 30: Einschätzung der Zweckdienlichkeit des Outsourcings von PM- Aktivitäten	35
Abbildung 31: Wunsch nach Unterstützung durch Outsourcing von PM-Aktivitäten	36
Abbildung 32: Wunsch nach Unterstützung durch Outsourcing nach Prozessgruppen	37
Abbildung 33: Sinnhaftigkeit von Outsourcing	37
Abbildung 34: Einschätzung der Zweckdienlichkeit des Outsourcings von PM- Aktivitäten	41
Abbildung 35: die wichtigsten Rahmenbedingungen	42
Abbildung 36: Einschätzung der Wichtigkeit von definierten Schnittstellen	43
Abbildung 37: Einschätzung der Wichtigkeit von hoher Projektkultur	43
Abbildung 38: Einschätzung der Wichtigkeit von gelebter Transparenz	43
Abbildung 39: Gründe für/Vorteile von Outsourcing	45
Abbildung 40: Gründe gegen/Nachteile von Outsourcing	48
Abbildung 41: geeignete Projekttypen für Outsourcing	49
Abbildung 42: geeignete Projektarten für Outsourcing	49

Abbildung 43: Eigenschaften von PM-Aktivitäten für Outsourcing.....	51
Abbildung 44: Eigenschaften von PM-Aktivitäten für Outsourcing (zusammengefasst)	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Outsourcing von PM Aktivitäten und PMOs	30
Tabelle 2: Outsourcing von PM Aktivitäten und Unternehmensgröße	30
Tabelle 3: Outsourcing von PM Aktivitäten und Branchen und Firmenstandort.....	31
Tabelle 4: Sinnhaftigkeit von Outsourcing und Unternehmensgröße.....	38
Tabelle 5: Wunsch nach Outsourcing und Unternehmensgröße	38
Tabelle 6: Sinnhaftigkeit von Outsourcing bezogen auf die Tätigkeit	38
Tabelle 7: Sinnhaftigkeit von Outsourcing bezogen auf Erfahrungen	39
Tabelle 8: Sinnhaftigkeit von Outsourcing und verteilte Projekte.....	39
Tabelle 9: Sinnhaftigkeit von Outsourcing und Erfahrungen mit Outsourcing im Allgemeinen.....	40
Tabelle 10: Wunsch nach Outsourcing und Erfahrungen mit Outsourcing im Allgemeinen.....	40
Tabelle 11: Vorteil Kostenreduktion und Tätigkeit	45
Tabelle 12: Vorteil Qualitätssteigerung und Tätigkeit	46
Tabelle 13: Vorteil Optimierter Ressourceneinsatz und Tätigkeit	46
Tabelle 14: Vorteil Kostenreduktion und PMO.....	46
Tabelle 15: Vorteil Qualitätssteigerung und PMO.....	46
Tabelle 16: Vorteil Optimierter Ressourceneinsatz und PMO.....	47
Tabelle 17: Gewünschte PM-Aktivitäten für Outsourcing	50

1 Einleitung

Treibende Faktoren hinter den Unternehmensinitiativen, ihre Prozesse teilweise auszulagern, also outzusourcen, sind stärkere Wettbewerbsfähigkeit, Kundenzufriedenheit und Zugang zu besserem Wissen und Technologie. Große Firmen bekunden darüber hinaus immer stärkeres Interesse daran, auch Teile der Projektmanagement-Aktivitäten outzusourcen. Einige Projektmanagementverantwortliche sind jedoch skeptisch, ob das eine zielführende Strategie ist. Es gilt daher zu klären, inwieweit ein solcher Ansatz sinn-/nutzenstiftend ist bzw. in welchen Teilbereichen des Projektmanagements dieser überhaupt umsetzbar ist.

Diese explorative Studie zielt darauf ab, den Status Quo des Outsourcings von PM-Aktivitäten in Unternehmen erstmalig zu erfassen und darzustellen. Sie soll eine erste komparative Einschätzung der Wahrnehmung von Outsourcing von PM-Aktivitäten in der D-A-CH Region¹ ermöglichen. Die Studie bzw. die Ergebnisse und abgeleiteten Hypothesen erheben nicht den Anspruch statistischer Repräsentativität (siehe dazu auch Kap. 3.1), sondern haben explorativen Charakter und stellen eine allererste Datensammlung zum Thema dar.

2 Theoretische Betrachtungen

2.1 Grundlagen des Outsourcings

Bereits zur **Herkunft des Begriffes** Outsourcing gibt es in der Literatur unterschiedliche Meinungen. Am weitesten verbreitet ist die Auffassung, dass der Terminus „Outsourcing“ sich aus den Worten „outside“, „resource“ und „using“ zusammensetzt und demnach die Nutzung externer Ressourcen bedeutet.²

Die erste bewusste Auseinandersetzung mit Outsourcing im praktischen ebenso wie im theoretischen Kontext wird auf die Entscheidung von Eastman Kodak im Jahr 1989 zurückgeführt, seine Datenverarbeitung und Kommunikationsnetze an DEC, IBM und Businessland zu übertragen. Das zugrundeliegende Element von Outsourcing ist **Arbeitsteilung**, die stets den Aspekt der **Zusammenarbeit** beinhaltet³.

Ziel des Outsourcing ist es:

„bestimmte Produkte oder Dienstleistungen (durch eigene Unternehmensprozesse) nicht mehr selbst herzustellen, sondern auf ein Dienstleistungsunternehmen zu übertragen, das die geforderten Leistungen wirtschaftlicher erbringt als das outsourcende Unternehmen“⁴

Eine mehrdimensionale Definition von Outsourcing liefern Bravard und Morgan:

- *„Outsourcing ist die vertragliche Nutzung und **gewinnbringende Ausschöpfung** von Ressourcen, Vermögenswerten und Kompetenzen Dritter.“*

¹ Die D-A-CH Region erstreckt sich über die deutschsprachigen Länder Deutschland (D), Österreich (A) und die Schweiz (CH).

² vgl. Ilten (2010), S. 4

³ vgl. Gründer (2011), S. 19

⁴ Söbbing (2002), S. 21

- Outsourcing bietet **garantierte Leistungsstandards** hinsichtlich Qualität, Stabilität, Kosten-Nutzen-Kriterien und deren Messung.
- Outsourcing hat das Ziel, Leistungen zu erbringen, die **zuvor unternehmensintern** erbracht wurden.
- Outsourcing erfordert möglicherweise den **Transfer** eines Teils der Mitarbeiter an den externen Leistungserbringer
- und/oder eine **Transformation/Verjüngung** der administrativen Prozesse und Technologien.⁵

Es können drei unterschiedliche **theoretische Ansätze** mit Outsourcing in Verbindung gebracht werden:

1. die Transaktionskostentheorie,
2. der Resource-Based View und
3. der Competence-Based View.

Die **Transaktionskostentheorie** (TKT) von R.H. Coase verfolgt das Ziel jene Bedingungen zu identifizieren, unter welchen Unternehmen entscheiden, ob sie Leistungen fremd beziehen sollen, wobei die beste Alternative hauptsächlich auf Basis des Kostenvergleichs identifiziert wird.⁶ Die Kosten der Verlagerung (Transaktion) sollten dabei nicht höher liegen als die Kostenreduzierung für das Unternehmen selbst⁷. Dabei sind neben monetären Kosten für Outsourcing auch Arbeits- oder Zeitaufwand und somit eine zusätzliche Bindung von Ressourcen als Kostenfaktoren mitzubersichtigen⁸.

Der **Resource-Based View** (RBV) unterstellt, dass Unternehmen individuelle Wettbewerbsvoraussetzungen haben, welche nachhaltig sind.⁹ Unternehmenseigene Ressourcen sind dabei Voraussetzung für die Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils. Demnach besteht beim Outsourcen von Leistungen das Risiko, den eigenen Wettbewerbsvorteil einzubüßen. Im Gegensatz zum ökonomischen Effizienzkriterium der TKT verfolgt der RBV das Ziel mittels ressourcenorientierter strategischer Entscheidungen einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Die optimale Nutzung von unternehmensinternen Ressourcen ist in diesem Ansatz das entscheidende Kriterium für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens¹⁰. Dabei sollte sich das Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und festgestellte Kompetenzlücken durch Zukauf von externen Ressourcen aufzufüllen versuchen, wobei dies die Gefahr in sich birgt, dass relativ wichtige Ressourcen dem Unternehmen verloren gehen und die Arbeitsqualität des Leistungserbringers den Ansprüchen des outsourcenden Unternehmens nicht genügt.

Der **Competence-Based View** (CBV), welcher auf dem RBV basiert, verweist dagegen auch auf unternehmensexterne Ressourcen als mögliche Quelle für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen.¹¹

Um outsourcinggeeignete Leistungen identifizieren zu können, kann die von Ilten entwickelte **Outsourcing-Entscheidungsmatrix** herangezogen werden:

⁵ Bravard / Morgan (2009), S. 25

⁶ vgl. Dibbern et al (2007), S.8ff

⁷ vgl. Niebling (2006), S. 12

⁸ vgl. Oppenauer (2007), S. 30

⁹ vgl. Ilten (2010), S. 14

¹⁰ vgl. Döpfer (2008), S. 8

¹¹ vgl. Döpfer (2008), S.16

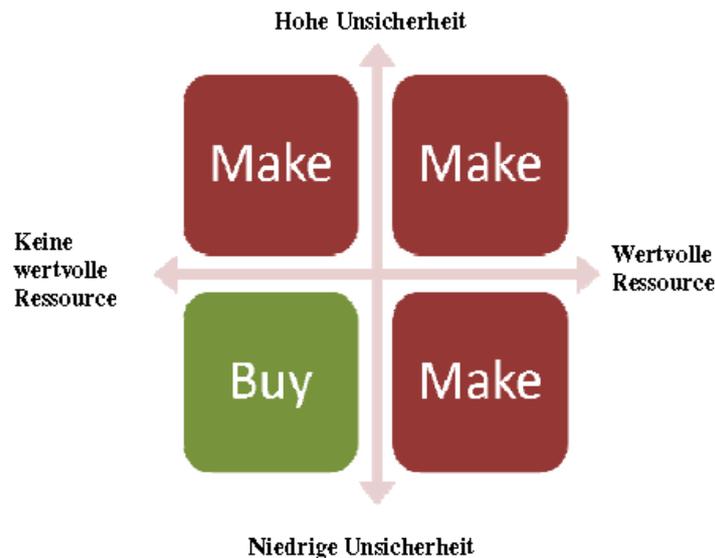


Abbildung 1: Outsourcing-Entscheidungsmatrix¹²

Die Frage nach „Make or Buy?“ haben sich Unternehmen zunehmend seit den 1980er-Jahren gestellt nach erfolgter Analyse ihrer Kernkompetenzen. Demnach entscheiden der Wert einer Ressource sowie der Unsicherheitsfaktor über „**Make-or-Buy**“. Hohe Sicherheit und geringer Wert einer Ressource würden demnach zu einer Einkaufsentscheidung der Dienstleistung führen.

Im Folgenden soll geklärt werden, ob bzw. welche einzelnen Projektmanagement-Aktivitäten sich für Outsourcing eignen und somit zu einer „Buy“-Entscheidung führen können.

Dimensionen von Outsourcing

Internes vs. Externes Outsourcing

Beim internen Outsourcing kann zunächst differenziert werden zwischen dem **unternehmensinternen** Outsourcing, unter dem die Auslagerung von Diensten in eine eigene Abteilung verstanden wird, sowie dem **konzerninternen** Outsourcing. Letzteres, auch als Spin-Off bezeichnet, meint die Konzentration von Service-Aktivitäten in einem Tochterunternehmen.

Externes Outsourcing dagegen bedeutet das Auslagern von Tätigkeiten an einen unternehmensexternen Leistungserbringer und ist in dieser Studie im Hauptfokus der Analyse. Outsourcing wird hierin verstanden als

die Möglichkeit Unternehmensfunktionen und Prozesse durch die Beauftragung von externen (nicht mit dem Unternehmen verbundenen) Dienstleistern mit Leistungen, die zuvor durch unternehmensinterne Funktionsträger erbracht wurden, (auf Dauer) zu optimieren.¹³

¹² Ilten (2010), S. 20

¹³ eigene Definition für diese Studie

Totales vs. Partielles Outsourcing

„Bei einem ‘Totalen Outsourcing’ bzw. ‚Strategischen Outsourcing‘ wird der Großteil einer bestimmten Business-Aktivität im Sinne eines Teilbetriebs von einem Outsourcing-Anbieter ausgelagert.“¹⁴

Von **partiell** oder **selektivem Outsourcing** dagegen spricht man, wenn der potentielle Outsourcing-Kunde nur einen Teilbereich oder eine Teilaufgabe fremd vergeben möchte¹⁵. Dies kann auch als **Outtasking** bezeichnet werden. So können die Kosten gesenkt werden, während die Kontrolle über sämtliche Entscheidungsprozesse beim Unternehmen verbleibt. Unternehmen wie beispielsweise CISCO haben die Vorteile von Outtasking wie folgt beschrieben:

„At its heart, Strategic Out-Tasking empowers enterprises to retain final ownership and accountability for business outcomes, even when they partner on specific operations.“¹⁶

Das Outtasking ermöglicht es den Unternehmen, outgetaskte Prozesse weiterhin zu steuern und so auch proaktiv Veränderungen herbeizuführen. Unternehmen können durch das strategische Auslagern von spezifischen Services langfristige Wettbewerbsvorteile erzielen anstatt ganze Funktionen zur Kostenreduzierung auszulagern:

„By moving from cost takeout to adding business value, and from outsourcing complete business functions to a more discriminating service delivery process, enterprises will change both what outsourcers deliver and how they deliver it.“¹⁷

Die vorliegende Studie untersucht, ob Unternehmen tatsächlich einen Mehrwert im Outtasking von PM-Aktivitäten erkennen. Dabei wird gemäß der nachfolgenden Grafik vor allem auf **partiell**, **externes Outsourcing (Outtasking)** von **Projektmanagement-Aktivitäten** eingegangen.

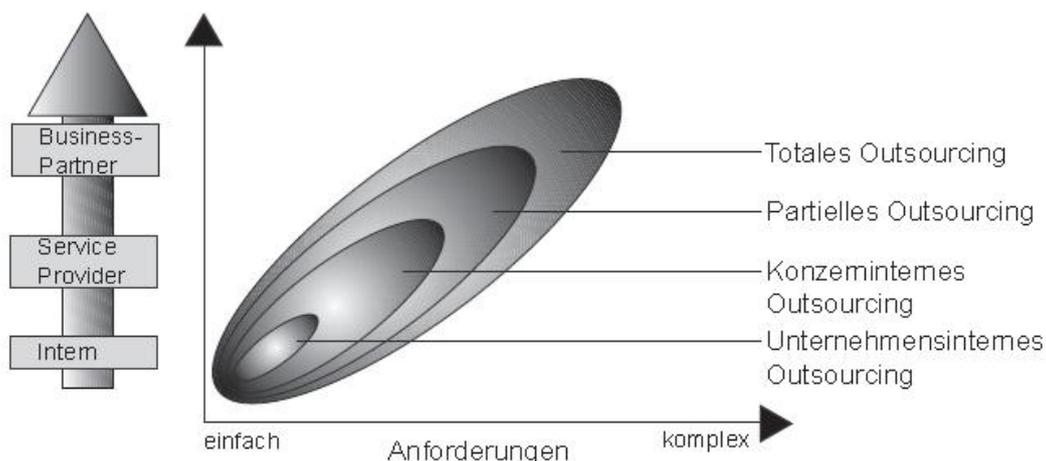


Abbildung 2: Outsourcing-Formen¹⁸

¹⁴ Mayer / Söbbing (2004), S. 20

¹⁵ vgl. Oppenauer (2007), S. 17

¹⁶ Brownell et al (2006), S. 4

¹⁷ vgl. Brownell et al (2006), S. 6

¹⁸ Mayer / Söbbing (2004), S.16

2.2 Stand der empirischen Forschung

Bis dato existieren etliche Studien, die sich mit dem Outsourcing von Unternehmensprozessen beschäftigen (z.B. PricewaterhouseCoopers 1999), es wird jedoch kaum auf das Outsourcing von PM-Aktivitäten fokussiert.

El Baz beschreibt in einem Artikel¹⁹ aus dem Jahr 1999, dass es besonders drei zusammenhängende Faktoren sind, welche zu Outsourcing-Entscheidungen im Projektmanagement führen können:

- Nichterreicherung kritischer Erfolgsfaktoren durch ineffektive Arbeit der PM-Funktion in der Organisation: hierbei soll Effizienzsteigerung durch Outsourcing erreicht werden.
- Fehlende Übernahme von Verantwortung in Bezug auf die Leistung im Projekt und eine daraus entstehende Kultur der gegenseitigen Schuldzuweisung und des Misstrauens in die PM-Funktion: durch Outsourcing könnte die Verantwortung einer einzigen Einheit zugeschrieben werden.
- Der fluktuierende Charakter von Projekten: Der Herausforderung, Projekte mit weniger Ressourcen zu managen und Projektkosten zu minimieren, ist am ehesten mit dem Auslagern von PM-Aktivitäten zu begegnen.

Stockinger analysiert in einer Master Thesis²⁰ einen Case aus dem IT-Projektmanagement und thematisiert dabei u.a. mögliche Zielkonflikte zwischen den beteiligten Outsourcing-Partnern, die sich auch beim Outsourcing von einzelnen Projektmanagement-Aktivitäten niederschlagen:

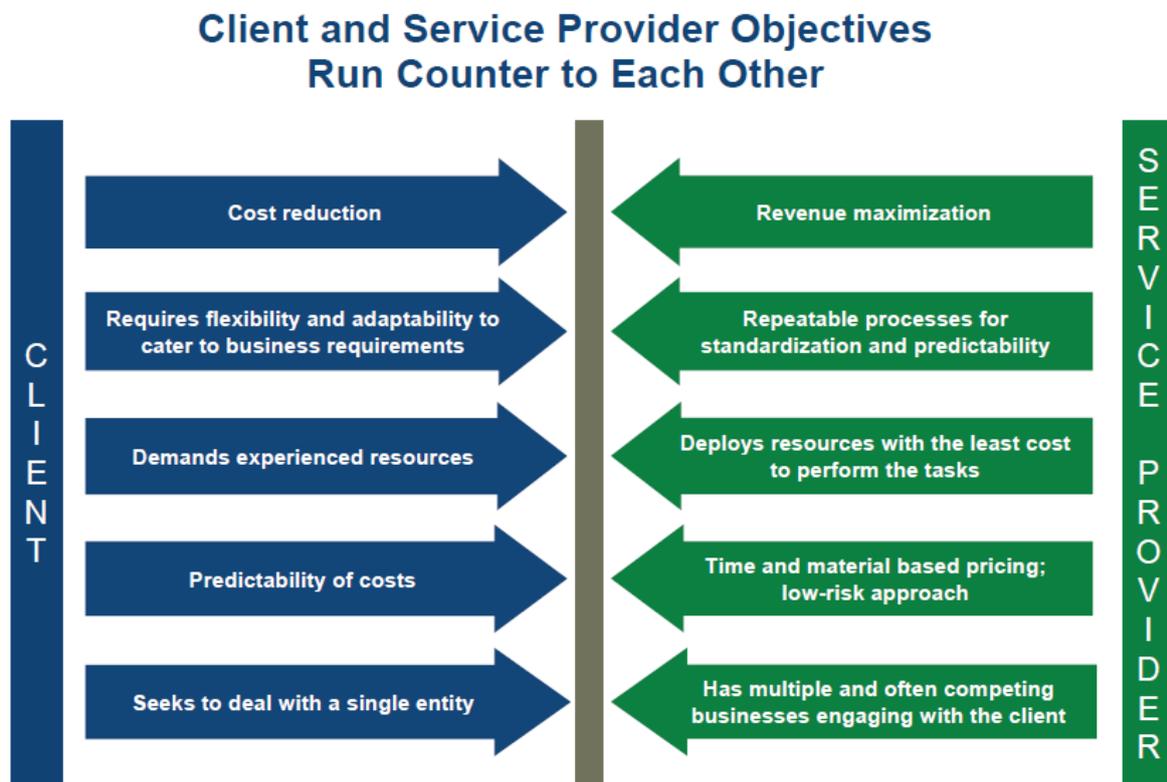


Abbildung 3: Zielkonflikte mit dem Outsourcingnehmer²¹

¹⁹ vgl. El Baz (1999), S.1

²⁰ vgl. Stockinger (2010), S. 65ff

²¹ vgl. Schmidt / Pai (2006), S.22

Schon in dieser allgemeinen Outsourcing-Betrachtung zeichnen sich verschiedene Problem- bzw. Spannungsfelder ab, die insbesondere bei der Diskussion von Outsourcingbestrebungen von PM-Aktivitäten wichtig erscheinen.

Stockinger weist bei der Betrachtung von kritischen Erfolgsfaktoren auch auf eine Studie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg²² hin, in der (zusammengefasste) folgende Erfolgsfaktoren für Offshoring Projekte identifiziert werden:

- „Schaffen einer partnerschaftlichen Beziehung
- Sicherstellen eines kontinuierlichen Kommunikationsflusses
- Erstellen einer detaillierten Projektspezifikation
- Regelmäßiges Durchführen von persönlichen Treffen zwischen den Projektpartnern
- Schaffen einer kulturellen Sensibilität
- Gute Deutsch- bzw. Englischkenntnisse auf Anbieterseite
- Auswahl einer geeigneten Softwarekomponente
- Frühzeitige und regelmäßige Kontrolle der Projektergebnisse
- Geographische Nähe des Anbieters
- Vereinbaren eines genauen Vertragswerks
- Definition klarer Projektziele
- Definition von Projektstandards
- Effiziente interne Organisationsstruktur
- Hohe Mitarbeiterqualität auf Anbieterseite
- Sicherstellen eines beidseitigen Wissenstransfers
- Standardisierte und dokumentierte Prozesse auf Anbieterseite
- Angemessene politische und rechtliche Stabilität im Anbieterland
- Internationale Unternehmenskultur
- Standardisierte und dokumentierte Prozesse
- Umfassende Branchenkenntnisse des Anbieters
- Umfassende Erfahrung mit IT-Outsourcing-Projekten
- Einrichten einer effizienten IT-Infrastruktur
- Finanzielle Stabilität des Anbieters
- Passende Unternehmensgröße des Anbieters
- Angemessenes technisches Verständnis auf Kundenseite
- Anhaltende Managementunterstützung
- Einleiten eines frühzeitigen Change Managements
- Zusammenstellen eines geeigneten Projektteams“²³

Obwohl hier eigentlich nicht direkt auf Projektmanagement-Aktivitäten abgezielt wird, finden sich erstaunlich viele projektmanagementrelevante Kriterien wie z.B. PM-Standards, klare Prozesse, geeignete Teams, gute Spezifikationen usw.

Da leider so wenig Informationen und Daten zum Themenfeld Outsourcen von Aktivitäten des Projektmanagements zu finden sind, haben wir uns entschlossen in einem ersten Schritt im Rahmen dieser explorativen Studie erste Daten zu sammeln und aufzubereiten. Auf dieser Basis soll es später möglich sein interessante Fragestellungen, Hypothesen und Theorien aufzubauen und weiter zu verfolgen.

²² vgl. Amberg / Wiener (2005)

²³ Stockinger (2010), S. 73

3 Online-Umfrage zum Thema „Outsourcing von PM-Aktivitäten“

Im diesem Abschnitt werden die Ergebnisse einer Umfrage zum Thema „Outsourcing von PM-Aktivitäten“ dargestellt und interpretiert. Mit der von April bis Juni 2011 durchgeführten empirischen Erhebung wurden zwei Zielsetzungen verfolgt. Einerseits sollten erste Daten im Hinblick auf die Frage erhoben werden, ob bzw. in welchem Ausmaß Unternehmen in der D-A-CH-Region bereits jetzt PM-Aktivitäten outsourcen (siehe Abschnitt 0). Andererseits sollte eruiert werden, ob bzw. welche PM-Aktivitäten nach Einschätzung der BefragungsteilnehmerInnen das Potenzial haben, outsourct zu werden (siehe Abschnitt 3.3). Dementsprechend gliederte sich der Fragebogen, der bei der Durchführung der Online-Umfrage zum Einsatz kam, in einen ersten Teil mit Fragen zu bisher gemachten Erfahrungen und einen zweiten Teil mit Fragen zu persönlichen Einschätzungen zu dem Thema. In einem dritten Teil wurden abschließend allgemeine Informationen zu den UmfrageteilnehmerInnen bzw. den Unternehmen, in denen sie arbeiten, erhoben.

Die Fachhochschule des bfi Wien wurde bei der Durchführung der Online-Umfrage von Projektmanagement Austria (pma), PMI Chapter Austria, PMI Chapter Swiss und PMI Chapter Frankfurt, von der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) sowie von der Swiss Project Management Association (SPM) unterstützt. In diesen Verbänden, die zusammen mehrere tausend Mitglieder (Personen und Firmen) zählen und zusätzlich ein Sammelpunkt für Interessierte an PM-Themen sind, finden sich jene Personen, die sich aktiv mit PM-Trends auseinandersetzen und auch langjährige Erfahrungen im Projektmanagement mitbringen.

3.1 Die Umfrage und ihre TeilnehmerInnen – Allgemeine Informationen

Im Zeitraum von April bis Juni 2011 wurden mit Hilfe verschiedener Kommunikationskanäle (Newsletter der großen PM Verbände, Aufrufe in Foren sozialer Medien, etc.) Projektmanagement-affine Personen eingeladen, an der Umfrage teilzunehmen. Die Einladung erfolgte in erster Linie über die Newsletters der oben erwähnten Projektmanagement-Vereinigungen, aber auch durch das Verteilen von Flyern bei fachspezifischen Konferenzen und Tagungen. Projektmanagement ist mittlerweile in praktisch allen Branchen und Unternehmensgrößen anzutreffen. Mit dem Weg über die verschiedenen Projektmanagementverbände wurde versucht, besonders interessierte und engagierte Proponenten der PM-Community anzusprechen. Es handelt sich somit um eine selektive Stichprobe an Personen aus Projektmanagement-Vereinigungen. Dieses „non-probability sample“, die nicht auf einem Zufallsprozess basierende Stichprobe, besteht aus „selbstselektierten“ Personen, welche sich zur Beteiligung an der Online-Umfrage bereit erklärt haben. Es muss daher an dieser Stelle auf den möglichen Bias hingewiesen werden, der sich aus der Stichprobe ergibt, da lediglich Personen mit Internet-Affinität und Naheverhältnis zu einer der PM-Vereinigungen die Einladung zur Teilnahme erhalten haben. Insgesamt haben **165 Personen** an der Umfrage teilgenommen. Abhängig von ihrem Antwortverhalten – und den daraus resultierenden Folgefragen – waren die BefragungsteilnehmerInnen dazu angehalten, in etwa **30 bis 50 Fragen** zu beantworten. Aufgrund der Länge des Fragebogens wurde dabei zwischen Pflichtfragen und optional zu beantwortenden Fragen differenziert. Die Beantwortung der Pflichtfragen sollte einen wesentli-

chen Beitrag zur Erreichung der Ziele der empirischen Erhebung liefern. Im Gegensatz dazu sollten mit den optionalen Fragen ergänzenden Informationen gesammelt werden, die – ganz im Sinne einer explorativen Studie – einen weiteren Beitrag zur umfassenden Darstellung und Interpretation des derzeitigen Status Quo liefern sollten. Bei den optionalen Fragen handelte es sich oftmals um offene Fragen, bei denen ergänzende Angaben zur Beantwortung der Pflichtfragen gemacht werden konnten. Ebenso war der Großteil der Fragen im dritten Teil des Fragebogens nicht verpflichtend zu beantworten.

Erwartungsgemäß wurden die optionalen Fragen nicht von allen TeilnehmerInnen beantwortet. Dementsprechend variiert die Anzahl der Personen, die die einzelnen Fragen beantwortet haben, teilweise recht stark. Nähere Angaben zur Anzahl der Personen, die die Frage beantwortet haben, erfolgen deshalb in sämtlichen Abbildungen („n=Anzahl“), die in den folgenden Textabschnitten die Umfrageergebnisse veranschaulichen. Darüber hinausgehend wird in den Abbildungen der Nachvollziehbarkeit halber immer in eckigen Klammern auf die entsprechende Frage im Fragebogen verwiesen (siehe Anhang).

Ohne einen Anspruch auf Repräsentativität der erhobenen Daten zu stellen, werden im Folgenden **allgemeine Informationen zu den Personen**, die sich an der Umfrage beteiligt haben, dargestellt. Diese sollen eine erste Orientierung im Hinblick darauf geben, welche Personen(gruppen) an der Umfrage teilgenommen haben und in welcher Art von Unternehmen diese tätig sind. Nachdem diese Informationen nicht verpflichtend angegeben werden mussten, haben durchschnittlich jeweils nur ca. 100 der 165 BefragungsteilnehmerInnen Angaben zu diesen Fragen gemacht. Dies gilt es bei der Interpretation der Daten – insbesondere auch dann, wenn diese in den folgenden Textabschnitten zur Formulierung von einzelnen Hypothesen herangezogen werden – zu berücksichtigen. Die Daten bieten nichtsdestotrotz einen ersten Eindruck dazu, für welche Personen die Teilnahme an der Online-Umfrage von Interesse war.

In etwa 75% der UmfrageteilnehmerInnen waren männlich (siehe Abbildung 4), das Alter der TeilnehmerInnen war dabei sehr gleichmäßig über die verschiedenen Altersgruppen verteilt.

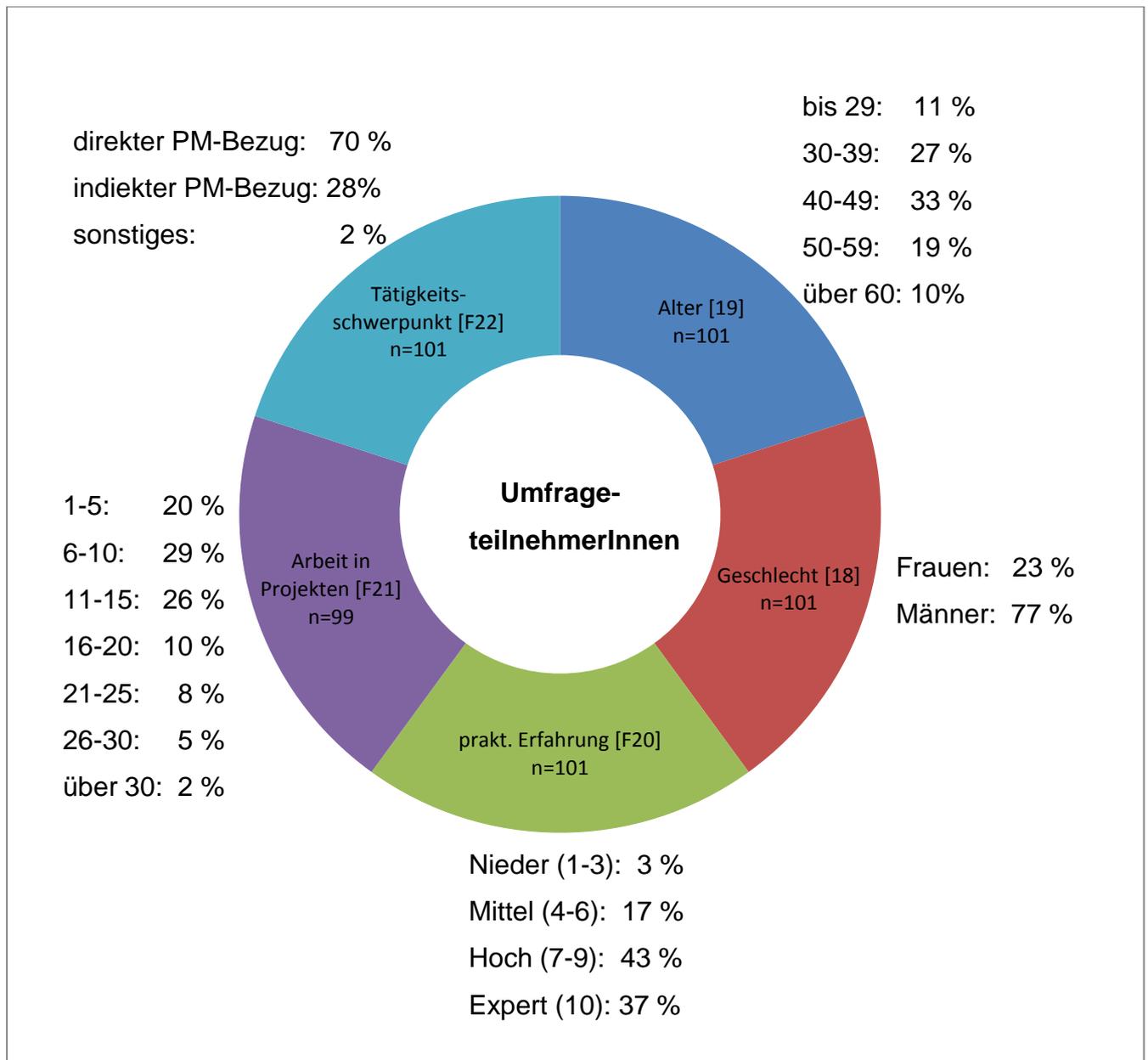


Abbildung 4: Zusammensetzung UmfrageteilnehmerInnen

An der Umfrage haben sich in erster Linie Personen mit hoher bzw. sehr hoher Erfahrung in Projektmanagement beteiligt (siehe Abbildung 4). In etwa jede/r Zweite/r war zum Zeitpunkt der Umfrage bereits über zehn Jahre schwerpunktmäßig in Projekten tätig.

Nachdem mit der Umfrage sowohl Personen mit direktem als auch mit indirektem Projektmanagementbezug angesprochen werden sollten, wurden die Befragten dazu angehalten, Angaben dazu zu machen, ob ihr aktueller Tätigkeitsbereich schwerpunktmäßig einen direkten PM-Bezug hat. 70% Befragten stimmten dieser Aussage zu (siehe Abbildung 4). Fast die Hälfte der insgesamt 71 UmfrageteilnehmerInnen mit direktem PM-Bezug arbeiten derzeit als ProjektleiterInnen, ca. 20 % als MultiprojektleiterInnen (siehe Abbildung 5). Die Tätigkeiten der insgesamt 28 Personen mit indirektem PM-Bezug streuen im Gegensatz dazu etwas stärker. Sie sind beispielsweise in Beratungsfunktionen, im oberen Management oder auch im Bereich IT tätig (siehe Abbildung 6).

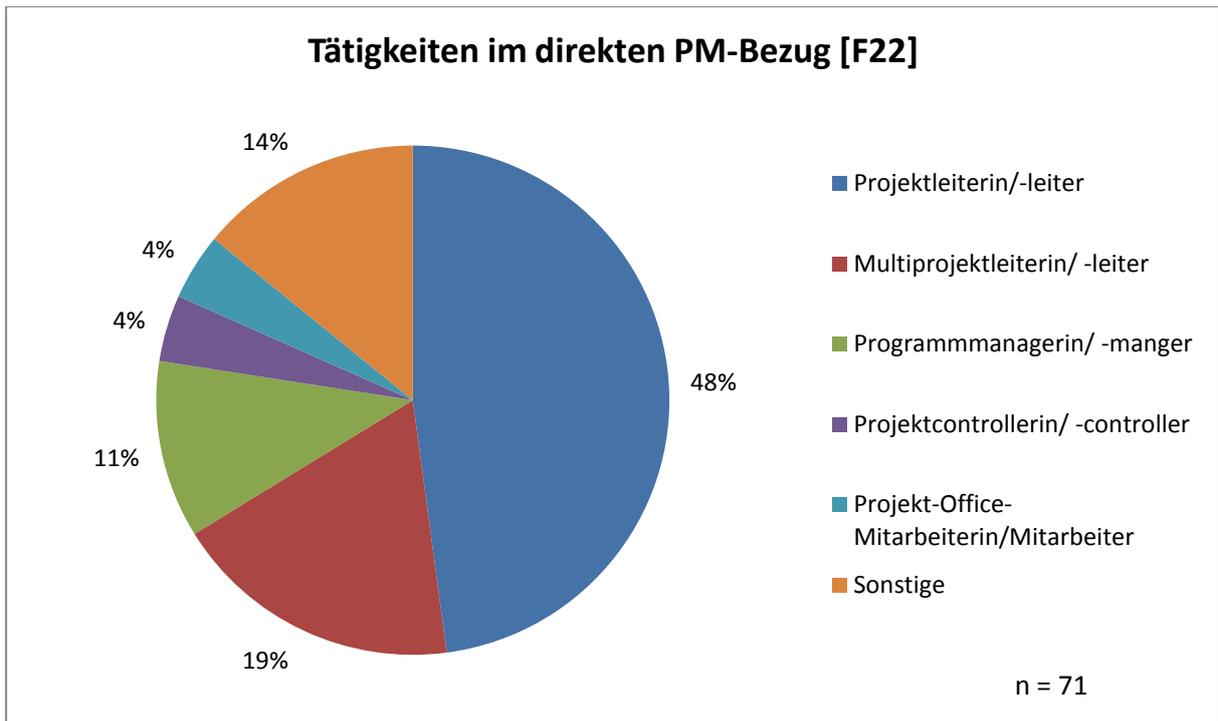


Abbildung 5: Tätigkeiten mit direktem PM-Bezug

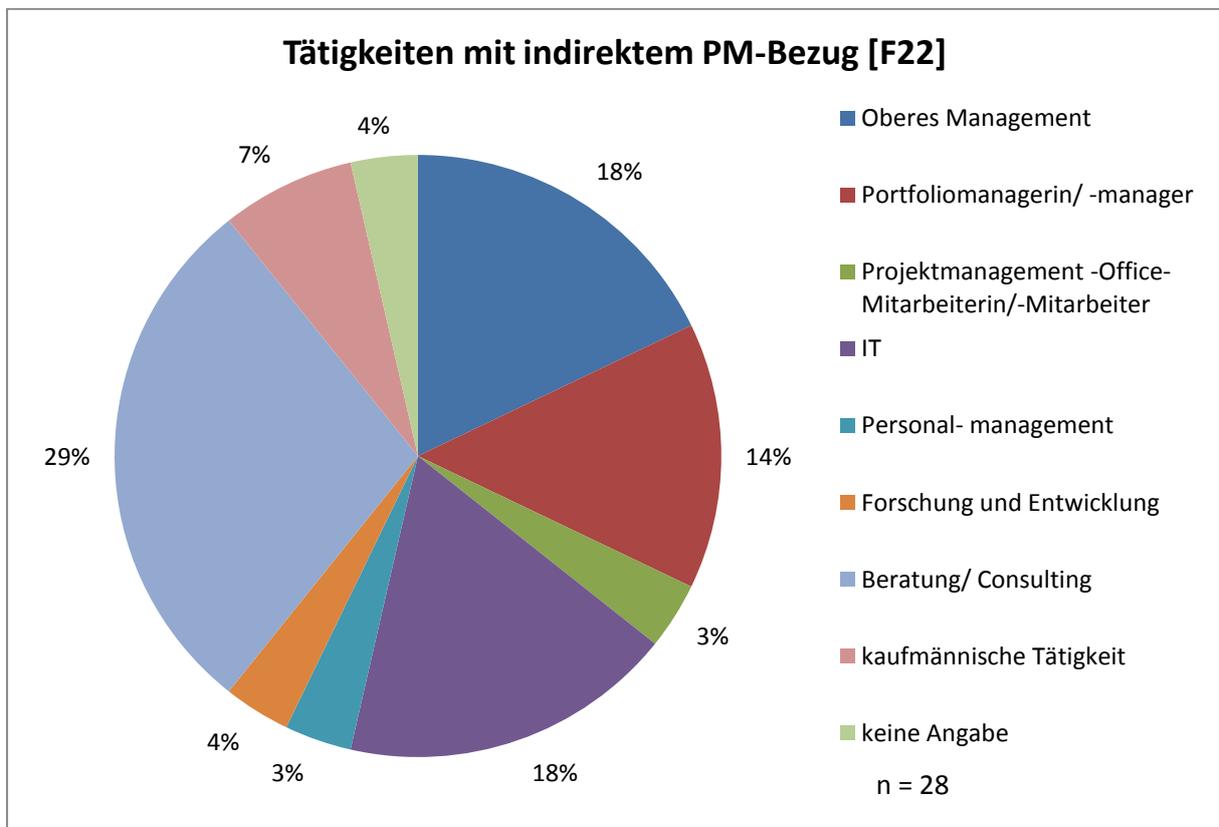


Abbildung 6: Tätigkeiten mit indirektem PM-Bezug

Bei der Zusammensetzung der UmfrageteilnehmerInnen nach Branchen sind „Informations- und Kommunikation“ sowie „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“ die

Fachbereiche, die am stärksten vertreten sind (siehe Abbildung 7). In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob sich die MitarbeiterInnen von großen IT-Dienstleistern, welche für den Finanz- und Versicherungsbereich tätig sind, eher im Bereich Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verortet haben und der indirekte Anteil des Bereichs „Information und Kommunikation“ somit noch höher ist.

Differenziert man die Angaben zur Branche in produzierende vs. dienstleistende Tätigkeitsfelder, so zeigt sich, dass der überwiegende Teil der BefragungsteilnehmerInnen dem Dienstleistungsbereich zugeordnet werden kann (siehe Abbildung 8).

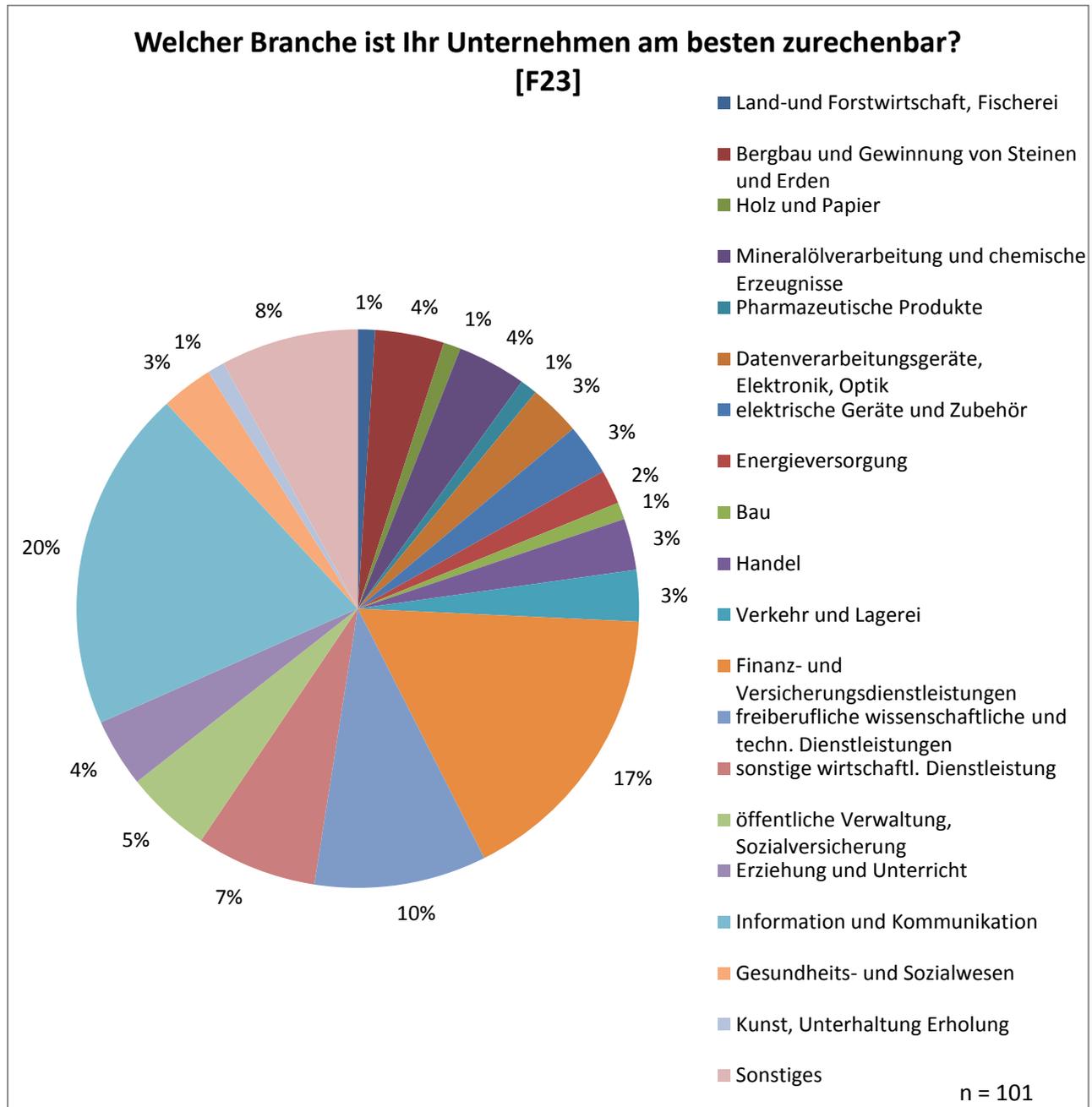


Abbildung 7: Branchenmix

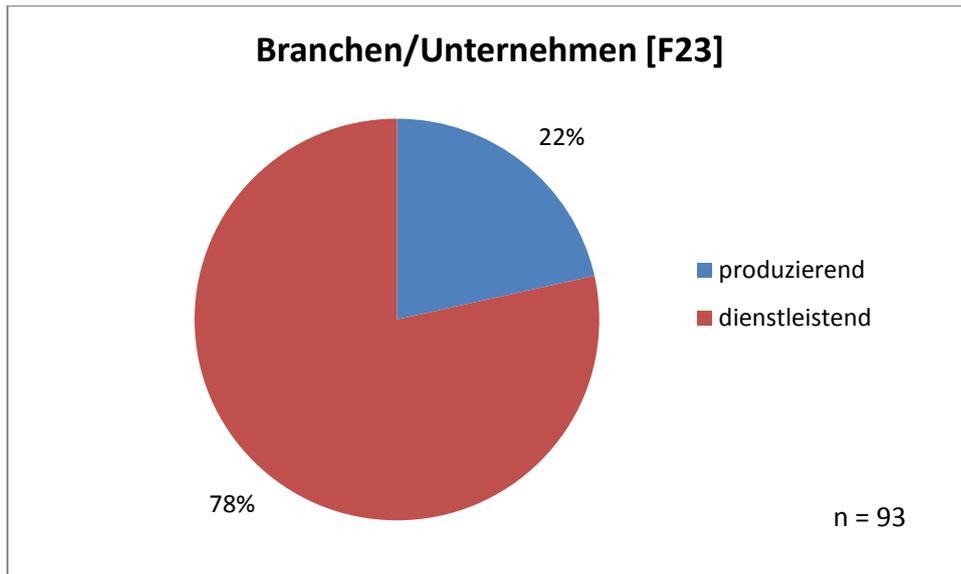


Abbildung 8: Produktion/Dienstleistung

Neben der Branchenzugehörigkeit wurden auch Angaben zur konzernweiten Unternehmensgröße sowie zur Anzahl der Unternehmensstandorte abgefragt. Dabei zeigte sich, dass sich große Unternehmen viel eher an der Umfrage beteiligt haben als kleine bzw. mittlere Unternehmen. 57% der befragten Personen haben angegeben, dass in ihrem Unternehmen konzernweit mehr als 1.000 MitarbeiterInnen angestellt sind (siehe Abbildung 9). Die Vermutung einer deutlichen Überrepräsentation der Gruppe von Großunternehmen ist daher – zumindest im Hinblick auf die Situation in Österreich – naheliegend. Die letzte derzeit verfügbare Arbeitsstättenzählung der Statistik Austria weist nämlich den Anteil von Unternehmen mit mehr als 200 MitarbeiterInnen als unter 1% liegend aus.²⁴

Im Hinblick auf die Anzahl der Unternehmensstandorte hat sich gezeigt, dass der Großteil der Befragten in Unternehmen mit mehreren Standorten tätig ist. So haben insgesamt 57% angegeben, dass ihr Unternehmen über mehr als zehn Standorte verfügt, immerhin 38% verweisen darüber hinausgehend auf mehr als 25 Unternehmensstandorte (siehe Abbildung 9).

²⁴ Statistik Austria (2001), S. 1

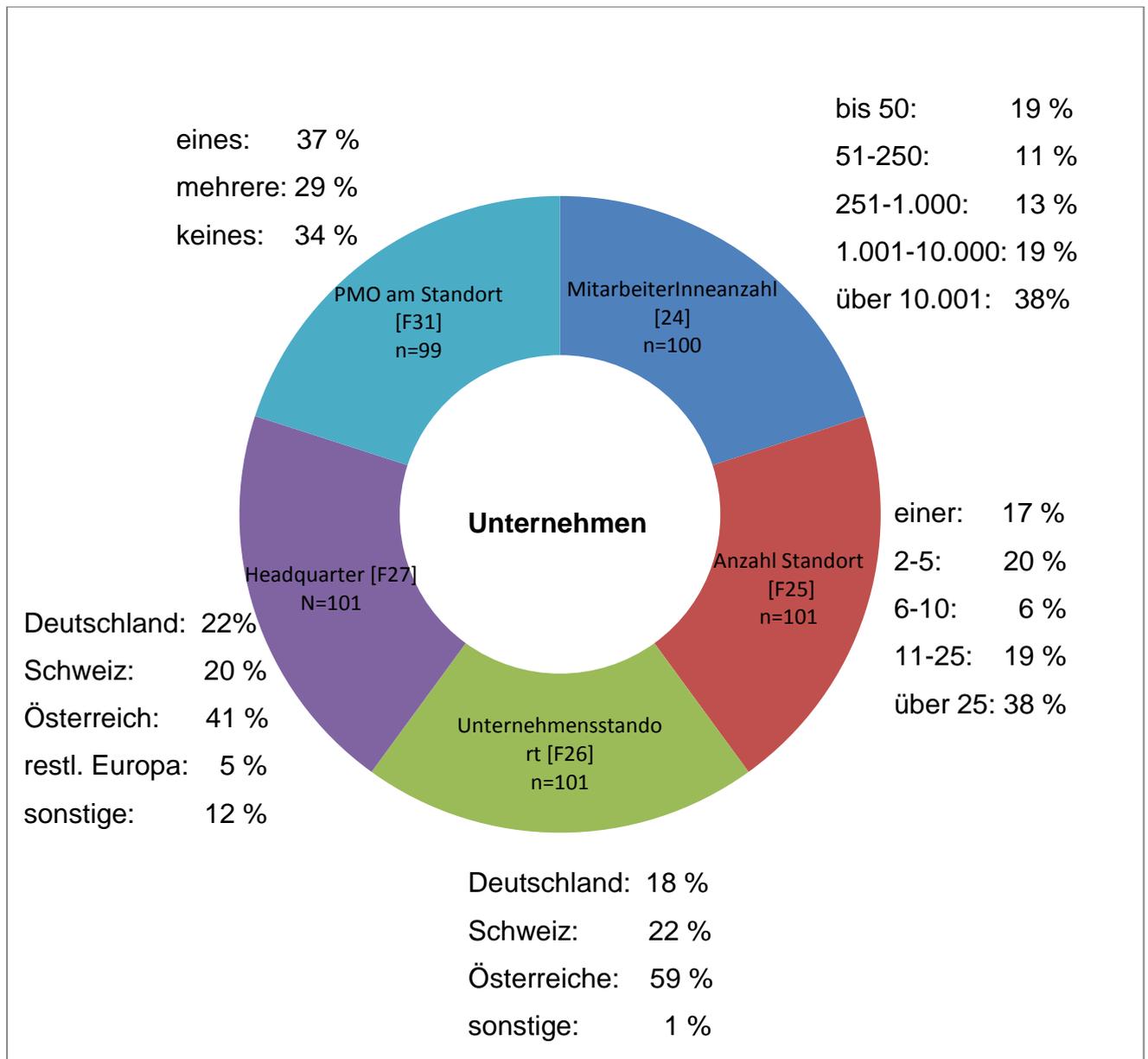


Abbildung 9: Unternehmensstruktur

Nachdem die Online-Umfrage in der D-A-CH-Region durchgeführt worden ist, wurde auch erhoben, in welchem Land sich das Unternehmen befindet, in dem der/die BefragungsteilnehmerIn tätig ist. Knapp 60% der TeilnehmerInnen stammen aus österreichischen Firmen. Jeweils ca. 20% gehören Unternehmen an, die in der Schweiz bzw. in Deutschland ansässig sind (siehe Abbildung 9). Darüber hinausgehend haben 83% der Befragten angegeben, dass sich ihre Unternehmenszentrale in der D-A-CH Region befindet, wobei Deutschland und die Schweiz in etwa gleich stark vertreten sind wie bei der vorhergehenden Frage (siehe Abbildung 9). Gesamtheitlich betrachtet bestätigen die Antworten auf diese beiden Fragen die Annahme, dass die erhobenen Daten als Grundlage für die Analyse des Outsourcingpotenzials von PM-Aktivitäten im deutschsprachigen Raum geeignet sind.

Abschließend wurde erhoben, ob – bezogen auf den jeweiligen Unternehmensstandort – ein oder mehrere Projektmanagement-Office(s) in den Unternehmen etabliert

sind. Immerhin 71% der UmfrageteilnehmerInnen beantworteten diese Frage mit einem Ja (siehe Abbildung 9). Dies kann als Indikator für projektorientiertes Denken und Handeln in den jeweiligen Unternehmen interpretiert werden.

Beleuchtet man die Projekte bzw. die Projektstätigkeiten, die in den Unternehmen durchgeführt werden etwas näher (siehe Abbildung 10), sieht man, dass zur Abwicklung der Projekte vorwiegend eigene MitarbeiterInnen eingesetzt werden, dass dem Projektmanagement durchaus hohe bis höchste Bedeutung (66%) beigemessen wird, dass eine gute Mischung von internen und externen Projekten durchgeführt wird und dass verteilte Projekte mittlerweile weit verbreitet (73%) sind.

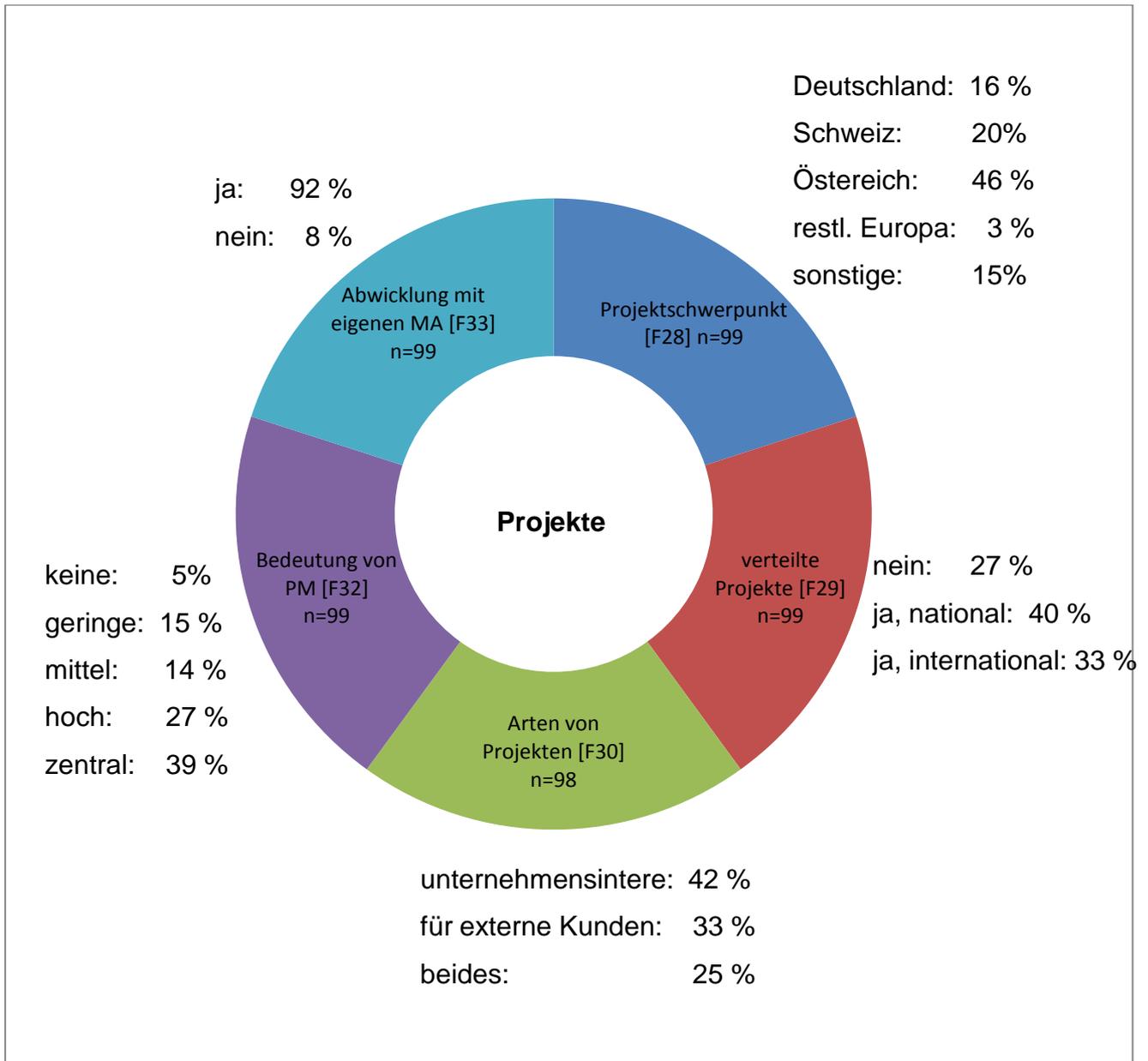


Abbildung 10: Projektstruktur

3.2 Erfahrungen und Vorkenntnisse hinsichtlich des Outsourcings von PM-Aktivitäten

Nachdem im deutschsprachigen Raum noch keine Daten zu der Frage vorliegen, inwiefern Unternehmen bereits Erfahrungen mit dem Outsourcing von PM-Aktivitäten gemacht haben, war es ein Ziel dieser explorativen Studie, dazu erste Informationen zu sammeln. Die im Folgenden dargestellten Umfrageergebnisse erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität, sollen aber einen ersten Einblick zu diesbezüglichen Trends und Entwicklungen bieten.

Eingangs wurde abgefragt, ob in den Unternehmen, deren MitarbeiterInnen sich an der Umfrage beteiligt haben, bereits Erfahrungen mit Outsourcing im Allgemeinen gemacht worden sind. In den darauffolgenden Fragen wurde der Fokus ausschließlich auf das Outsourcing von einzelnen Aktivitäten des Projektmanagements gelegt. Das Outsourcing von inhaltlichen Arbeiten innerhalb von Projekten wurde also bewusst ausgeklammert. Der Begriff Outsourcing wurde in der Online-Umfrage folgendermaßen definiert:

Als Outsourcing wird im Folgenden die Möglichkeit bezeichnet Unternehmensfunktionen und Prozesse durch die Beauftragung von externen (nicht mit dem Unternehmen verbundenen) Dienstleistern mit Leistungen, die zuvor durch unternehmensinterne Funktionsträger erbracht wurden, (auf Dauer) zu optimieren.

Den Umfrageergebnissen zufolge haben sehr viele Unternehmen diesbezüglich schon Erfahrungen gesammelt. Wie in Abbildung 11 zu sehen ist, gaben 78% der Befragten an, dass in der Vergangenheit bereits Erfahrungen mit Outsourcing gemacht worden sind.

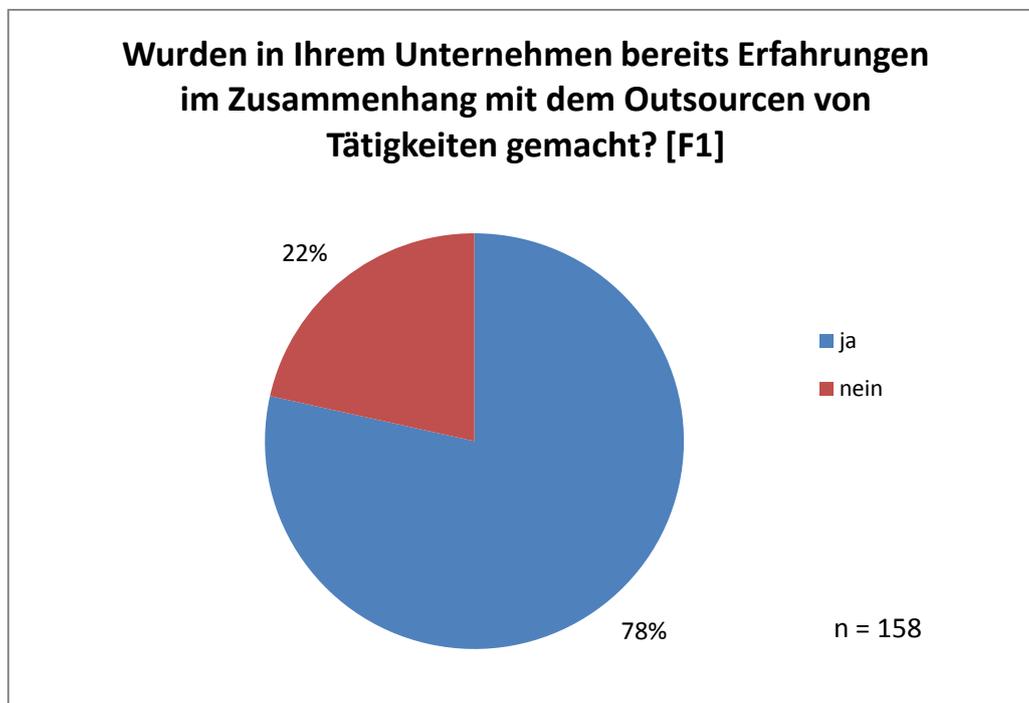


Abbildung 11: Outsourcing Erfahrungen

Ergänzend wurden die UmfrageteilnehmerInnen gebeten, Angaben zur Frage zu machen, in welchen Bereichen bereits Outsourcing-Erfahrungen vorliegen, wobei auch mehrere Bereiche genannt werden konnten. Überraschend war dabei in erster

Linie, dass 49 Personen bereits bei dieser Frage konkrete Angaben dazu gemacht haben, dass erste Erfahrungen zum Outsourcing von PM-Aktivitäten existieren. Immerhin 18 Personen haben angeführt, dass schon einmal die komplette Projektleitung outgesourct worden ist (siehe Abbildung 12). Betrachtet man die Bereiche ohne direkten PM-Bezug, so steht hinsichtlich bisher gemachter Erfahrungen das IT-Outsourcing ganz klar im Vordergrund (siehe Abbildung 13).

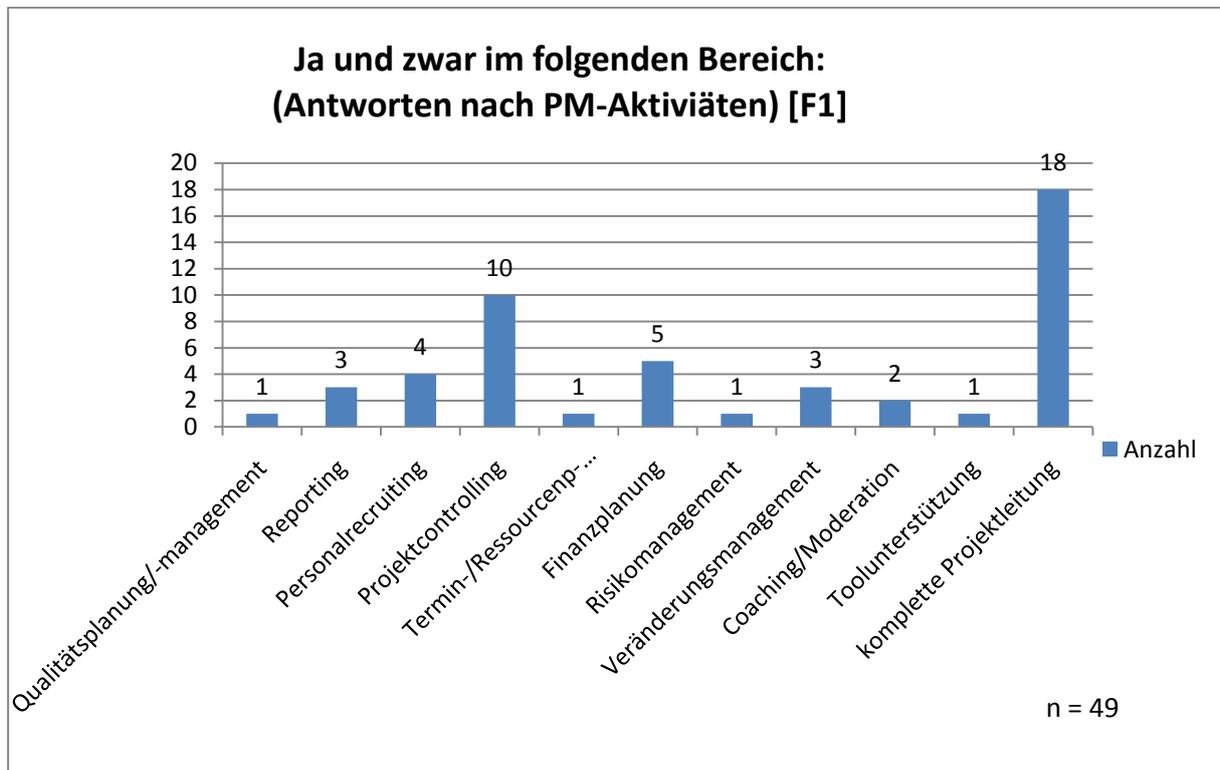


Abbildung 12: Outsourcing Erfahrungen im PM Bereich²⁵

²⁵ Sofern nicht anders angegeben, handelt es sich bei den Zahlen in den Abbildungen stets um absolute Zahlen.

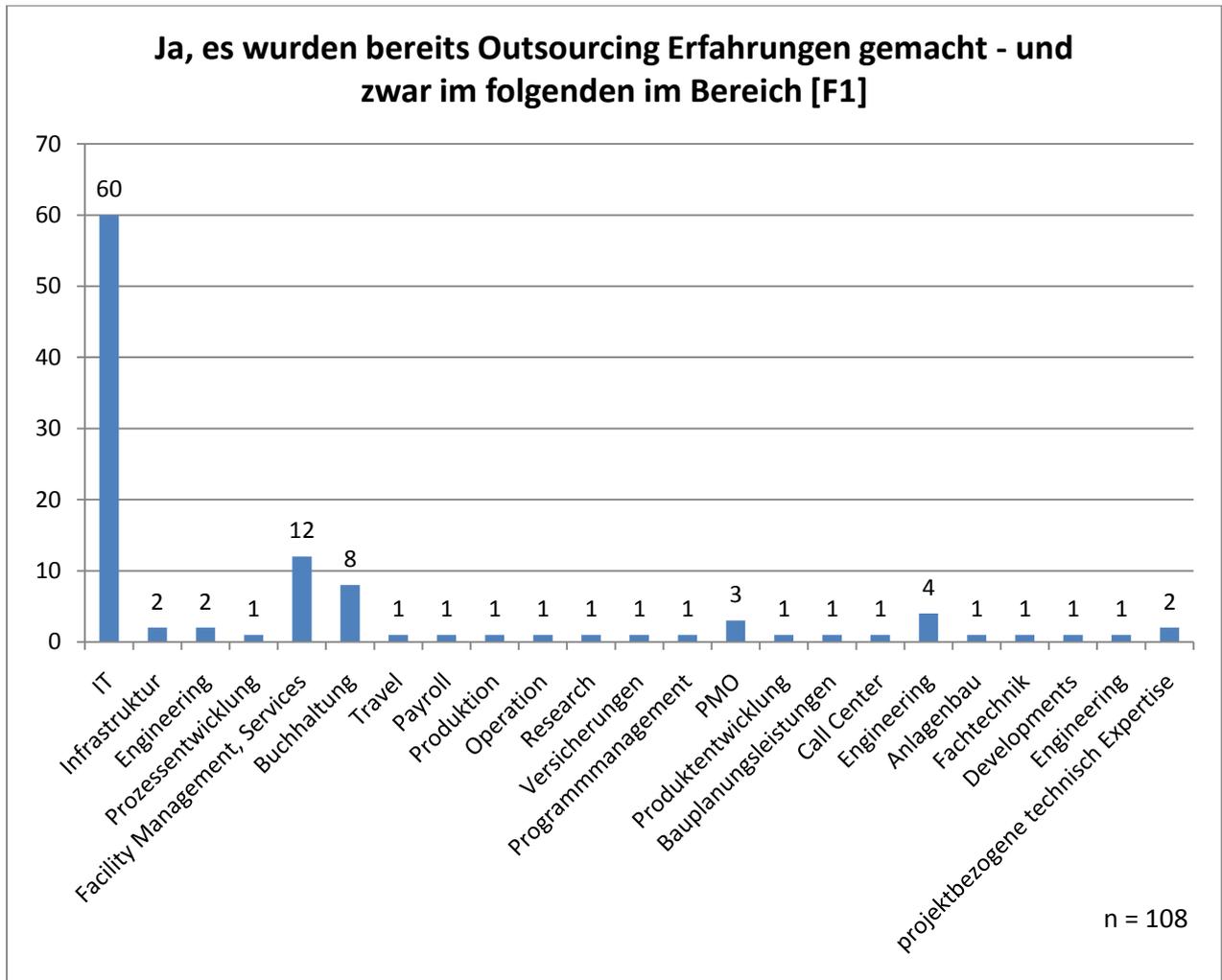


Abbildung 13: Outsourcing Erfahrungen nach Bereichen

Neben bereits gemachten Erfahrungen im Allgemeinen wurde abgefragt, ob – und falls ja inwiefern – bereits ein Vorwissen hinsichtlich des Outsourcings von PM-Aktivitäten besteht. Die Möglichkeit, einzelne PM-Aktivitäten outzusourcen, ist bereits jetzt sehr vielen UmfrageteilnehmerInnen bekannt (siehe Abbildung 14). Dabei werden beispielsweise die Zeit-/Ressourcen- und Kostenplanung, das Risikomanagement sowie Coaching/Moderation des Öfteren als Aktivitäten, die bekanntermaßen outgesourced werden können, genannt. Vor allem wurden aber häufiger das Auslagern der kompletten Projektleitung sowie das Projektcontrolling als bereits bekannte Möglichkeiten angegeben (siehe Abbildung 15). Im Hinblick auf die Auswertung dieser Frage ist kritisch anzumerken, dass viele Antworten auf diese offene Frage sehr spezifisch beantwortet wurden und eine Zuordnung zu bestimmten PM-Aktivität teilweise schwierig zu treffen war.

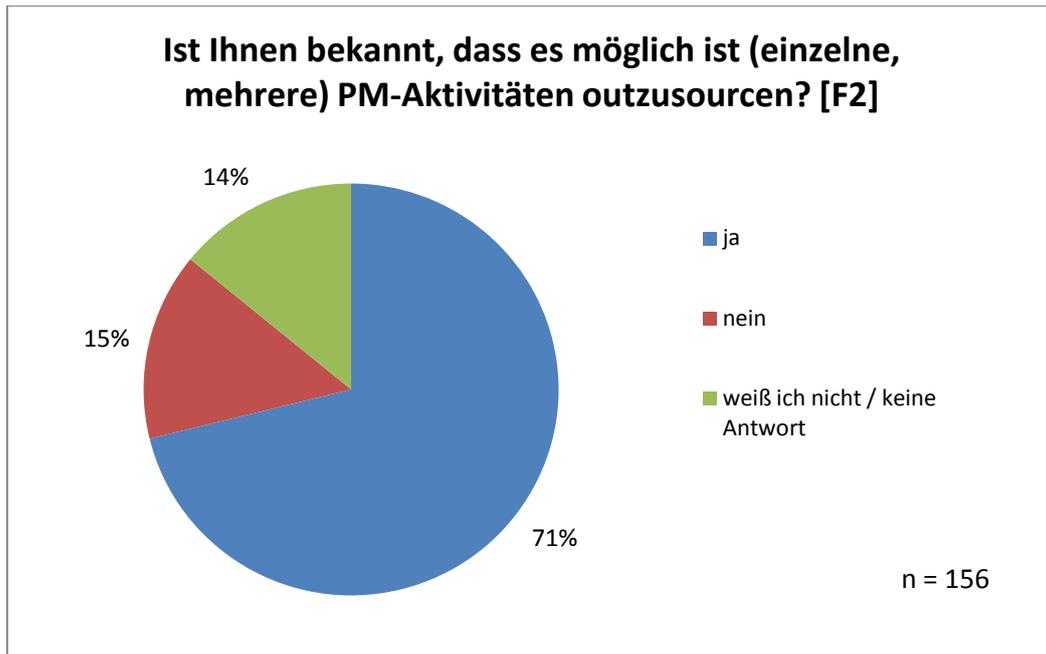


Abbildung 14: Bekanntheit von PM Outsourcing

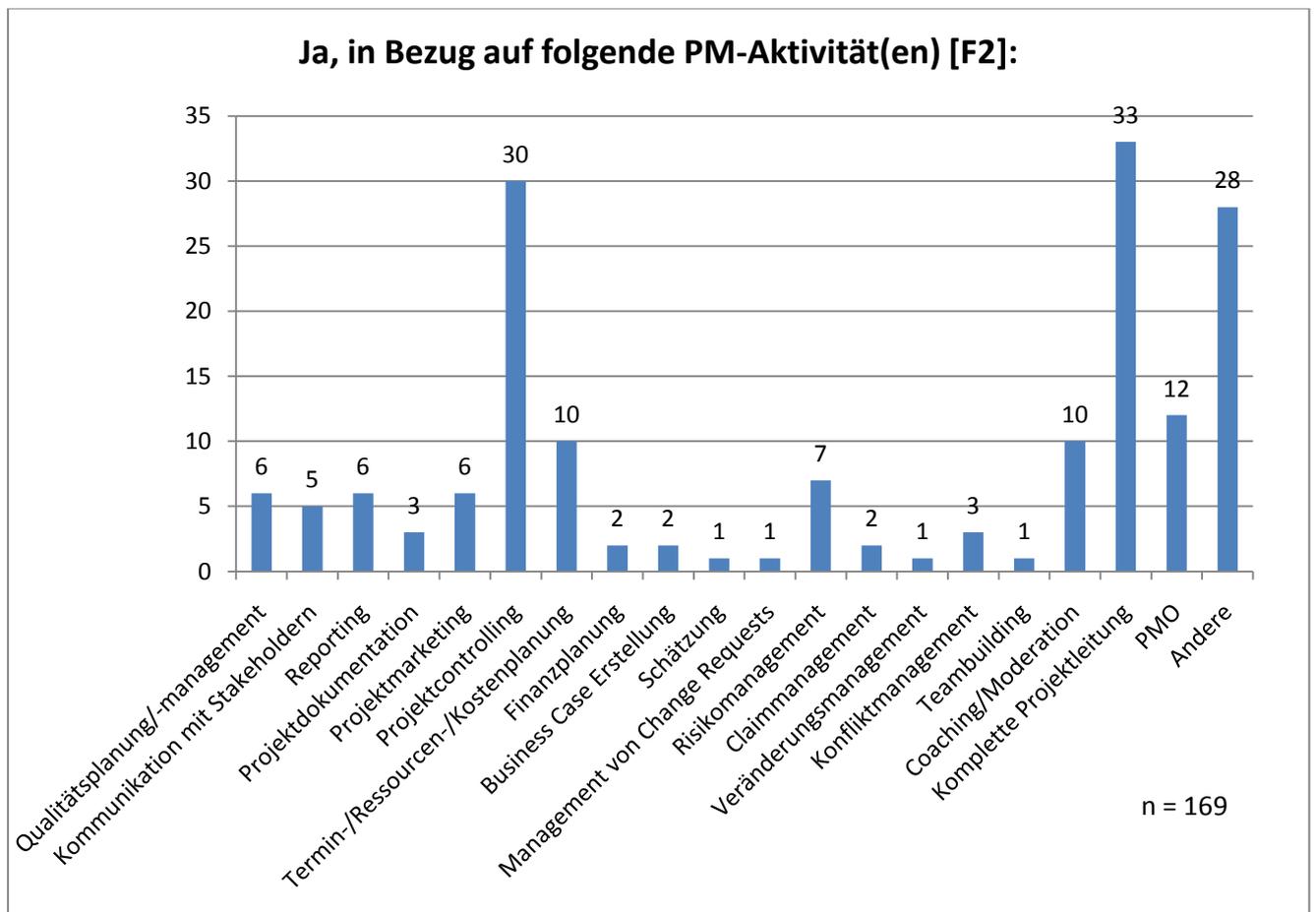


Abbildung 15: Bekanntheit von PM-Aktivitäten in Punkto Outsourcing

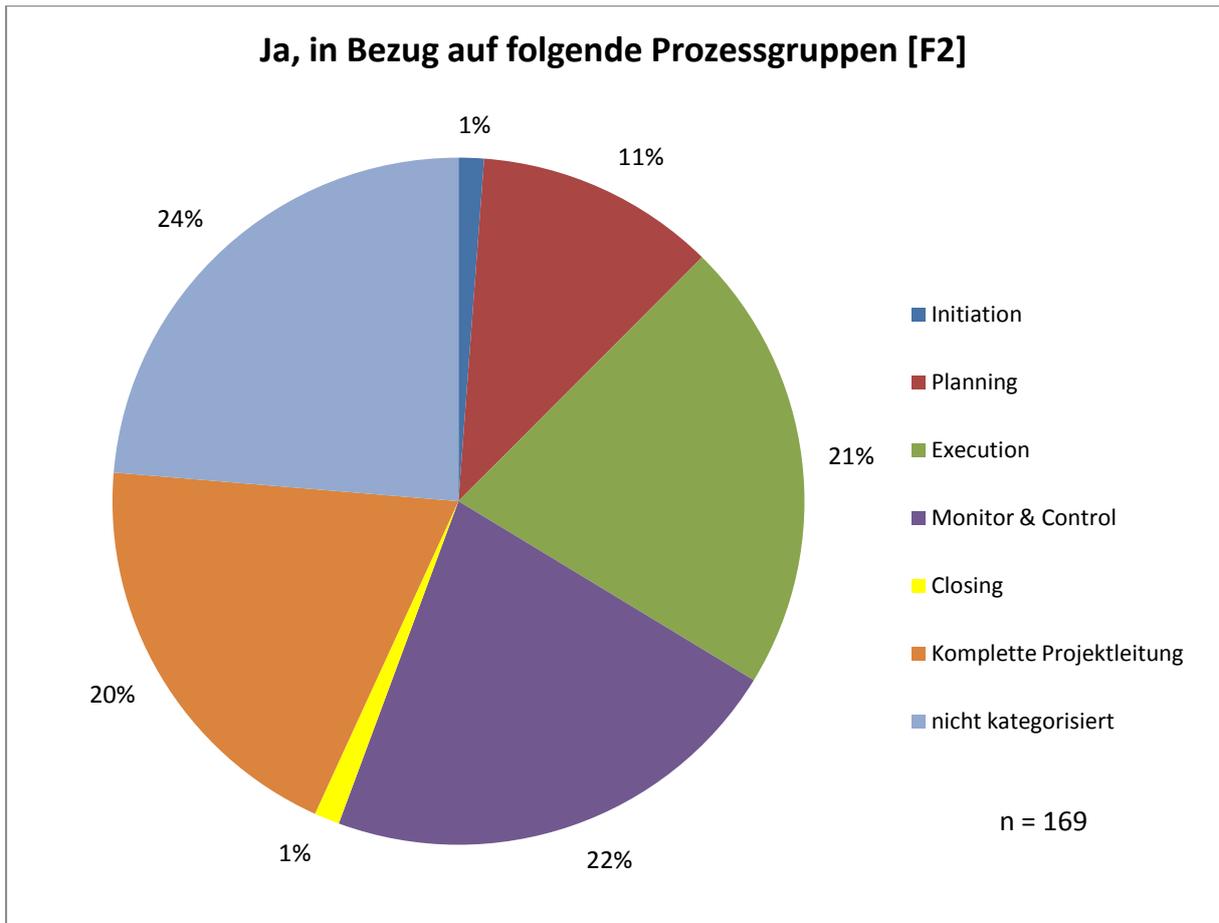


Abbildung 16: Bekanntheit von PM Outsourcing nach Prozessgruppen

Von den 111 UmfrageteilnehmerInnen, denen die Möglichkeit des Outsourcings von PM-Aktivitäten bereits bekannt ist, haben 62% angegeben, dass in ihrem Unternehmen auch schon Überlegungen in Richtung Outsourcing von PM-Aktivitäten angestellt worden sind (siehe Abbildung 17). Größtenteils führten die diesbezüglichen Überlegungen dazu, dass bereits erste Maßnahmen umgesetzt worden sind. Bei den getätigten Umsetzungsmaßnahmen liegt der Fokus am ehesten auf dem Outsourcen der gesamten Projektleitung sowie bei der Toolunterstützung (siehe Abbildung 18). Insgesamt zeigt die Beantwortung dieser Frage, dass diesbezügliche Versuche und Überlegungen in viele verschiedene Richtungen gehen.

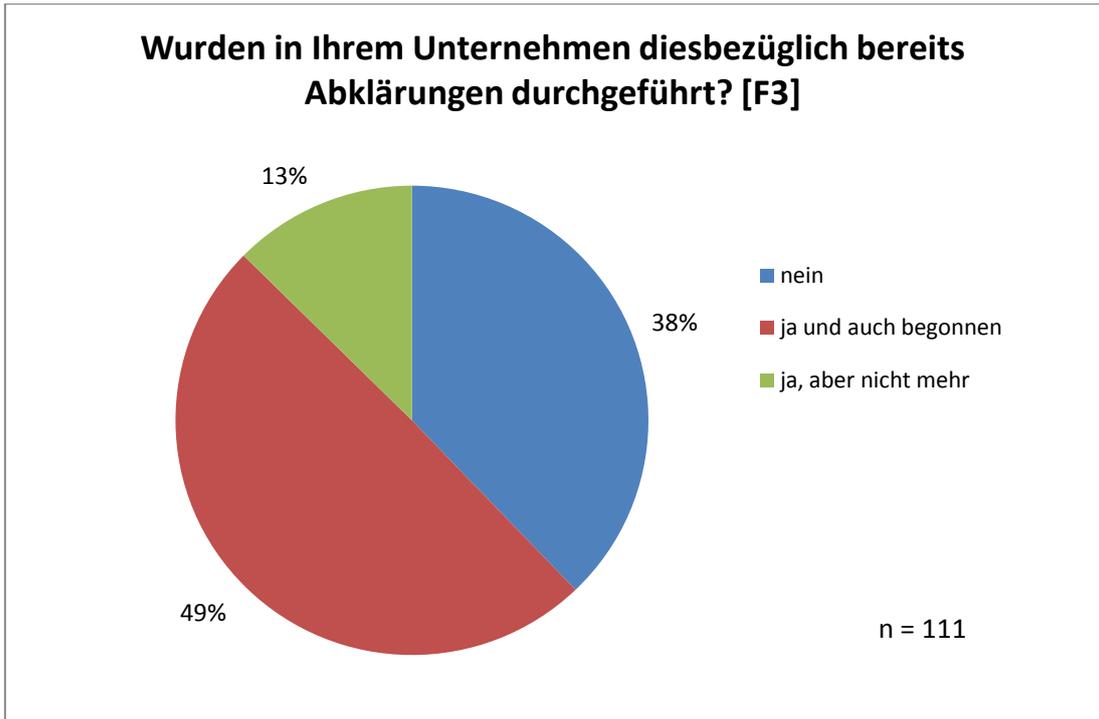


Abbildung 17: Überlegungen hinsichtlich Outsourcing von PM-Aktivitäten

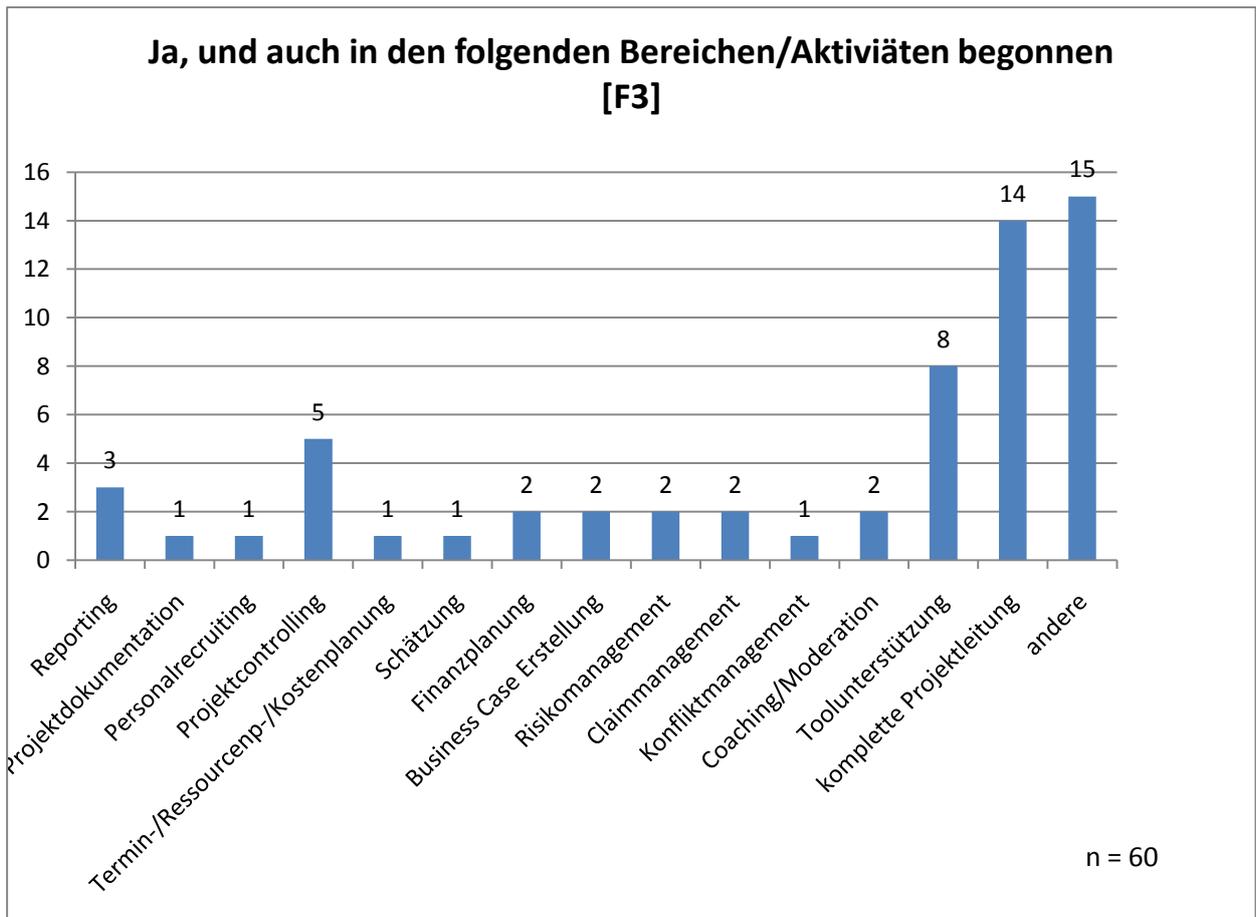


Abbildung 18: Bereits umgesetzte Outsourcing Aktivitäten

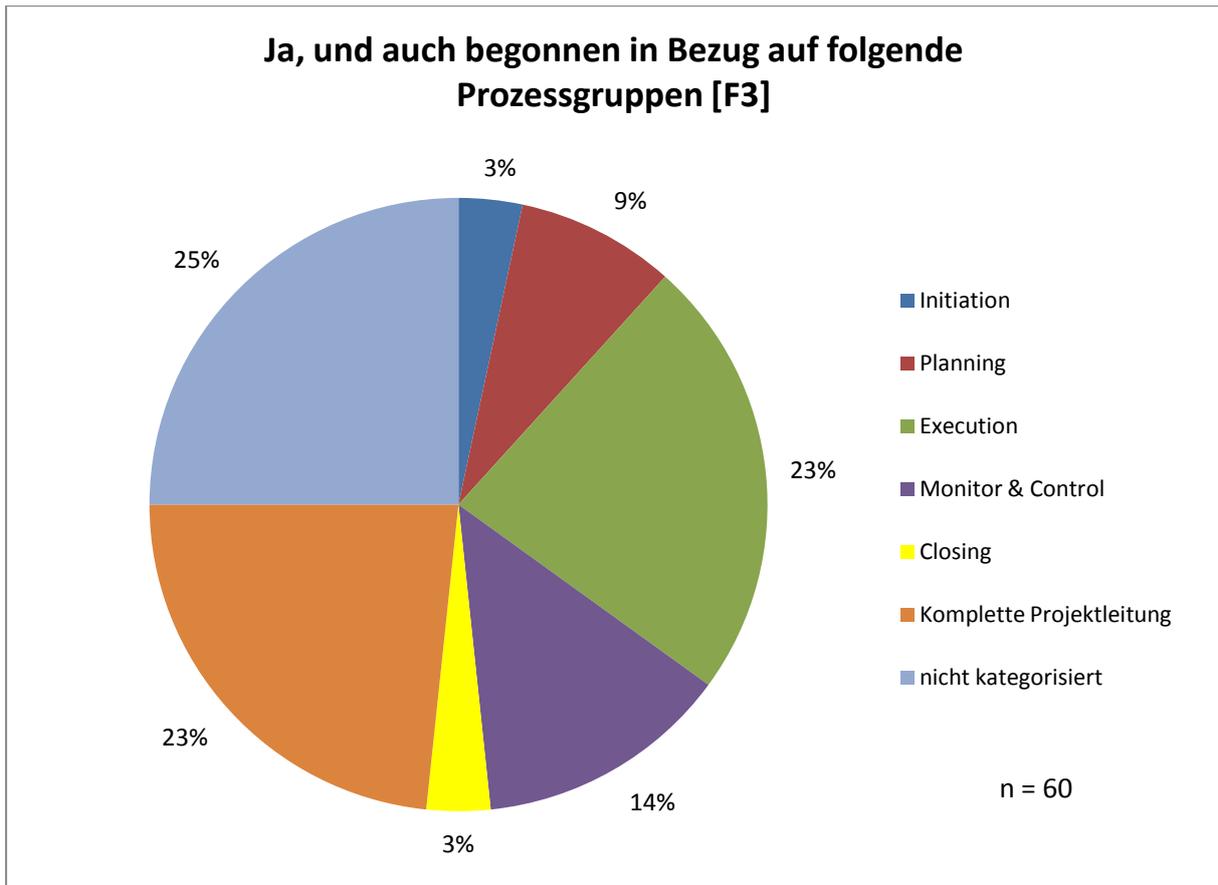


Abbildung 19: Überlegungen hinsichtlich Outsourcing von PM-Aktivitäten nach Prozessgruppen

Sämtliche UmfrageteilnehmerInnen wurden dazu angehalten, Angaben zur Frage zu machen, ob in ihrem Unternehmen schon einmal PM-Aktivitäten outsourct worden sind. 56 Personen (39%) haben diese mit einem klaren Ja beantwortet, weitere 12 Personen (9%) haben angegeben, dass dieses Vorhaben zwar probiert, aber dann nicht weiter verfolgt worden ist (siehe Abbildung 20). Dass fast 50% der Befragten somit bereits erste Erfahrungen gesammelt haben war für die ErstellerInnen der Studie ein unerwartet hoher Wert, der sich aber durchwegs mit den Antworten auf die vorhergehenden Fragen deckt. Die Hälfte der Unternehmen hat darüber hinausgehend auch schon Erfahrungen als Outsourcingnehmer – also als Anbieter von diesbezüglichen Dienstleistungen – gesammelt (siehe Abbildung 22).

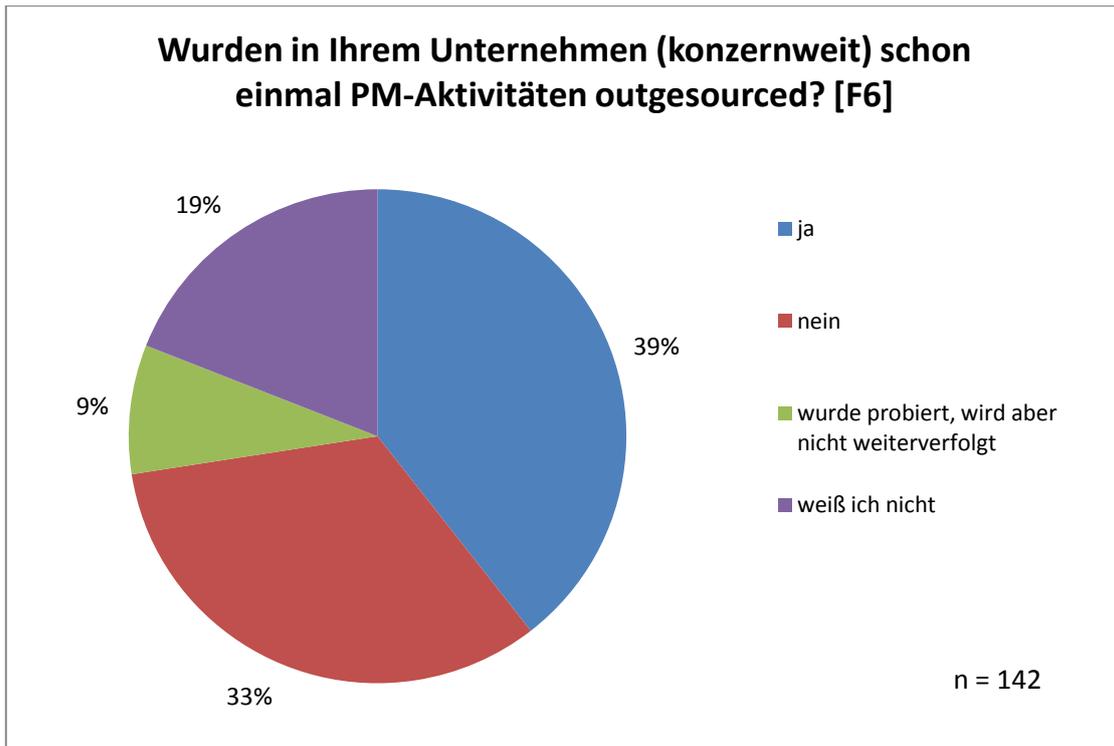


Abbildung 20: Outsourcing von PM-Aktivitäten im Unternehmen schon ausprobiert

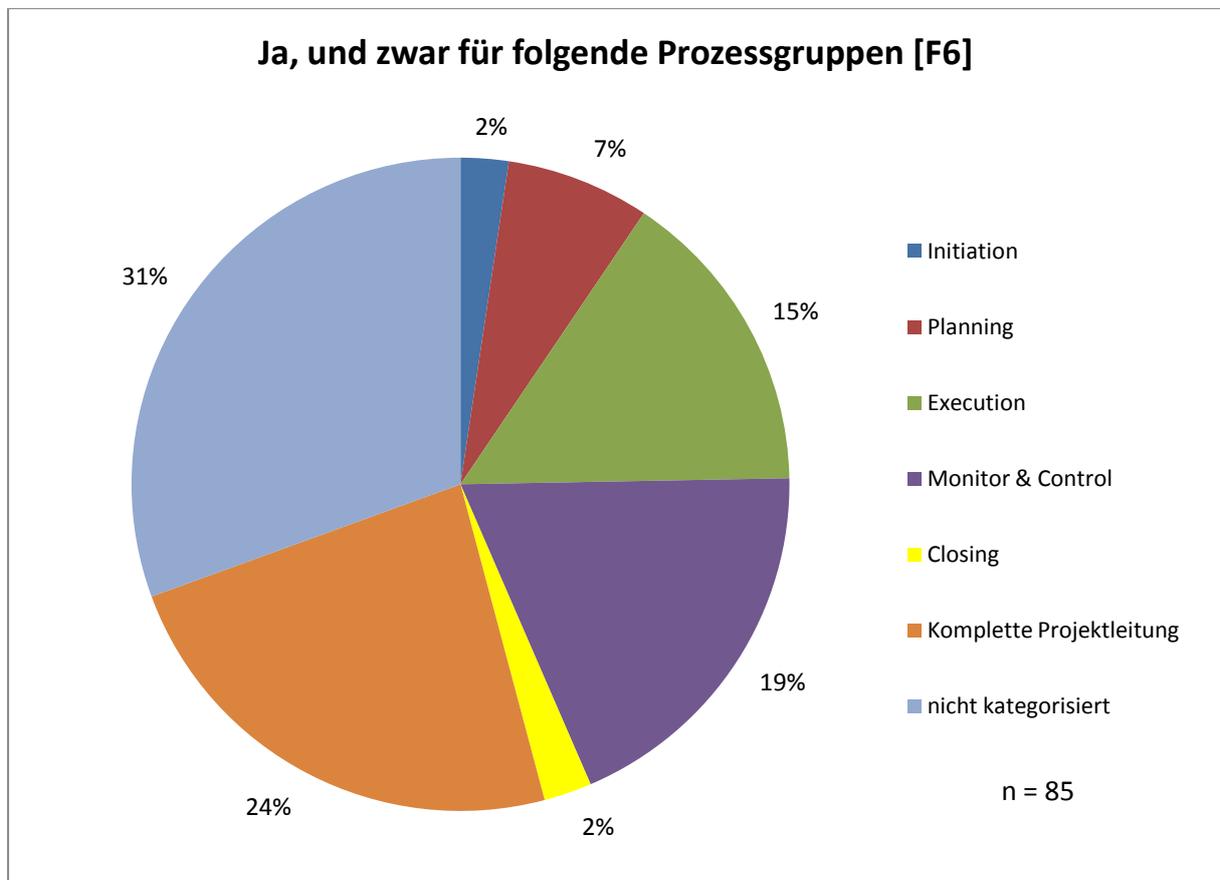


Abbildung 21: Outsourcing von PM-Aktivitäten ausprobiert nach Prozessgruppen

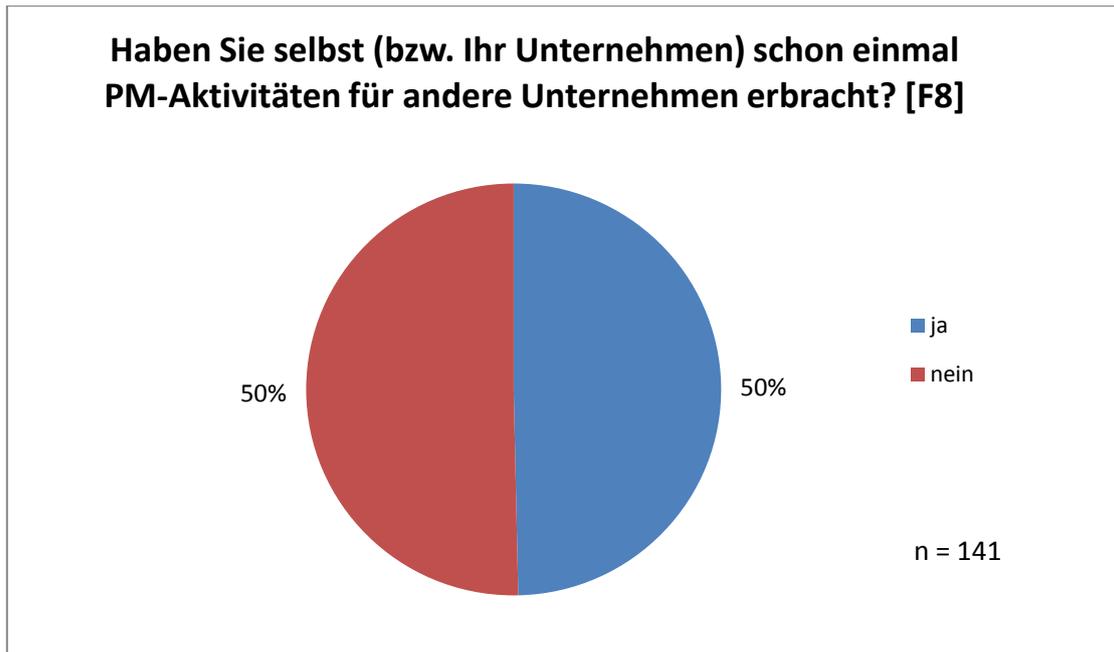


Abbildung 22: Erfahrungen als Outsourcingnehmer

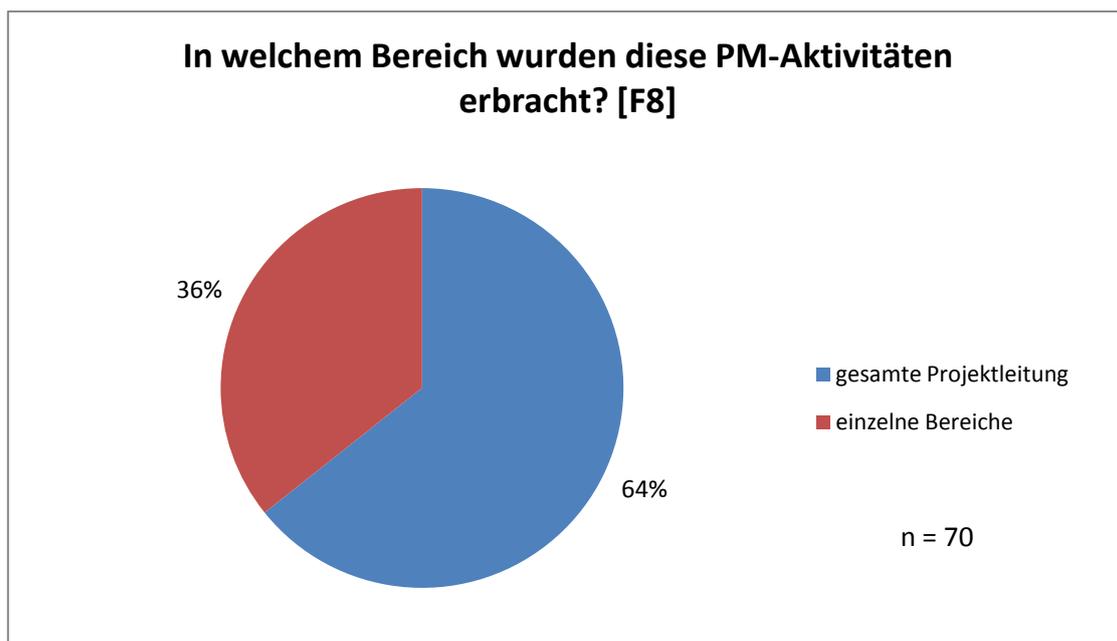


Abbildung 23: Tätigkeiten als Outsourcingnehmer

Zum Themenkomplex „Erfahrungen und Vorkenntnisse hinsichtlich des Outsourcings von PM-Aktivitäten“ lassen sich auf Basis der Online-Umfrage einige Hypothesen aufgestellt, die sich gut durch die Antworten der Befragten stützen lassen. Andere aus den Ergebnissen ableitbare Trends sind aber nicht unbedingt immer ganz eindeutig, dort formulierte Hypothesen können aber als eine wichtige Basis für weitere, umfassendere Studien dienen.

Die Beantwortung der verschiedenen Fragen des ersten Teils des Fragebogens hat gezeigt, dass sowohl zu Outsourcing im Allgemeinen als auch zu Outsourcing von PM-Aktivitäten bereits verschiedenste Erfahrungen gemacht worden sind. Konkret gaben lediglich 47 der befragten Personen (33%) an, dass in ihrem Unternehmen

noch nie PM-Aktivitäten outgesourct worden sind (siehe Abbildung 20). Der Wert an bereits erbrachten Leistungen im Hinblick auf das Outsourcing von PM-Aktivitäten ist mit 50% ebenfalls unerwartet hoch (siehe Abbildung 22). Allerdings ist in diesem Kontext kritisch zu hinterfragen, ob es unter den UmfrageteilnehmerInnen eventuell zu einer missverständlichen Auslegung des Begriffs „PM-Aktivitäten“ gekommen ist und darunter auch das Erbringen bzw. Outsourcen von inhaltlichen Projektarbeiten subsumiert worden ist.

Hypothese 1: Schon recht viele Firmen haben bereits Erfahrungen mit dem Outsourcen von PM-Aktivitäten gesammelt.

Auch wenn man die persönlichen Erfahrungen der UmfrageteilnehmerInnen betrachtet (siehe Abbildung 24 und Abbildung 25) wird sichtbar, dass schon einige persönliche Erfahrungen gemacht wurden, die in der deutlichen Mehrheit auch als positiv bewertet werden.

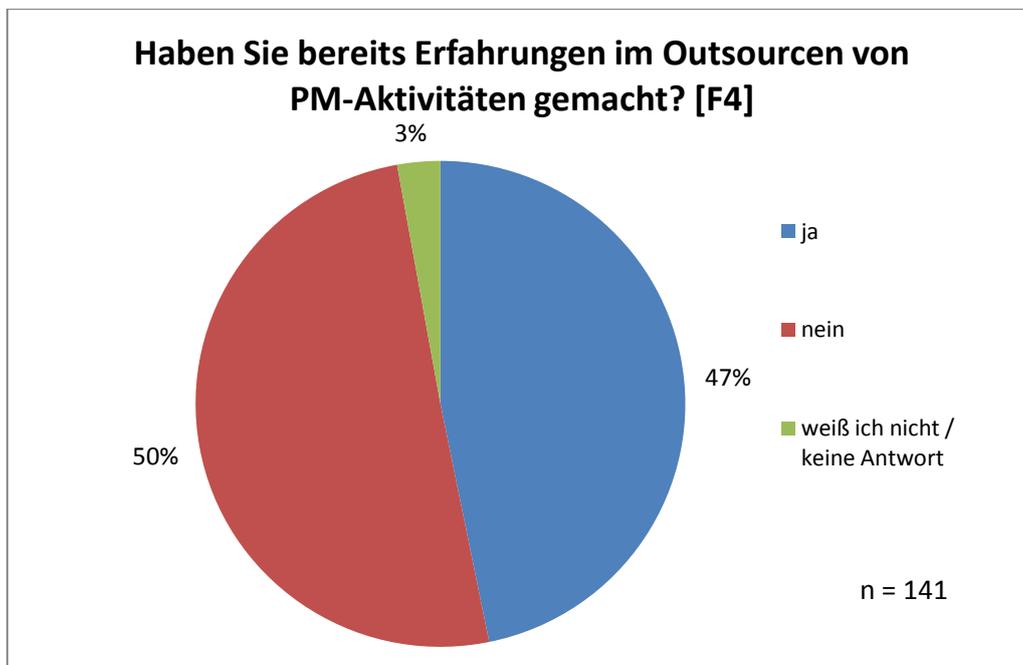


Abbildung 24: persönlicher Erfahrungen mit Outsourcing von PM-Aktivitäten

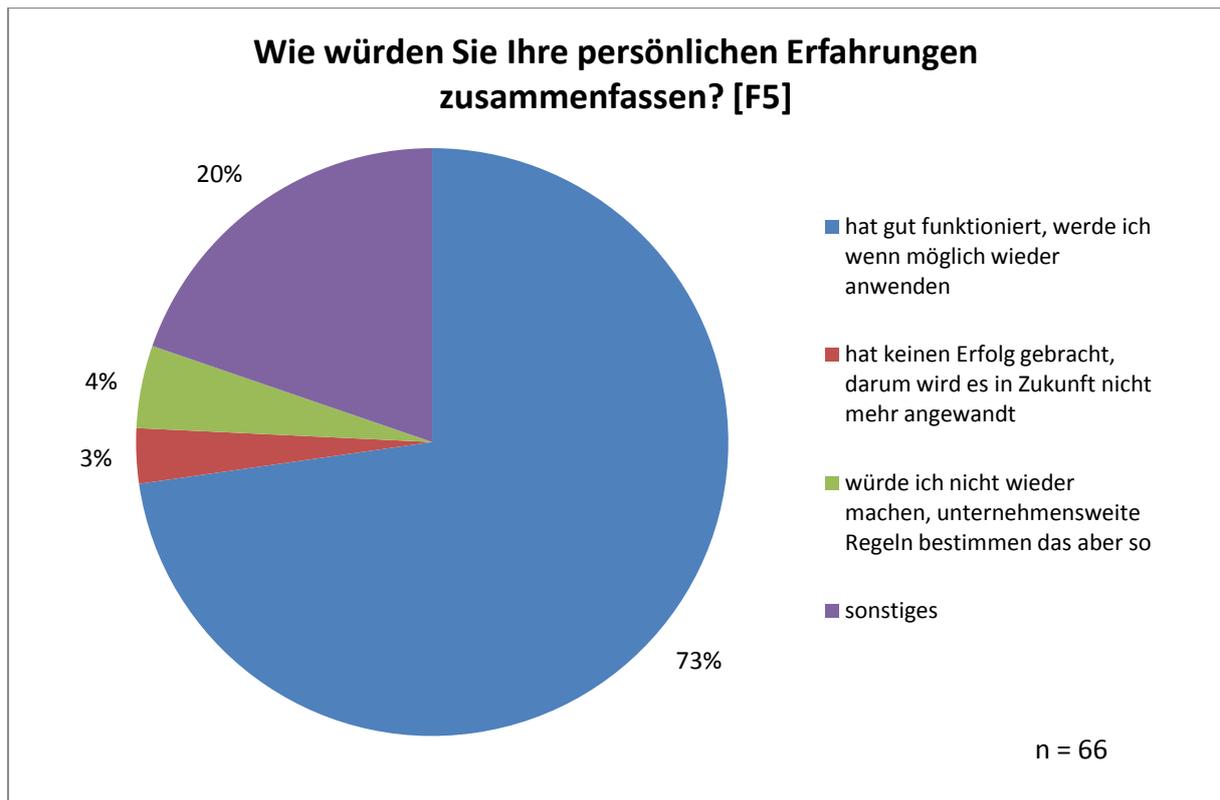


Abbildung 25: Bewertung der persönlicher Erfahrungen

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durchwegs ein Trend in Richtung Outsourcing von PM-Aktivitäten feststellbar ist. Es handelt sich dabei um ein Thema, das bereits in vielen Unternehmen diskutiert und – zumindest versuchsweise – umgesetzt wird. In einem nächsten Schritt wäre abzuklären, warum Unternehmen ein vermehrtes Interesse an diesem Thema zeigen. Mögliche Gründe dafür könnten ein unzureichendes Portfoliomanagement oder auch der Wunsch nach geringeren Fixkosten sein. Unzureichendes Portfoliomanagement sowie fehlendes übergreifendes Ressourcenmanagement können den Wunsch steigern, die komplette Projektleitung auszulagern. Die Fixkostensenkung als Ziel könnte eine weitere Motivation für das Outsourcing von PM-Aktivitäten bzw. der gesamten Projektleitung sein. Durch Outsourcing können Fixkosten zumindest kostenrechnerisch gesehen in variable Kosten umgewandelt und so die unternehmerische Flexibilität gesteigert werden. Zudem wird deutlich, dass insbesondere administrative Tätigkeiten gerne ausgelagert werden. Dies könnte auf Verwaltungsmängel oder Verwaltungsmüdigkeit im Unternehmen schließen lassen.

Um Trends im Hinblick auf einen Zusammenhang zur Maturity von projektorientierten Unternehmen erkennen zu können, wurde die Frage, ob in den einzelnen Unternehmen bereits PM-Aktivitäten outgesourct worden sind, in Bezug zur Frage gesetzt, ob es in den entsprechenden Unternehmen eines oder mehrere Projektmanagement Office(s) gibt (siehe auch Abbildung 9). Dabei ergibt sich das folgende Bild:

Wurden in ihrem Unternehmen (konzernweit) schon einmal PM-Aktivitäten outgesourced? [F6]	Ein oder mehrere PMOs am Unternehmensstandort (der/des Befragten) implementiert. [F31]	Kein PMO am Unternehmensstandort (der/des Befragten) implementiert. [F31]
Ja	53,8%	23,5%
Nein	26,2%	44,1%
Weiß ich nicht	12,3%	17,7%
Wurde probiert, aber nicht weiterverfolgt	7,7%	14,7%

Tabelle 1: Outsourcing von PM Aktivitäten und PMOs

Basierend auf der obenstehenden Tabelle ist ein Trend ablesbar. Unternehmen mit implementierten Projektmanagement Offices haben schon eher Erfahrungen mit dem Outsourcen von PM-Aktivitäten gemacht. Umgekehrt scheint die Schlussfolgerung naheliegend, dass dann, wenn es noch kein Projektmanagement-Office im Unternehmen gibt, auch noch keine Erfahrungen mit dem Outsourcing von PM-Aktivitäten gemacht worden sind. Mögliche Gründe dafür können in der größeren PM-Maturity von Unternehmen mit etablierten PMO liegen²⁶. Sie haben eher bereits standardisiertere PM-Prozesse und können somit verschiedene PM-Aktivitäten besser voneinander abgrenzen.

Hypothese 2: Etablierte (eines oder mehrere) PMO haben eine Auswirkung auf den Zugang zum Outsourcen von PM-Aktivitäten im Unternehmen.

Setzt man die Frage nach konkreten Erfahrungen zum Outsourcing von PM-Aktivitäten in Bezug zur Frage der Unternehmensgröße (siehe auch Abbildung 9), ergibt sich folgendes Bild:

Wurden in ihrem Unternehmen (konzernweit) schon einmal PM-Aktivitäten outgesourced? [F6]	10.000 MA	1.001 bis 10.000 MA	251 bis 1.000 MA	51 bis 250 MA	bis 50 MA
Ja	60,5%	36,8%	46,1%	18,2%	31,6%
Nein	15,8%	15,8%	15,4%	63,6%	68,4%
Weiß ich nicht	13,2%	31,6%	15,4%	18,2%	
Wurde probiert, aber nicht weiterverfolgt	10,5%	15,8%	23,1%		

Tabelle 2: Outsourcing von PM Aktivitäten und Unternehmensgröße

Hier ist kein eindeutiger Trend aus den erhobenen Daten ablesbar. Zwar haben KMUs (unter 250 Beschäftigte) weniger Erfahrung mit dem Outsourcen von PM-Aktivitäten als Großunternehmen, jedoch dürfte es hier beträchtliche Unterschiede innerhalb der Gruppe der KMUs geben. Dieses Thema sollte in weiterer Folge differenziert behandelt werden. Dass in Unternehmen mit bis zu 50 MitarbeiterInnen eher Erfahrungen vorliegen als in der Gruppe von Unternehmen mit 51 bis 250 MitarbeiterInnen könnte beispielsweise darauf hindeuten, dass bei sehr kleinen Unternehmen mit dem Ressourceneinsatz besonders gezielt umgegangen wird.

Hypothese 3: Sehr große Unternehmen haben bisher die meiste praktische Erfahrung mit Outsourcing (von PM-Aktivitäten).

²⁶ vgl. z.B. Ortner/Stur (2011), S. 83

Die Frage, ob in den verschiedenen Unternehmen bereits PM-Aktivitäten outgesourct worden sind, wurde auch in Bezug zur Frage gesetzt, wo sich der Standort des Firmenhauptquartiers befindet (siehe dazu auch Abbildung 9).

In welchem Land befindet sich das Headquarter Ihres Unternehmens [F27]	Wurden in ihrem Unternehmen (konzernweit) schon einmal PM-Aktivitäten outgesourct? [F6]				n
	ja	nein	weiß ich nicht	wurde pro- biert, wird aber nicht weiterverfolgt	
Deutschland	45,5%	36,4%	4,5%	13,6%	22
Österreich	42,9%	31,0%	19,0%	7,1%	42
Schweiz	40,0%	45,0%	5,0%	10,0%	20
Restliches Europa	40,0%		40,0%	20,0%	5
Sonstige	50,0%	16,7%	25,0%	8,3%	12

Tabelle 3: Outsourcing von PM Aktivitäten und Branchen und Firmenstandort

Wie die Tabelle veranschaulicht, lassen sich basierend auf den erhobenen Daten im Hinblick auf die bereits gemachten Erfahrungen in den verschiedenen Ländern keine nennenswerten Unterschiede feststellen.

Hypothese 4: Es gibt – zumindest auf die betrachtete D-A-CH Region bezogen-keinen Zusammenhang von Standort und Erfahrung mit Outsourcing.

Nachdem bei einer relativ kleinen Stichprobengröße VertreterInnen aus insgesamt 20 verschiedenen Branchen an der Umfrage teilgenommen haben, können wir leider seriöserweise keine Trends über einen Zusammenhang zwischen Branchen und Outsourcingenerfahrungen identifizieren (siehe dazu auch Abbildung 7). Mutmaßlich sind ExpertInneninterviews mit VertreterInnen verschiedener Branchen diesbezüglich aufschlussreicher.

Hypothese 5: Es gibt einen Zusammenhang von Branche und Erfahrung mit Outsourcing.

3.3 Persönliche Einschätzungen zum Outsourcing von PM-Aktivitäten

Neben dem Erheben von ersten Daten zur Ist-Situation betreffend Outsourcing von PM-Aktivitäten war es ein weiteres Ziel der Umfrage, diesbezügliche Einschätzungen von ExpertInnen aus der Praxis einzuholen. Basierend auf deren persönlicher Erfahrung soll ausgelotet werden, ob bzw. welche PM-Aktivitäten grundsätzlich das Potenzial haben, outgesourct zu werden. Das diesbezüglich erhobene Datenmaterial wird im Folgenden in vier Themenbereiche strukturiert:

- Zweckdienlichkeit des Outsourcings von PM-Aktivitäten
- Rahmenbedingungen für das Outsourcing von PM-Aktivitäten
- Vor- und Nachteile des Outsourcings von PM-Aktivitäten
- Eignung bestimmter Projektarten für das Outsourcing von PM-Aktivitäten und Eigenschaften der betreffenden PM-Aktivitäten

3.3.1 Zweckdienlichkeit des Outsourcings von PM-Aktivitäten

Mindestens fast die Hälfte der befragten ExpertInnen schätzen das Outsourcing-Potenzial von folgenden PM-Aktivitäten als „sehr gut“ ein (siehe Abbildung 26): Coaching/Moderation (65%), Toolunterstützung (48 %) sowie Weiterbildung der Teammitglieder (47 %).

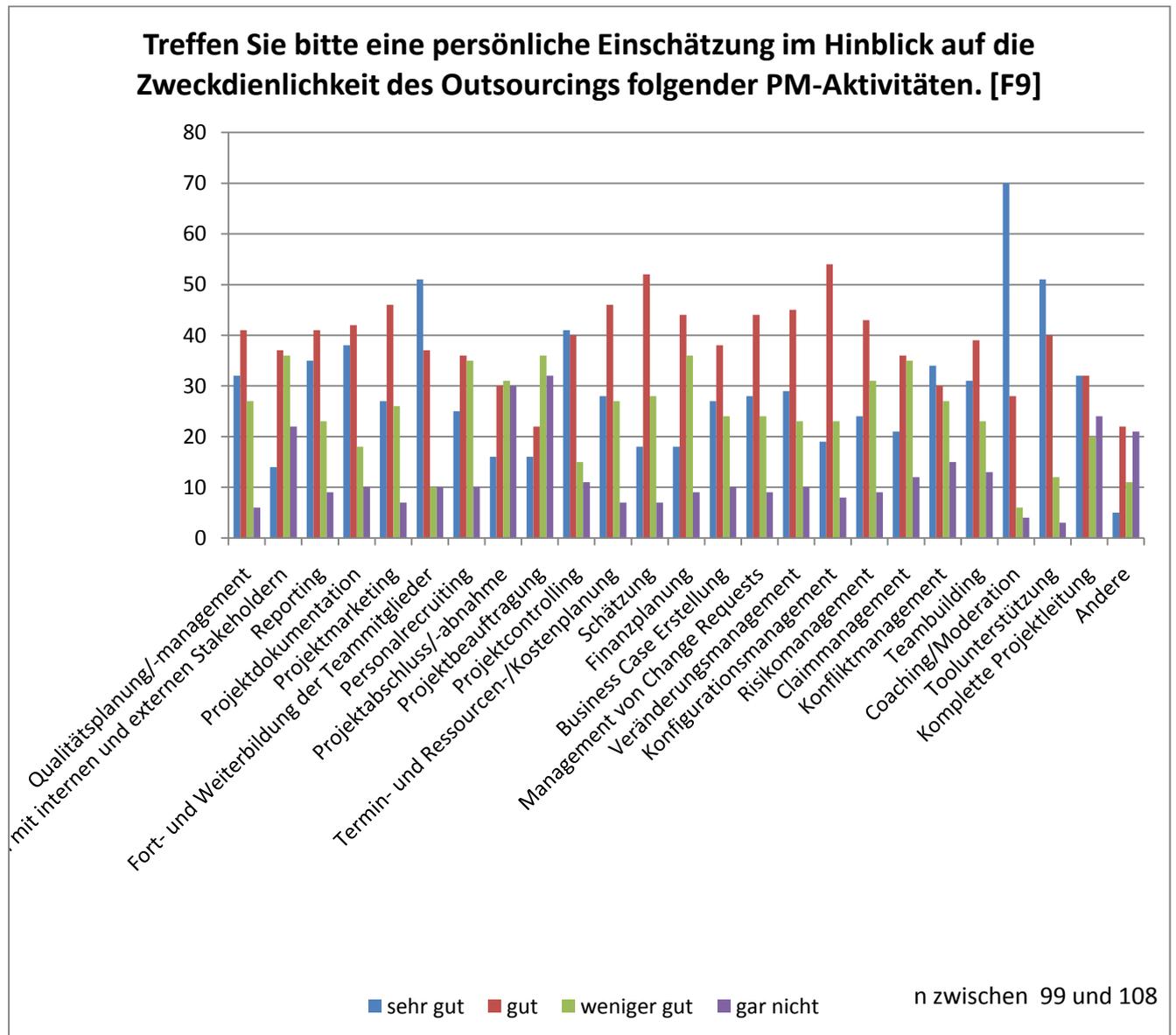


Abbildung 26: Einschätzung der Zweckdienlichkeit des Outsourcings von PM-Aktivitäten

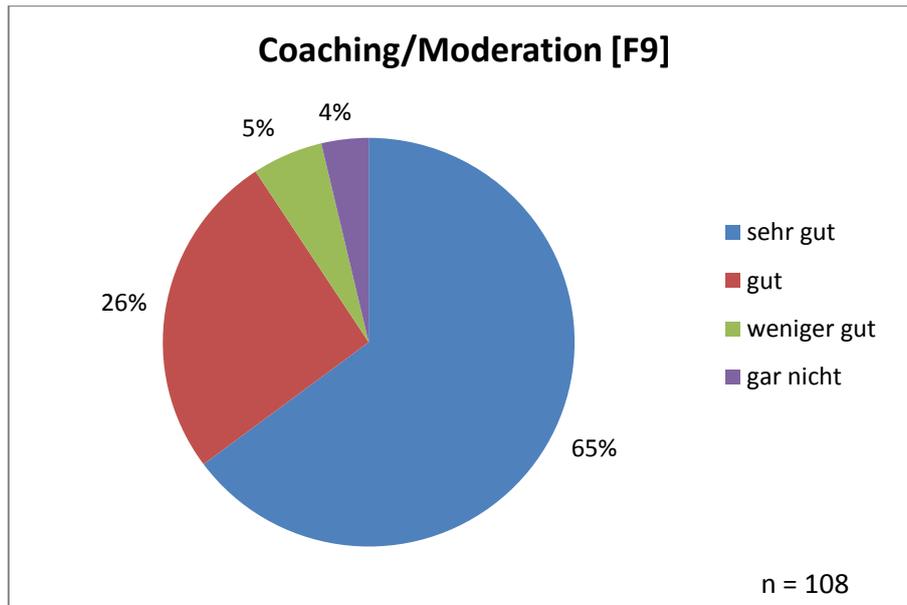


Abbildung 27: Zweckdienlichkeit des Outsourcings von Coaching/Moderation

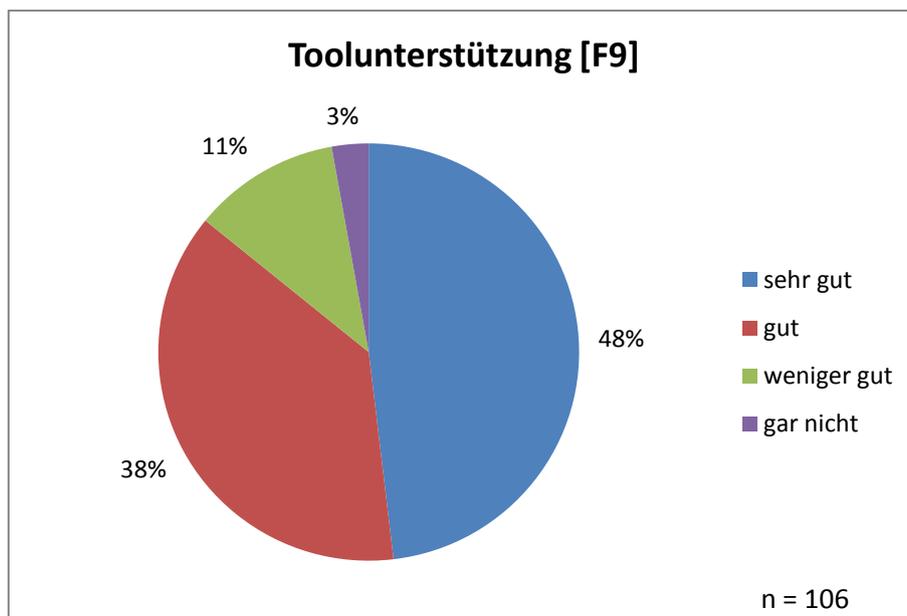


Abbildung 28: Zweckdienlichkeit des Outsourcings von Toolunterstützung

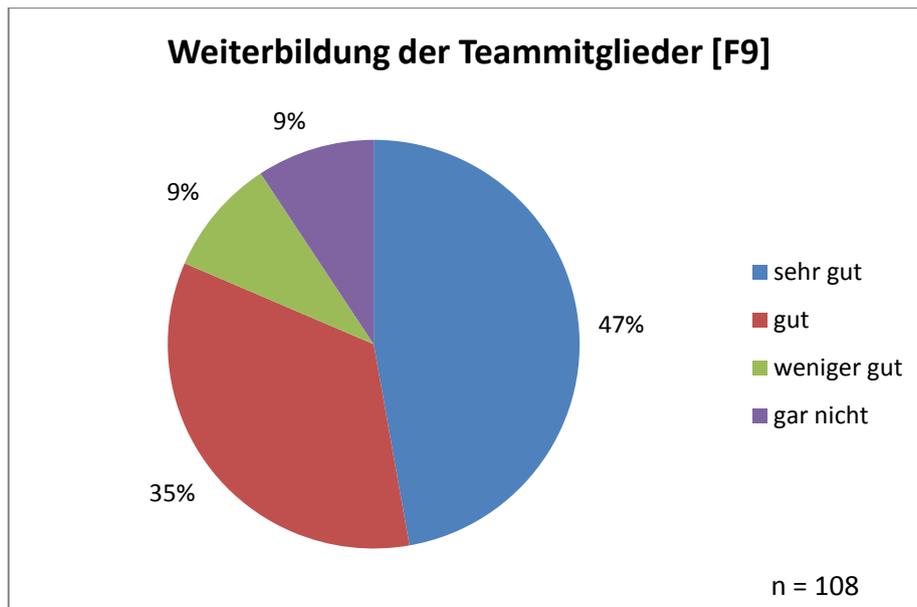


Abbildung 29: Zweckdienlichkeit des Outsourcings von Weiterbildung der Teammitglieder

Fasst man jeweils die beiden positiven und negativen Antwortkategorien zusammen, so zeigt sich ein ähnliches Bild: Coaching/Moderation, Toolunterstützung sowie Weiterbildung sind jene PM-Aktivitäten, deren Outsourcing als am zweckdienlichsten erscheint. Im Gegensatz dazu sind insbesondere die Projektbeauftragung, der Projektabschluss sowie die Kommunikation mit den StakeholderInnen als am wenigsten geeignet für Outsourcing eingestuft worden.

Auffällig ist hier, dass das Outsourcen der kompletten Projektleitung sehr ambivalent betrachtet wird. 64% (eher) BefürworterInnen stehen 44% (eher) ablehnenden Personen gegenüber. Hier zeigt sich ein interessante Konstellation, wie wir schon in Abschnitt 3.2 gesehen haben, wird die komplette Projektleitung fast überraschend oft outgesourced (Erfahrung), die persönliche Einschätzung der Befragten zur Zweckdienlichkeit ist aber durchaus kritischer.

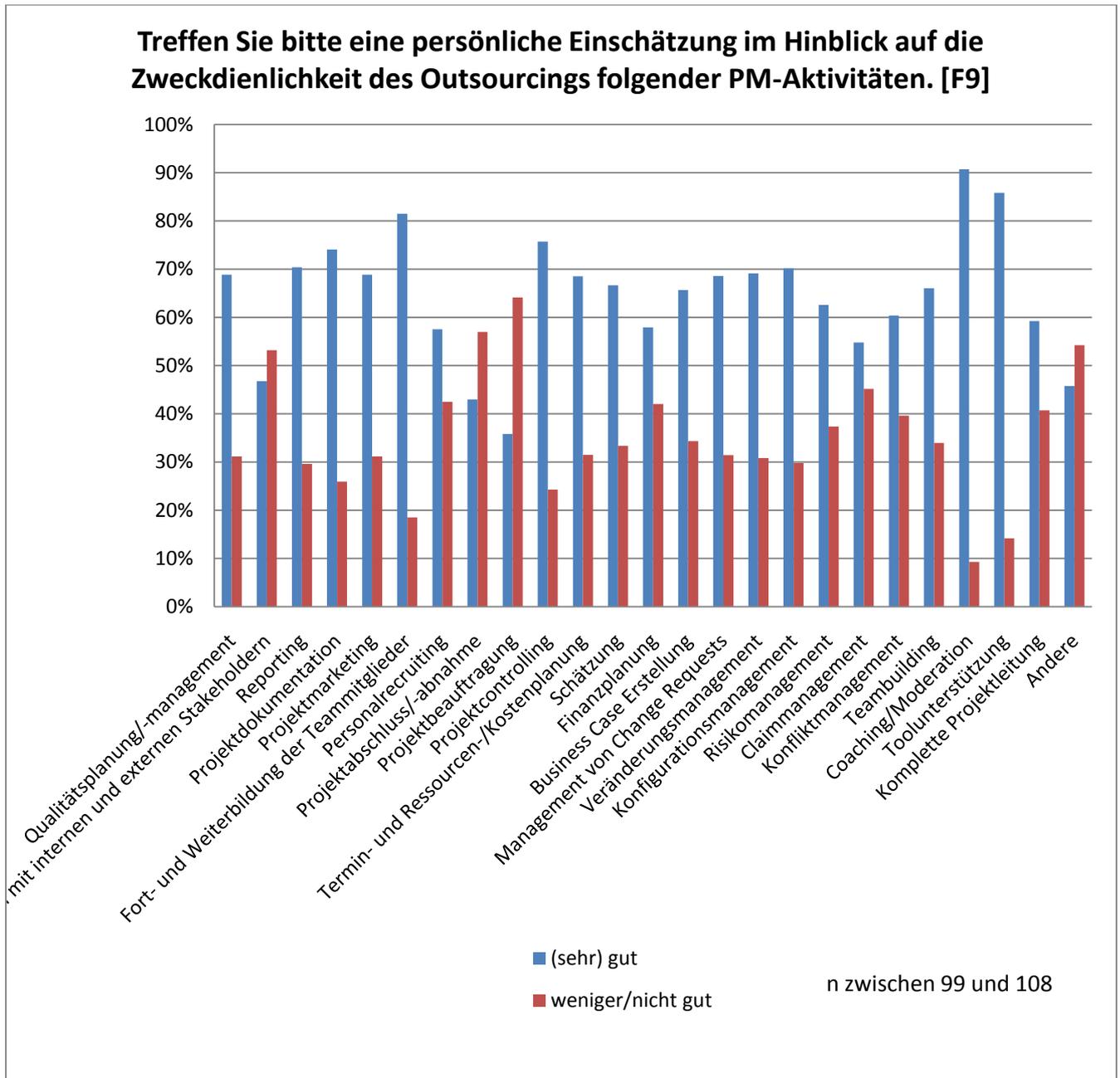


Abbildung 30: Einschätzung der Zweckdienlichkeit des Outsourcings von PM-Aktivitäten

Allgemein wird aber sichtbar, dass die Befragten einen deutliche Unterschiede in der Eignung von Projektmanagement-Aktivitäten für das Outsourcing sehen.

Hypothese Nr. 6: Nicht alle PM Aktivitäten eignen sich gleichermaßen für das Outsourcing; signifikante Unterschiede sind zu erwarten.

Obwohl die PM Aktivität „Controlling“ aufgrund der relativ genau definierten Rolle des/der PM-ControllerIn (d.h. auch der Abgrenzbarkeit) und der Forderung nach möglichst großer Objektivität einer unserer heimlichen Favorit für Outsourcing-Aktivitäten war, wurden anderen – eher unterstützenden - Aktivitäten von den Befrag-

ten mehr Zweckdienlichkeit zugemessen. Das Controlling ist aber trotzdem eine Aktivität, die sich laut UmfrageteilnehmerInnen hier im vorderen Feld behaupten kann.

Hypothese Nr. 7: Unterstützende Aktivitäten werden noch vor Controlling-Aktivitäten am häufigsten als für geeignet zum Outsourcing betrachtet. Das Outsourcing der gesamten Projektleitung wird eher kontroversiell gesehen.

Der Wunsch, PM-Aktivitäten outsourcen zu können, hält sich unter den Befragten eher in Grenzen (siehe Abbildung 31). Nur 45 befragte Personen – dies entspricht 41% der gegebenen Antworten – hatten bereits einmal den Wunsch der Unterstützung durch Outsourcing bei bestimmten PM-Aktivitäten, obwohl die Sinnhaftigkeit zumindest bestimmte PM-Aktivitäten outzusourcen überwiegend positiv beurteilt wird (siehe Abbildung 33).



Abbildung 31: Wunsch nach Unterstützung durch Outsourcing von PM-Aktivitäten

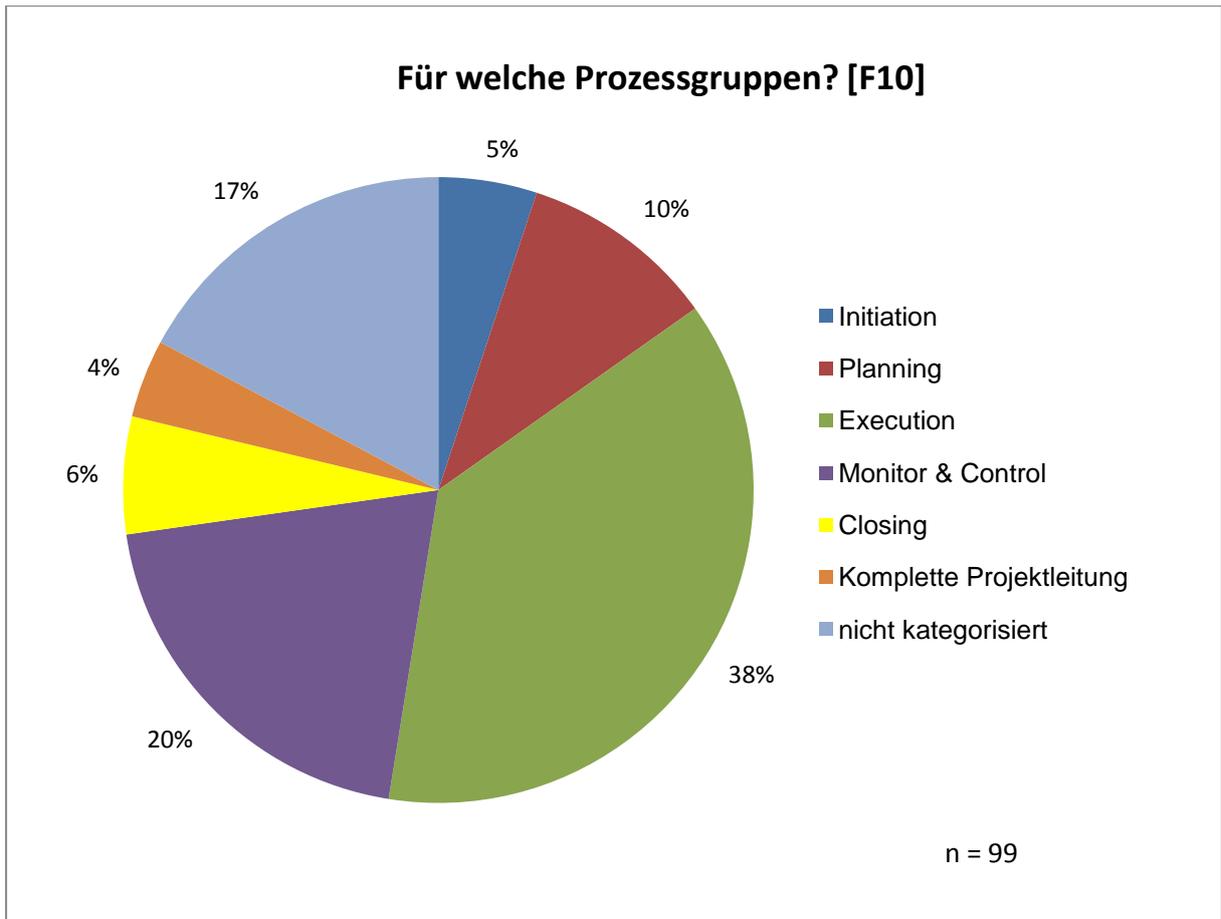


Abbildung 32: Wunsch nach Unterstützung durch Outsourcing nach Prozessgruppen

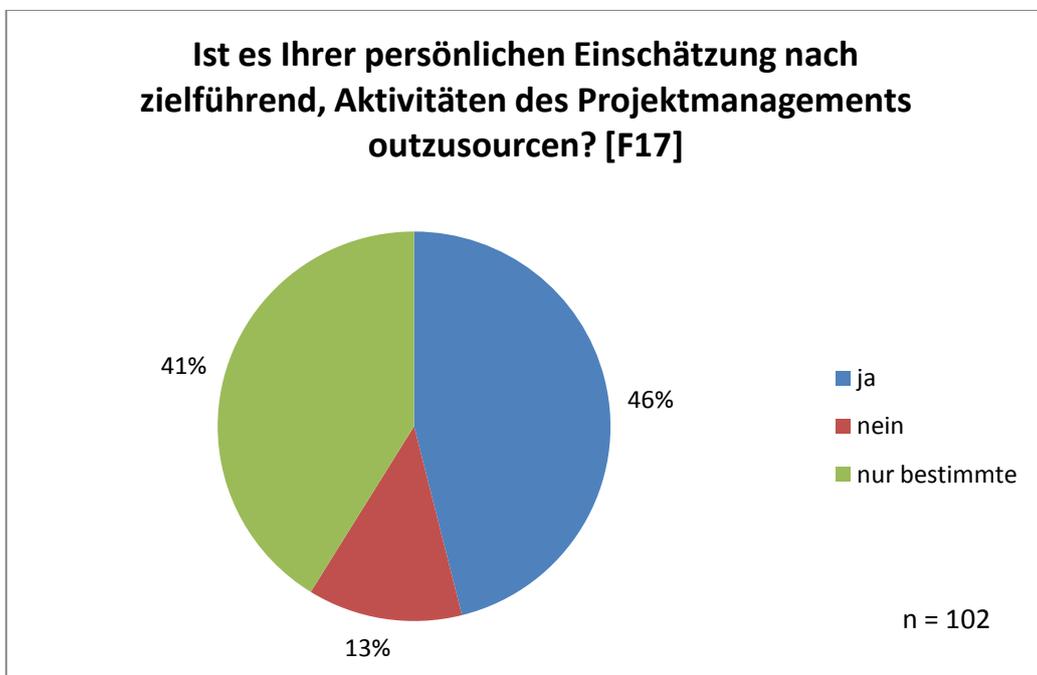


Abbildung 33: Sinnhaftigkeit von Outsourcing

Untersucht man bei den Antworten auch den Zusammenhang mit der Herkunft der Antwortenden bezüglich Unternehmensgröße, lassen sich folgende Zusammenhänge feststellen:

	Ist es Ihrer persönlichen Einschätzung nach zielführend, Aktivitäten des PM outzusourcen? [F17]		
Wie viele MitarbeiterInnen arbeiten in Ihrem Unternehmen (konzernweit)? [F24]	Ja	Nein	nur bestimmte
>10.000	42,1%	15,8%	42,1%
1.001 bis 10.000	31,6%	21,0%	47,4%
251 bis 1.000	23,1%	7,7%	69,2%
51 bis 250	54,5%	18,2%	27,3%
bis 50	84,2%		15,8%

Tabelle 4: Sinnhaftigkeit von Outsourcing und Unternehmensgröße

	Haben Sie sich bei bestimmten PM-Aktivitäten schon einmal die Möglichkeit gewünscht, sich durch Outsourcing unterstützen zu lassen? [F10]	
Wie viele MitarbeiterInnen arbeiten in ihrem Unternehmen (konzernweit)? [F24]	Ja	Nein
>10.000	68,4%	31,6%
1.001 bis 10.000	63,2%	36,8%
251 bis 1.000	61,5%	38,5%
51 bis 250	54,5%	45,5%
bis 50	42,1%	57,9%

Tabelle 5: Wunsch nach Outsourcing und Unternehmensgröße

In der Frage nach der Sinnhaftigkeit sind vor allem die kleinen Unternehmen positiv dem Outsourcing von PM-Aktivitäten gegenüber eingestellt - vielleicht sind hier Ressourcenengpässe die „treibende Kraft“. Der Wunsch nach Outsourcingmöglichkeiten ist hingegen stärker bei großen Unternehmen zu beobachten. Hier könnten eine größere PM-Maturity und andere schon gemachte Outsourcingenerfahrungen Auslöser sein, manches kleine Unternehmen hat hier vielleicht solche Möglichkeiten noch nie überhaupt angedacht.

Hypothese Nr. 8: Es gibt einen Zusammenhang zwischen Größe des Unternehmens und dem Interesse/der Betroffenheit am Outsourcing.

Setzt man die Antworten in Bezug zu den Tätigkeiten (mit direktem oder ohne direktem PM-Bezug) der Antwortenden, ergibt sich folgendes Bild:

Ist es Ihrer persönlichen Einschätzung nach zielführend, Aktivitäten des PM outzusourcen? [F17]	Tätigkeit mit direktem PM-Bezug [F22]	Tätigkeit mit indirektem PM-Bezug [F22]
Ja	42,2%	57,2%
Nein	8,5%	21,4%
nur bestimmte	49,3%	21,4%

Tabelle 6: Sinnhaftigkeit von Outsourcing bezogen auf die Tätigkeit

Die Sichtweisen der zwei Personengruppen sind schwierig zu deuten. Zwar halten es Viele zumindest bei bestimmten Aktivitäten für zielführend diese outzusourcen, eine klare Unterscheidung in welche Richtung Personen mit direktem und indirektem PM-Bezug tendieren, kann nicht festgestellt werden. Personen mit indirekten PM-Bezug tendieren eher zu einem klaren Ja oder Nein, während Personen mit direktem Bezug stärker zu „nur bestimmte Aktivitäten“ tendieren. Ein Grund dafür könnte mehr Wis-

sen und Erfahrung der Personen mit direktem PM-Bezug sein, das sie dazu motiviert stärker zwischen verschiedenen Aktivitäten zu differenzieren.

Hypothese Nr. 9: Viele Befragte halten Outsourcing von PM für sinnvoll/machbar; es gibt dabei keinen Unterschied zwischen Personen mit direkten oder indirekten PM-Bezug.

Auch wenn man den Erfahrungshintergrund (Selbsteinschätzung auf Basis der IPMA ICB Skala²⁷ und der bisherigen Arbeitszeit in Projekten betrachtet, ergibt sich kein wirklich differenziertes Bild bzw. nennenswerte Unterschiede in der Einschätzung ob Outsourcing zielführend ist.

Ist es Ihrer persönlichen Einschätzung nach zielführend, Aktivitäten des PM outzusourcen? [F17]	Praktische Erfahrungen im PM (Skala von 1..10)? Mittelwert und Varianz [F20]	Wieviele Jahre haben sie bisher hauptsächlich in Projekten gearbeitet? Mittelwert und Varianz [F21]
Ja	MW=8,13, Var=4,07, n=47	MW=17,11, Var=68,88. n=47
Nein	MW=8,00, Var=5,83, n=13	MW=14,62, Var=93,76, n=13
nur bestimmte	MW=7,68, Var=4,57, n=41	MW=10,74, Var=44,30, n=39

Tabelle 7: Sinnhaftigkeit von Outsourcing bezogen auf Erfahrungen

Verbindet man die Antworten nach der Sinnhaftigkeit des Outsourcings mit der Frage, ob stark in verteilten Projekten gearbeitet wird, sieht man, dass vor allem international agierende Personen/Unternehmen stärker zu einem Ja tendierenden und solche, die vor allem auf nationaler Ebene verteilt arbeiten, sich das Outsourcen von bestimmten Aktivitäten besonders häufig vorstellen können (vgl. Tabelle 8).

Ist es Ihrer persönliche Einschätzung nach zielführend, Aktivitäten des PM outzusourcen? [F17]	Wickeln Sie schwerpunktmäßig auch verteilte Projekte ab? [F29]		
	Ja, internationale	Ja, nationale	Nein
Ja	60,6%	41,0%	40,7%
Nein	12,1%	7,7%	14,8%
nur bestimmte	27,3%	51,3%	44,5%

Tabelle 8: Sinnhaftigkeit von Outsourcing und verteilte Projekte

Hypothese Nr. 10: Je (international) verteilter Projekte abwickelt werden, desto eher ist Outsourcing von PM-Aktivitäten vorstellbar.

Verbindet man die Antworten nach der Sinnhaftigkeit des Outsourcings bzw. dem Wunsch Outsourcing einzusetzen mit den Erfahrungen mit Outsourcing im Allgemeinen (siehe Abbildung 11), wird deutlich, dass Personen, deren Unternehmen schon Outsourcingerfahrungen gemacht haben, stärker auch zum Outsourcen von PM-Aktivitäten tendieren als Personen, deren Unternehmen noch keine Erfahrungen dahingehend gesammelt haben (vgl. Tabelle 9 und Tabelle 10).

²⁷ ICB = IPMA Competence Baseline

	Ist es Ihrer persönlichen Einschätzung nach zielführend, Aktivitäten des PM outzusourcen? [F17]		
Wurde in Ihrem Unternehmen bereits Erfahrungen im Zusammenhang mit Outsourcing von Tätigkeiten gemacht? [F1]	Ja	Nein	nur bestimmte
Ja	48,8%	12,2%	39,0%
Nein	35,0%	15,0%	50,0%

Tabelle 9: Sinnhaftigkeit von Outsourcing und Erfahrungen mit Outsourcing im Allgemeinen

	Haben Sie sich bei bestimmten PM-Aktivitäten schon einmal die Möglichkeit gewünscht, sich durch Outsourcing unterstützen zu lassen? [F10]	
Wurde in Ihrem Unternehmen bereits Erfahrungen im Zusammenhang mit Outsourcing von Tätigkeiten gemacht? [F1]	Ja	Nein
Ja	65,9%	34,1%
Nein	31,8%	68,2%

Tabelle 10: Wunsch nach Outsourcing und Erfahrungen mit Outsourcing im Allgemeinen

Hypothese Nr. 11: Unternehmen, die bereits allgemein Erfahrung mit Outsourcing gemacht haben, können sich eher vorstellen auch PM-Aktivitäten outzusourcen.

3.3.2 Rahmenbedingungen für das Outsourcing von PM-Aktivitäten

Damit PM-Aktivitäten zweckdienlich outgesourced werden können, werden vor allem folgende organisatorische Rahmenbedingungen als „sehr wichtig“ eingestuft (siehe Abbildung 34):

- definierte Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten (zu 66%),
- hohe Projektkultur der Organisation (zu 47%) sowie
- gelebte Transparenz (zu 46%).

Zusammengefasst kann man interpretieren, dass nur eine einigermaßen entwickelte Projekt Management Maturity die Rahmenbedingungen für Outsourcing-Bestrebungen aufspannt.

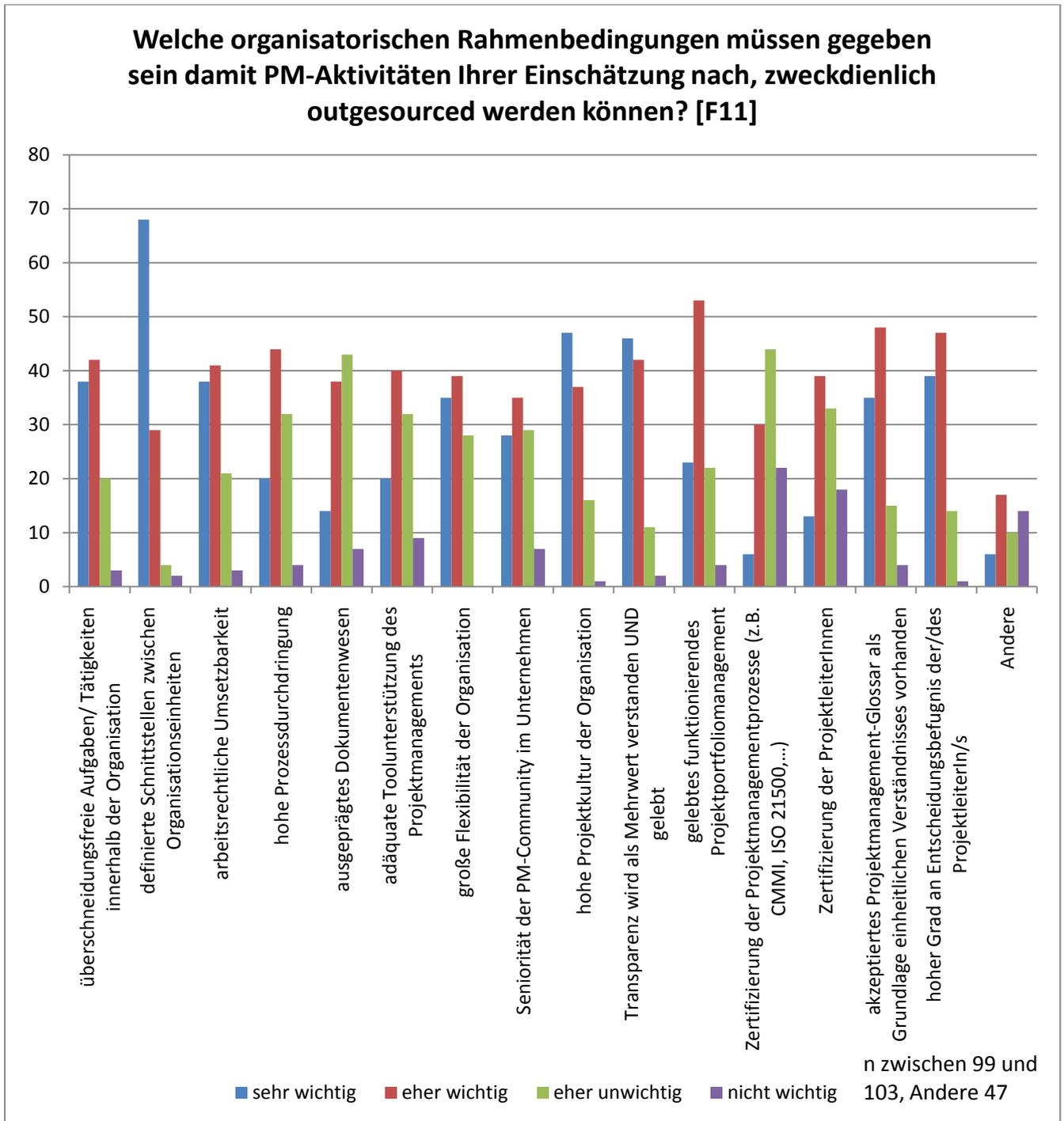


Abbildung 34: Einschätzung der Zweckdienlichkeit des Outsourcings von PM-Aktivitäten

Fasst man die Kategorien sehr und eher wichtig bzw. weniger wichtig und unwichtig zusammen werden die Prioritäten deutlicher sichtbar:

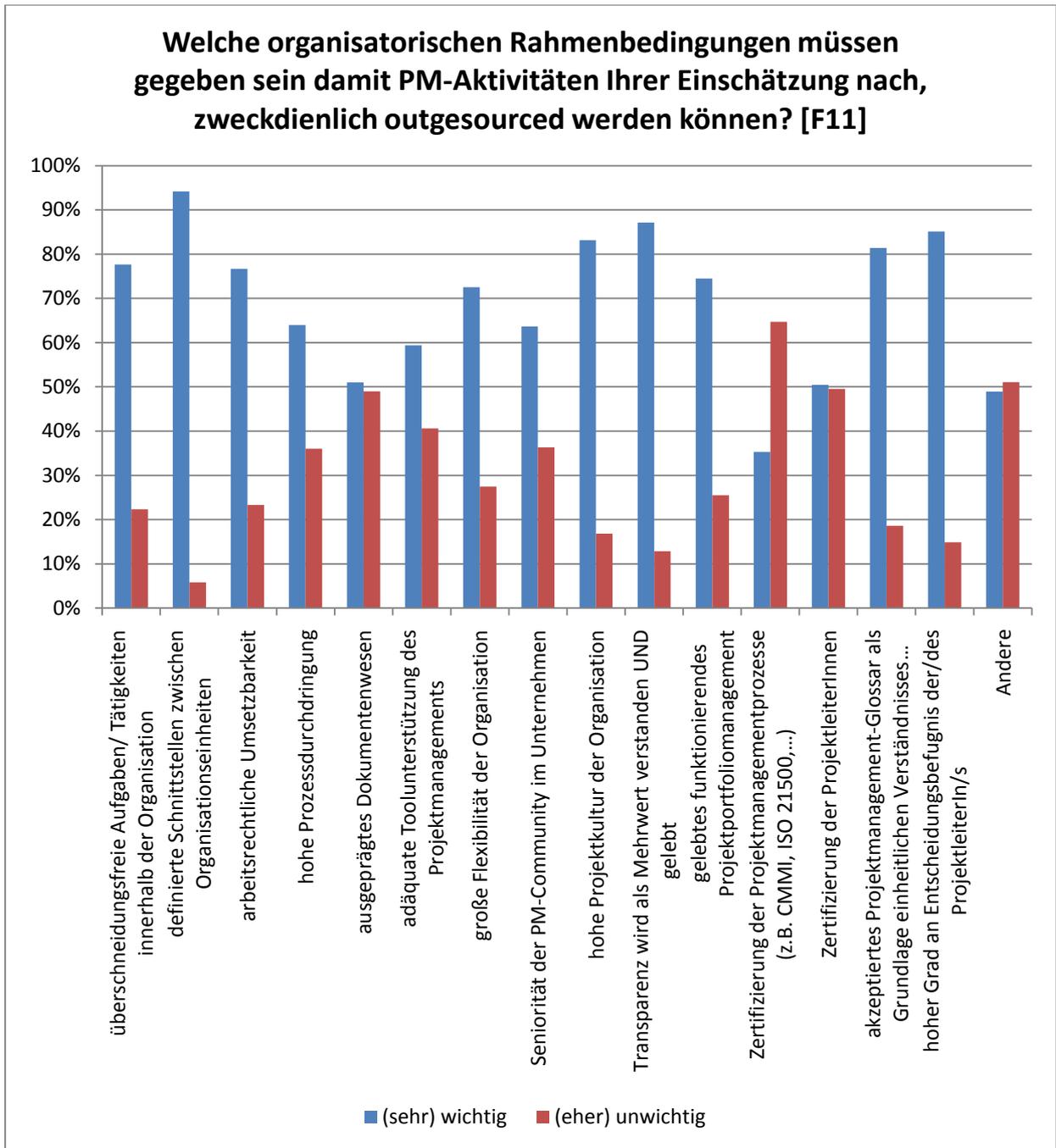


Abbildung 35: die wichtigsten Rahmenbedingungen

Die 3 Bedingungen mit der häufigsten Bewertung „sehr wichtig“ im Detail:

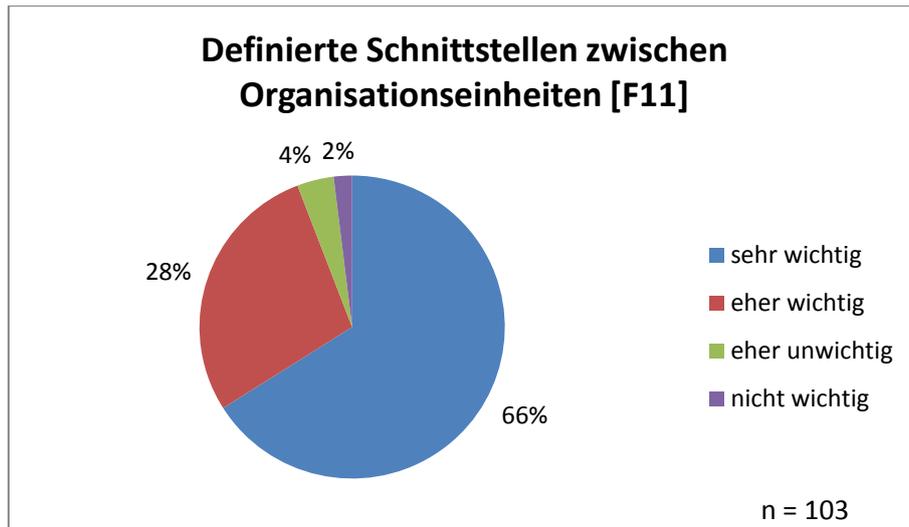


Abbildung 36: Einschätzung der Wichtigkeit von definierten Schnittstellen

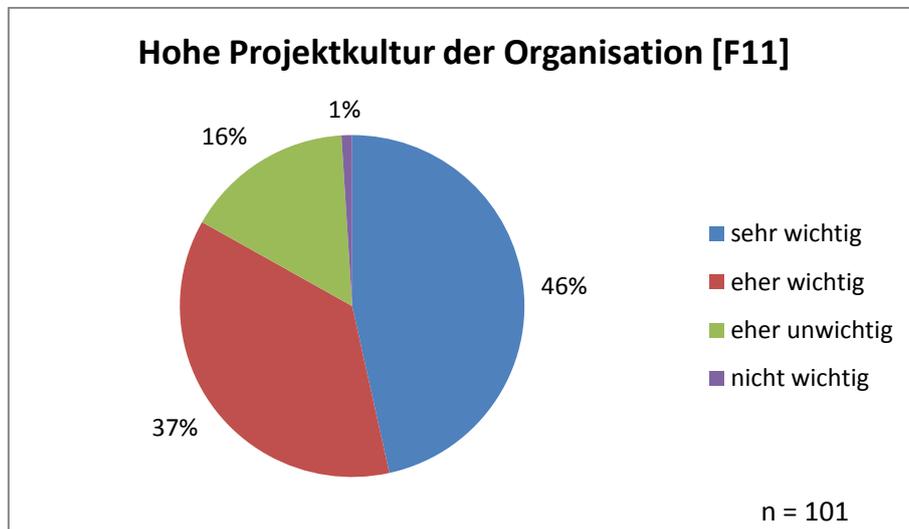


Abbildung 37: Einschätzung der Wichtigkeit von hoher Projektkultur

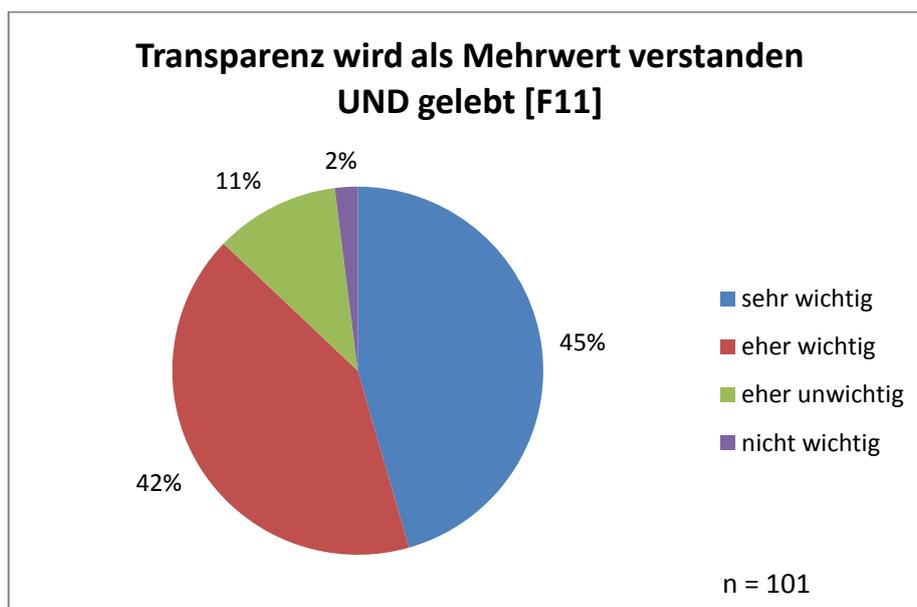


Abbildung 38: Einschätzung der Wichtigkeit von gelebter Transparenz

Hypothese Nr. 12: Erst eine im Unternehmen etablierte Projektkultur mit gut definierten Rahmenbedingungen schafft die Basis für den Schritt PM-Aktivitäten outsourcen zu können.

3.3.3 Vor- und Nachteile des Outsourcings von PM-Aktivitäten

Fragt man nach den Gründen bzw. Vorteilen von Outsourcing im Projektmanagement, so sind die prominentesten Antworten:

- Konzentration auf die Kernkompetenzen (90 % sehr oder eher wichtig),
- Mangel an Erfahrung/Nutzen von fremdem Know-How (87 % sehr oder eher wichtig),
- professionellere, standardisiertere Prozessabwicklung (86 % sehr oder eher wichtig),
- optimaler Ressourceneinsatz (86 % sehr oder eher wichtig) und
- neutrale Sicht der Dinge (83 % sehr oder eher wichtig).

Was hier auffällt ist, dass die Kostenreduktion nicht unter den am wichtigsten eingestuftem Vorteilen rangiert (siehe Abbildung 39).

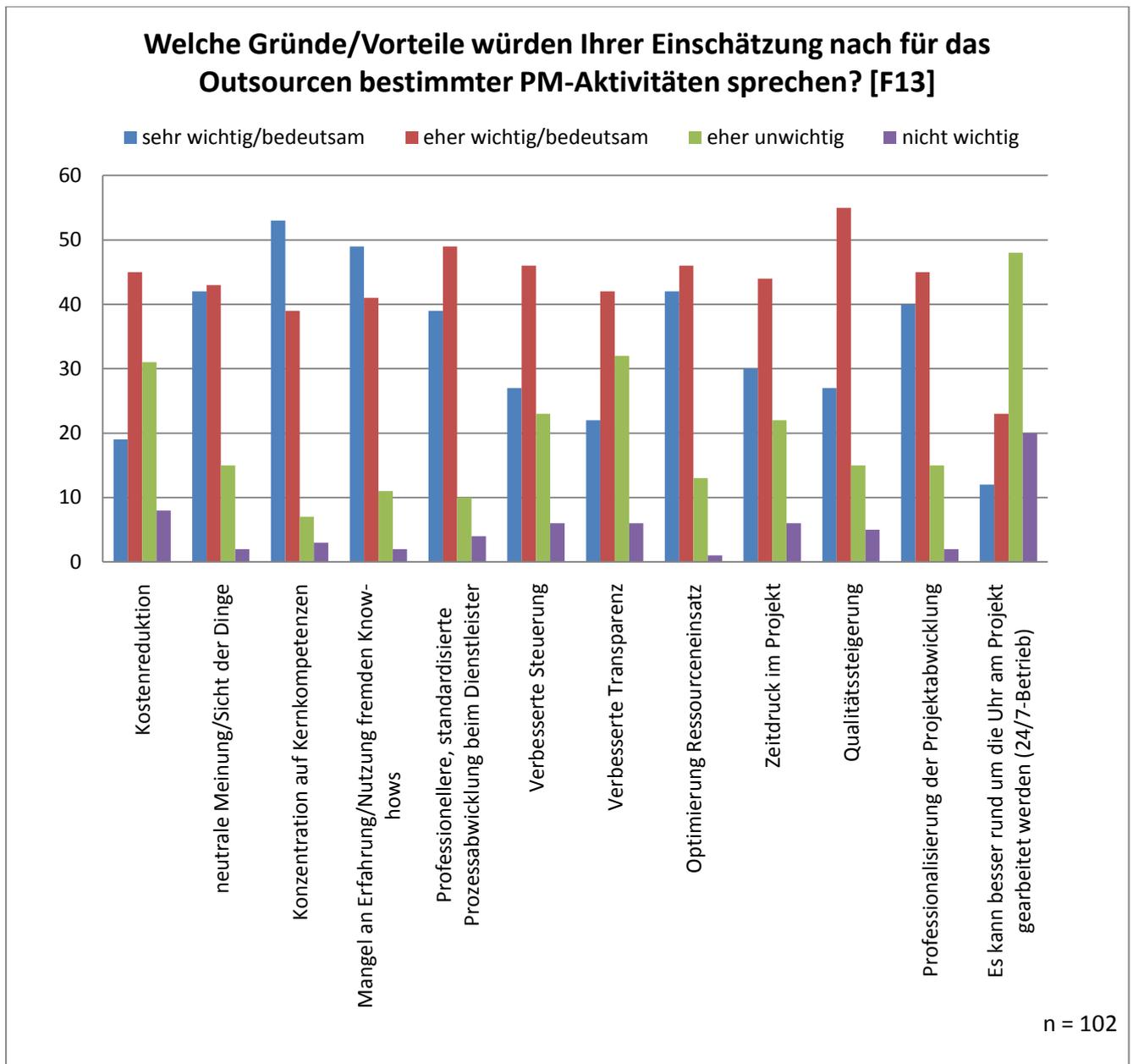


Abbildung 39: Gründe für/Vorteile von Outsourcing

Verknüpft man die Antworten über die Vorteile/Gründe mit den Tätigkeiten der Antwortenden (Abbildung 4) zeigen sich nur relativ geringe Unterschiede zwischen Personen mit direktem bzw. ohne direkten PM-Bezug in ihrer Tätigkeit (siehe Tabelle 11, Tabelle 12 und Tabelle 13)

In welche Kategorie würden Sie Ihre aktuelle Tätigkeit schwerpunktmäßig einordnen? [F22]	Welche Gründe/Vorteile würden Ihrer Einschätzung nach für das Outsourcen bestimmter PM-Aktivitäten sprechen [Kostenreduktion] [F13]			
	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	nicht wichtig
Tätigkeit mit direktem PM-Bezug	21,1%	39,4%	32,4%	7,1%
Tätigkeit mit indirektem PM-Bezug	14,3%	50,0%	25,0%	10,7%

Tabelle 11: Vorteil Kostenreduktion und Tätigkeit

	Welche Gründe/Vorteile würden Ihrer Einschätzung nach für das Outsourcen bestimmter PM-Aktivitäten sprechen [Qualitätssteigerung] [F13]			
In welche Kategorie würden Sie Ihre aktuelle Tätigkeit schwerpunktmäßig einordnen? [F22]	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	nicht wichtig
Tätigkeit mit direktem PM-Bezug	28,2%	54,9%	12,7%	4,2%
Tätigkeit mit indirektem PM-Bezug	25,0%	50,0%	17,9%	7,1%

Tabelle 12: Vorteil Qualitätssteigerung und Tätigkeit

	Welche Gründe/Vorteile würden Ihrer Einschätzung nach für das Outsourcen bestimmter PM-Aktivitäten sprechen [Optimierung Ressourceneinsatz] [F13]			
In welche Kategorie würden Sie Ihre aktuelle Tätigkeit schwerpunktmäßig einordnen? [F22]	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	nicht wichtig
Tätigkeit mit direktem PM-Bezug	40,8%	45,1%	12,7%	1,4%
Tätigkeit mit indirektem PM-Bezug	42,9%	46,4%	10,7%	

Tabelle 13: Vorteil Optimierter Ressourceneinsatz und Tätigkeit

Es sind kaum signifikante Unterschiede im Antwortverhalten zwischen Personen mit Tätigkeiten mit direktem bzw. indirektem PM-Bezug erkennbar. Im Bereich Qualitätssteigerung stufen die Personen, die direkt mit PM arbeiten, die Wichtigkeit tendenziell „etwas“ höher ein.

Hypothese Nr. 13: Es existiert kein nennenswerter Unterschied zwischen Personen mit direktem oder indirektem PM-Bezug bei der Bewertung von Vorteilen des Outsourcings von PM-Aktivitäten.

Ein Vergleich der Vorteile vor dem Hintergrund ob eines oder mehrere PMO im Unternehmen vorhanden sind zeigt ebenfalls wenig Auffälligkeiten (vgl. Tabelle 14, Tabelle 15 und Tabelle 16). Interessant ist aber, dass sich Personen aus Unternehmen ohne PMO besonders stark für den Vorteil „Optimiertes Ressourcenmanagement“ aussprechen.

	Welche Gründe/Vorteile würden Ihrer Einschätzung nach für das Outsourcen bestimmter PM-Aktivitäten sprechen [Kostenreduktion] [F13]			
Ist in Ihrem Unternehmen ein (oder mehrere) Projektmanagement-Office(s) etabliert? [F31]	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	nicht wichtig
Ja, eines	22,2 %	33,3 %	27,8 %	16,7 %
Ja, mehrere	13,8 %	44,8 %	41,4 %	
Nein	17,7 %	52,9 %	23,5 %	5,9%

Tabelle 14: Vorteil Kostenreduktion und PMO

	Welche Gründe/Vorteile würden Ihrer Einschätzung nach für das Outsourcen bestimmter PM-Aktivitäten sprechen [Qualitätssteigerung] [F13]			
Ist in Ihrem Unternehmen ein (oder mehrere) Projektmanagement-Office(s) etabliert? [F31]	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	nicht wichtig
Ja, eines	36,1 %	33,4 %	22,2 %	8,3 %
Ja, mehrere	13,8 %	62,1 %	17,2 %	6,9 %
Nein	26,5 %	67,6 %	5,9 %	

Tabelle 15: Vorteil Qualitätssteigerung und PMO

	Welche Gründe/Vorteile würden Ihrer Einschätzung nach für das Outsourcen bestimmter PM-Aktivitäten sprechen [Optimierung Ressourceneinsatz] [F13]			
Ist in Ihrem Unternehmen ein (oder mehrere) Projektmanagement-Office(s) etabliert? [F31]	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	nicht wichtig
Ja, eines	36,1 %	47,2 %	13,9 %	2,8%
Ja, mehrere	41,4 %	48,3 %	10,3 %	
Nein	50,0 %	38,2 %	11,8 %	

Tabelle 16: Vorteil Optimierter Ressourceneinsatz und PMO

Als mögliche Nachteile werden die Abhängigkeit von Dritten (78% sehr oder eher wichtig), Abgrenzungsprobleme (Claimmanagement) (73% sehr oder eher wichtig), erhöhter Kommunikationsaufwand (70% sehr oder eher wichtig). Know-how-Abfluss (69 % sehr oder eher wichtig), höherer Koordinationsaufwand (69% sehr oder eher wichtig) und erhöhte Kosten(!) (68% sehr oder eher wichtig) am häufigsten genannt (siehe Abbildung 40).

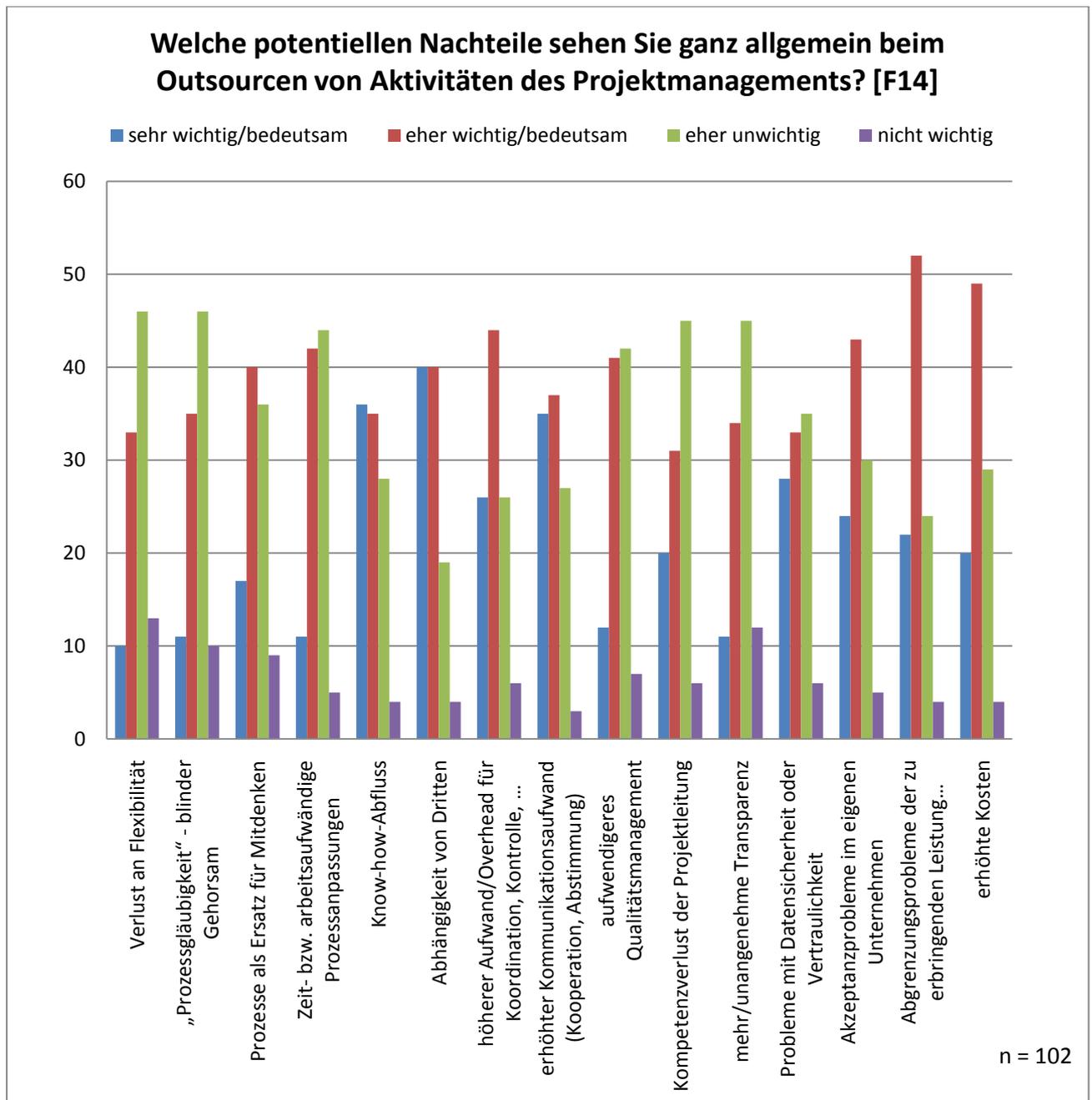


Abbildung 40: Gründe gegen/Nachteile von Outsourcing

3.3.4 Eignung bestimmter Projektarten für das Outsourcing von PM-Aktivitäten und Eigenschaften der betreffenden PM-Aktivitäten

Welche Projekttypen (nationale oder eher internationale, interne oder eher externe, kommerzielle oder eher non-profit Projekt, ...) sich besser für Outsourcing-Aktivitäten eignen, wird sehr unterschiedlich gesehen. Ein klarer Trend ist aus den Antworten nicht absehbar (siehe Abbildung 41). Klarer sind die Ansichten den Befragten, wenn Projektarten abgefragt werden. Hier wird v. a. Organisations-(!), Bau- und Softwareprojekten ein bestimmtes Potential für Outsourcing von PM-Aktivitäten zugestanden (siehe Abbildung 42).

Bei welchen Arten von Projekten können Sie sich das Outsourcen von PM-Aktivitäten eher vorstellen? [F15]

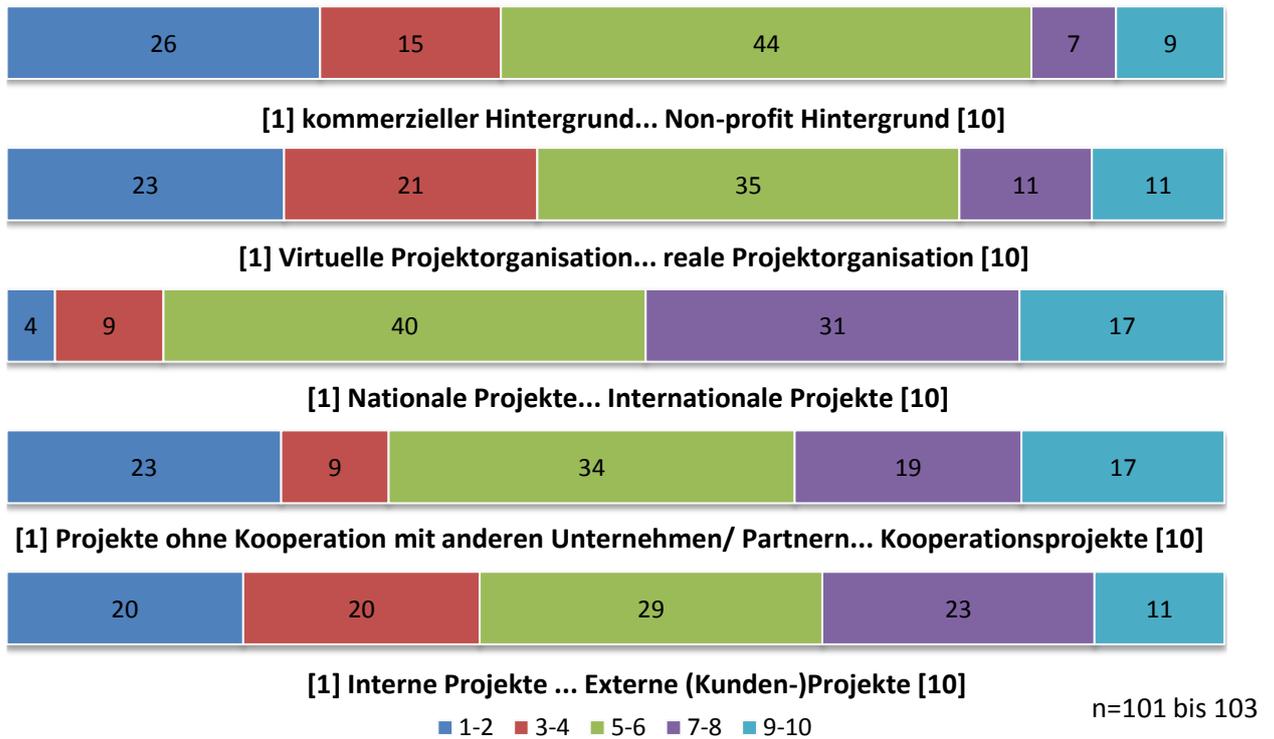


Abbildung 41: geeignete Projekttypen für Outsourcing

Für welche Art von Projekten halten Sie die Unterstützung durch Outsourcing von PM-Aktivitäten als am sinnvollsten? [F16]

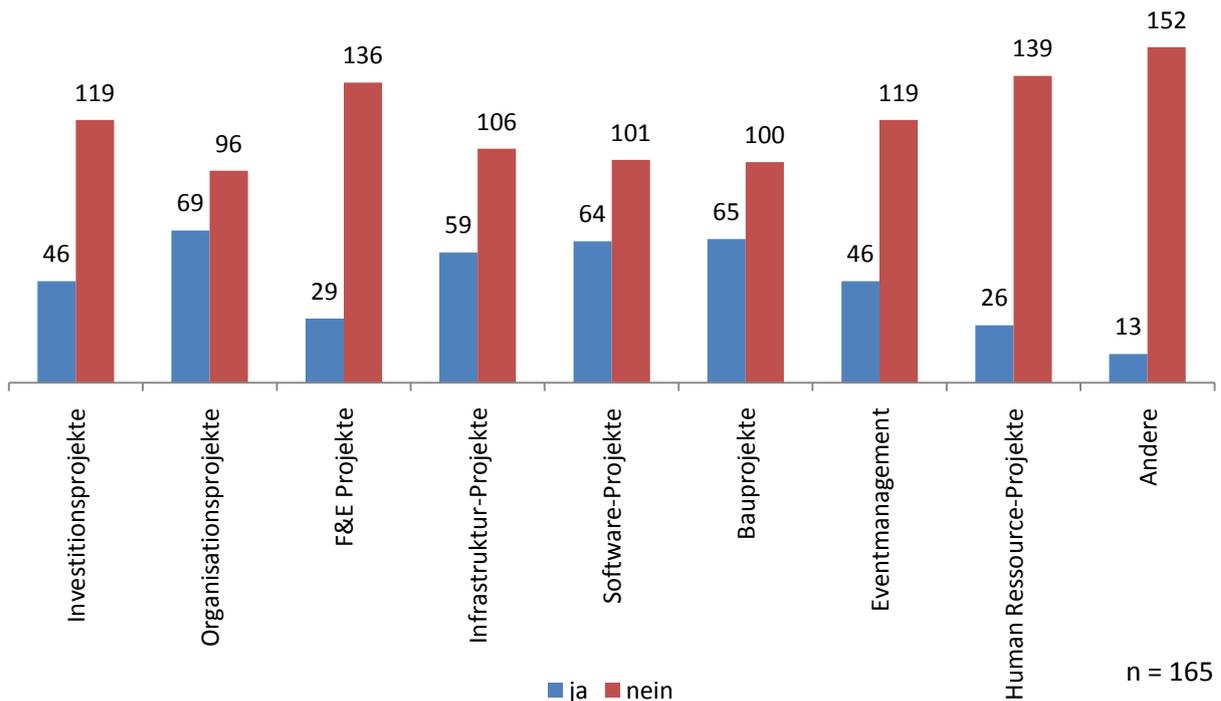


Abbildung 42: geeignete Projektarten für Outsourcing

Obwohl Tendenzen zu bestimmten Projektarten erkennbar sind, lassen sich keinen eindeutigen Trends zu ganz bestimmten Projektarten bzw. –typen festmachen.

Hypothese Nr. 14: Das Outsourcen von PM ist nicht an bestimmte Projektarten gebunden.

Geht man den Wünschen nach Outsourcing-Möglichkeiten (vgl. Abbildung 31 und Abbildung 32) etwas weiter nach und wertet die dort gegebenen offenen Antworten im Detail aus, ergibt sich ein sehr breit gestreutes Bild (siehe Tabelle 17). Dabei werden am ehesten Projektcontrolling, Coaching/Moderation, Projektdokumentation sowie Termin- und Ressourcen-/Kostenplanung als PM-Aktivitäten identifiziert, für welche der Wunsch nach Unterstützung durch Outsourcing bestanden hat.

Kategorie	Antworten
Projektcontrolling	11
Coaching/Moderation	8
Projektdokumentation	7
Termin- und Ressourcen-/Kostenplanung	7
Reporting	6
Projektmarketing	5
Business Case Erstellung	4
Risikomanagement	4
Claimmanagement	4
Toolunterstützung	4
Komplette Projektleitung	4
Qualitätsplanung/-management	2
Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern	2
Fort- und Weiterbildung der Teammitglieder	2
Projektabschluss/-abnahme	2
Management von Change Requests	2
Konfliktmanagement	2
Teambuilding	2
Personalrecruiting	1
Projektbeauftragung	1
Schätzung	1
Konfigurationsmanagement	1
Andere	17

Tabelle 17: Gewünschte PM-Aktivitäten für Outsourcing

Damit diese PM-Aktivitäten sinnvoll outgesourced werden können, sind entsprechend den ExpertInnenmeinungen insbesondere eine klare Abgrenzbarkeit der PM-Aufgaben/Tätigkeiten sowie ein eindeutiges, beschreibbares Ergebnis „sehr wichtig“ (siehe Abbildung 43, Anzahl der Nennungen). Eher unwichtig bzw. nicht wichtig erscheint hingegen eine geringe Priorität für das Projekt.

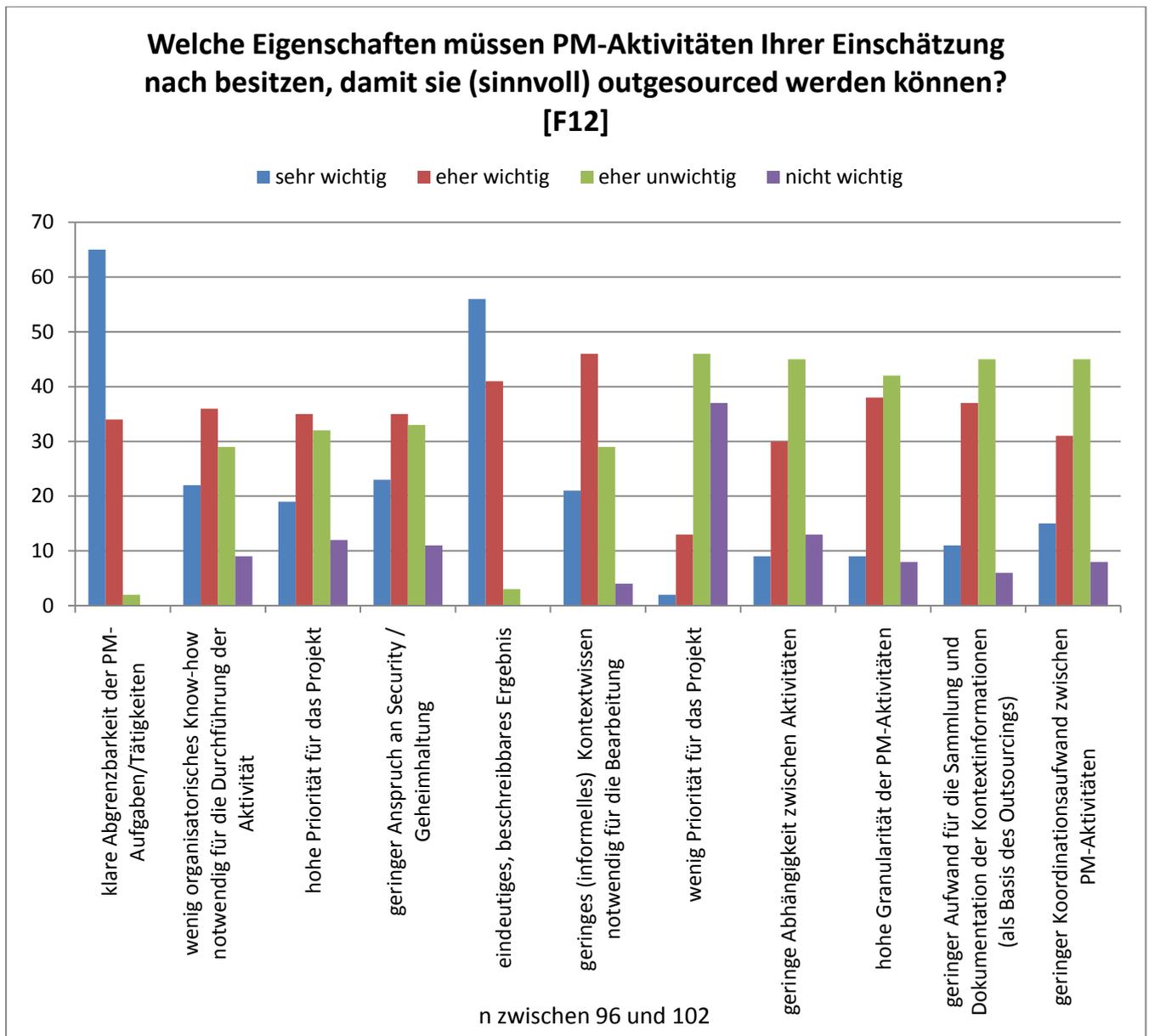


Abbildung 43: Eigenschaften von PM-Aktivitäten für Outsourcing

Als sehr ambivalent eingestuft wurden insbesondere die Eigenschaften „hohe Granularität der PM-Aktivitäten“, „geringer Aufwand für die Sammlung und Dokumentation der Kontextinformationen“ sowie „geringer Koordinationsaufwand zwischen den PM-Aktivitäten“.

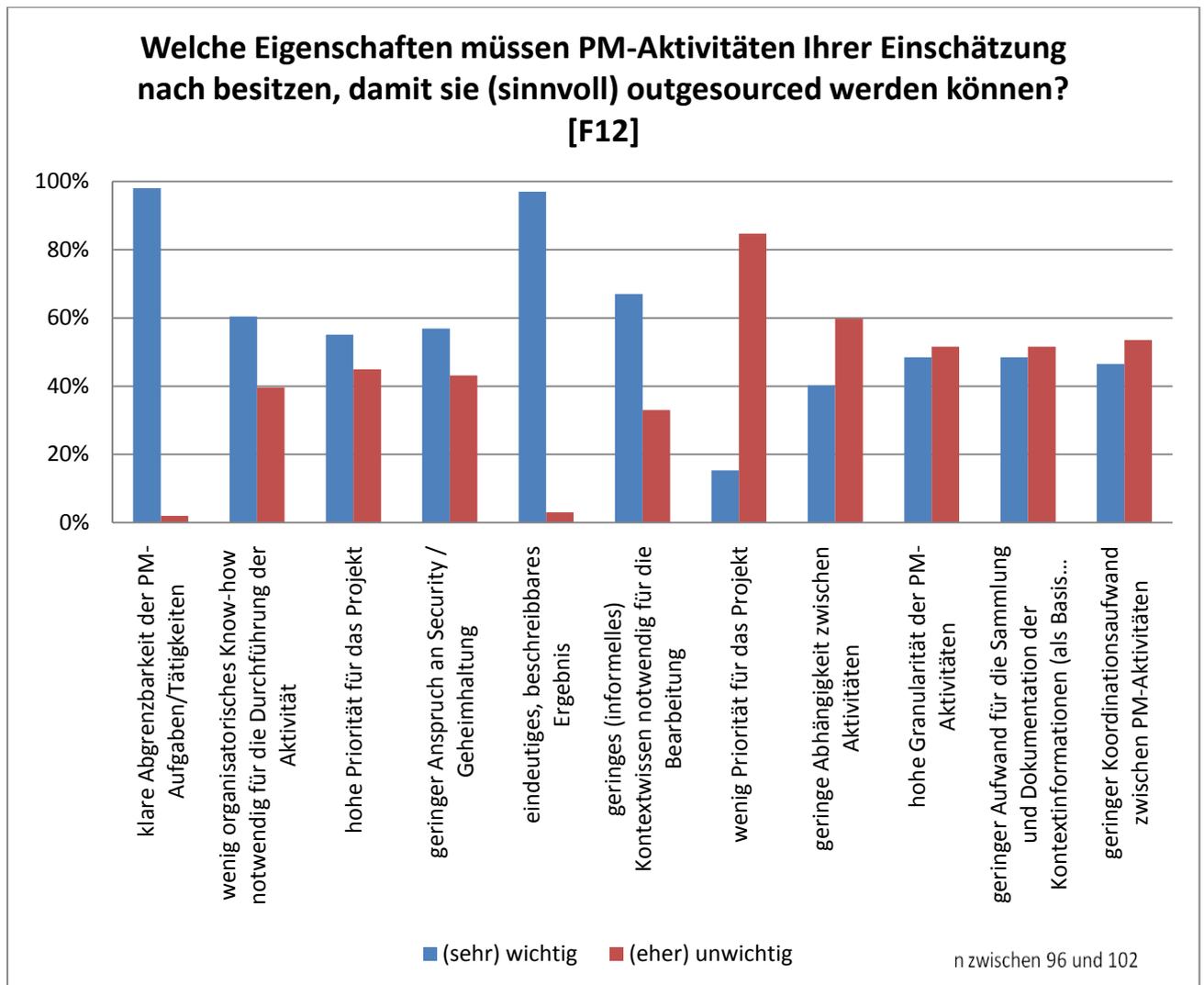


Abbildung 44: Eigenschaften von PM-Aktivitäten für Outsourcing (zusammengefasst)

Hypothese Nr. 15: Vor allem an organisatorische Aspekte von Tätigkeiten (Abgrenzbarkeit, Know-How, Kontext, ...) entscheidet sich, ob das Outsourcing sinnvoll erscheint.

4 Fazit

Ein zentrales Ziel dieser Studie war es, Hypothesen zu generieren, die es in weiterführenden Untersuchungen näher zu überprüfen gilt. Dabei sind Hypothesen

„Aussagen über einen Zusammenhang von mindestens zwei Merkmalen, wobei es sich bei diesen Aussagen um Vorstellungen bzw. um Erklärungsversuche handelt, welche noch keine empirische Bestätigung erfahren haben müssen.“²⁸

Im Gegensatz zum häufig gewählten Top-Down-Ansatz, bei dem anfangs aufgestellte Hypothesen zu verifizieren versucht werden, wurde für diese Studie ein **Bottom-Up-Ansatz** gewählt, bei dem aus den Daten Hypothesen gewonnen worden sind.

²⁸ Häder (2006), S. 39

Die 15 generierten zentralen Hypothesen werden im Folgenden formuliert. Dabei kann zwischen Hypothesen, die sich mit den einzelnen Projektmanagement-Aktivitäten auseinandersetzen, solchen, welche die Erfahrungen von Unternehmen betreffen, sowie Hypothesen, die auf Unternehmens-, Personen- oder Projekteigenschaften fokussieren, unterschieden werden.

PM-Aktivitäten:

- Hypothese 6: Nicht alle PM-Aktivitäten eignen sich gleichermaßen für das Outsourcing; signifikante Unterschiede sind zu erwarten.
- Hypothese 7: Unterstützende Aktivitäten werden noch vor Controlling-Aktivitäten am häufigsten als für geeignet zum Outsourcing betrachtet. Das Outsourcing der gesamten Projektleitung wird eher kontroversiell gesehen.
- Hypothese 15: Vor allem an organisatorischen Aspekten von Tätigkeiten (Abgrenzbarkeit, Know-How, Kontext, ...) entscheidet sich, ob das Outsourcing sinnvoll erscheint.

Erfahrungen:

- Hypothese 1: Schon recht viele Firmen haben bereits Erfahrungen mit dem Outsourcen von PM-Aktivitäten gesammelt.
- Hypothese 4: Es gibt – zumindest auf die betrachtete D-A-CH Region bezogen - keinen Zusammenhang von Standort und Erfahrung mit Outsourcing.
- Hypothese 5: Es gibt einen Zusammenhang von Branche und Erfahrung mit Outsourcing.
- Hypothese 11: Unternehmen, die bereits allgemein Erfahrung mit Outsourcing gemacht haben, können sich eher vorstellen auch PM-Aktivitäten outzusourcen.

Unternehmenseigenschaften (Größe, PMO):

- Hypothese 2: Etablierte (eines oder mehrere) PMO haben eine Auswirkung auf den Zugang zum Outsourcen von PM-Aktivitäten im Unternehmen.
- Hypothese 3: Sehr große Unternehmen haben bisher die meiste praktische Erfahrung mit Outsourcing (von PM-Aktivitäten).
- Hypothese 8: Es gibt einen Zusammenhang zwischen Größe des Unternehmens und dem Interesse/der Betroffenheit am Outsourcing.

Personeneigenschaften (in/direkter PM-Bezug, internationale PM-Erfahrung):

- Hypothese 9: Viele Befragte halten Outsourcing von PM für sinnvoll/machbar; es gibt dabei keinen Unterschied zwischen Personen mit direkten oder indirekten PM-Bezug.
- Hypothese 10: Je (international) verteilter Projekte abwickelt werden, desto eher kann man sich Outsourcing von PM-Aktivitäten vorstellen.
- Hypothese 13: Es existiert kein nennenswerter Unterschied zwischen Personen mit direktem oder indirektem PM-Bezug bei der Nennung von Vorteilen des Outsourcings von PM-Aktivitäten.

Projekteigenschaft:

- Hypothese 12: Erst eine im Unternehmen etablierte Projektkultur mit gut definierten Rahmenbedingungen schafft die Basis für den Schritt PM-Aktivitäten outsource zu können.

- Hypothese 14: Das Outsourcen von PM ist nicht an bestimmte Projektarten gebunden.

Als Ausblick auf die nähere Zukunft soll hier erwähnt werden, dass derzeit ExpertInnen-Interviews in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt werden, aus deren Inhalt wir uns weitere und tiefer gehende Kenntnisse über momentan in diesem Bereich laufende Entwicklungen und Trends erhoffen. Vor allem das mögliche Marktpotential, Barrieren und konkrete Erfahrungen (Cases) mit Outsourcingunterfangen sollen damit erhoben werden, um noch dieses Jahr aufbereitet und auch publiziert zu werden. Es wird sich auch zeigen, wie die ExpertInnen die oben zusammengefassten Hypothesen kommentieren und bewerten.

Blickt man kurz zurück zu den **theoretischen Ansätzen**, die mit Outsourcing in Verbindung gebracht werden können (siehe Kapitel 2.1), dann lässt sich der Einfluss des Resource-Based-View (RBV) nicht bestreiten. Die Konzentration auf Kernkompetenzen, der Mangel an Erfahrung bzw. das Nutzen von fremdem Know-How, professionellere, standardisiertere Prozessabwicklung und optimaler Ressourceneinsatz als oft genannte Vorteile (vgl. Kapitel 3.3.3 bzw. Abbildung 39) stellen Anknüpfungspunkte zum RBV aber auch zum Competence-Based-View dar. Der Konnex mit der Transaktionskostentheorie ist aus der durchgeführten Umfrage nicht herstellbar, hier müssten in weiteren Untersuchungen wahrscheinlich einzelne Fälle auch im Hinblick auf genaue kostenrechnerische Vergleiche untersucht werden.

Von den drei von El Baz ins Treffen geführten Faktoren, die zu Outsourcing-Entscheidungen führen können (vgl. Kapitel 2.2), kann die Problematik von fehlenden Ressourcen aus den Daten durchaus herausgelesen werden. Auch professionellere, standardisierte Prozessabwicklung im Projektmanagement als Basis von Effizienzsteigerung könnte als Beweggrund aus der Umfrage herausgelesen werden. Sein dritter Faktor (Fehlende Übernahme von Verantwortung, gegenseitige Schuldzuweisung, Misstrauen, ...) wird bei uns nicht sichtbar. Hier sind die UmfrageteilnehmerInnen vielmehr der Meinung, dass vor allem klare Schnittstellen, PM-Reife, saubere Prozesse und Transparenz essentielle Vorbedingungen (vgl. Kapitel 3.3.2 bzw. Abbildung 35) für Outsourcing-Entscheidungen sein sollten.

Das vorliegende Datenmaterial liefert erste Hinweise auf Outsourcingpotenziale einzelner Projektmanagementaktivitäten. Inwiefern sich diese Potenziale tatsächlich belegen lassen bzw. welche bereits konkret von Unternehmen genutzt werden, soll die weiterführende Forschung im Rahmen der ExpertInneninterviews zeigen. Als weiterführende Fragen ergeben sich darüber hinaus noch Fragestellungen aus dem Transaktionskostenansatz, die durch Fallstudien beantwortet werden sollen. Als Endprodukt der künftigen Forschung soll ein Vorgehensmodell entstehen, welches die Unternehmen bei ihren Outsourcingentscheidungen im Hinblick auf einzelne Projektmanagementaktivitäten zu unterstützen gedenkt.

5 Literaturverzeichnis

- Amberg, Michael / Wiener, Martin (2005): Kritische Erfolgsfaktoren für Offshoresoftwareentwicklungsprojekte - Eine explorative Studie, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insb Wirtschaftsinformatik, III (Hg.), Nürnberg, http://www.competence-site.de/downloads/29/5f/i_file_4102/studie_offshoresoftwareentwicklungsprojekte_unierlangen.pdf (Zugriff am 25.10.2011).
- Bravard, Jean-Louis / Morgan, Robert (2009): Intelligentes und erfolgreiches Outsourcing. Ein kompakter Leitfaden für das rationale Auslagern von Unternehmensprozessen. München: FinanzBuch Verlag.
- Brownell, Bill / Jegen, Davis / Krishnamurthy, Karthik (2006): Strategic Out-Tasking – A New Model for Outsourcing, Cisco Systems Inc, http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/wp/Out-Tasking_WP_FINAL_0309.pdf (Zugriff am 17.1.2012).
- Dibbern, Jens / Winkler, Jessica / Heinzl, Armin (2007): Explaining Variations in Client Extra Costs between Software Projekts Offshored to India: Working Papers in General Management and Information Systems, University of Mannheim, Working Paper 8/2007, July 2007.
- Döpfer, Benedict (2008): Outsourcing von Geschäftsprozessen. Hamburg: Igel Verlag.
- El Baz, El Sayed (1999): Outsourcing Project Management: Why, When, and How, Proceedings off he 30th Annual Project Management Institute 1999 Seminars & Symposium, Philadelphia, USA.
- Gründer, Torsten (2011): Erfolgreiches IT-Management – Strategisches Sourcing als Option. In: Gründer Torsten (Hrsg.): IT-Outsourcing in der Praxis. Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2. Auflage.
- Häder, M. (2006): Empirische Sozialforschung, Wiesbaden, GWV Verlag.
- Ilten, P. (2010): Outsourcing-Entscheidungen. Eine Bewertung aus multitheoretischer Sicht, in: Fliaster, A. et al. (Hrsg.): Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr, Nr. 23 http://www.akad.de/fileadmin/akad.de/assets/PDF/WHL_Schriftenreihe/WHL_Schrift_Nr._23.pdf (Zugriff am 21.07.2011).
- Mayer, Alexander / Söbbing, Thomas (2004): Outsourcing leicht gemacht. Muss man denn alles selber machen? Frankfurt/Wien.
- Niebling, Jürgen (2006): Outsourcing. München: RdW, 3. Auflage.
- Oppenauer, Gerald (2007): Outsourcing von Geschäftsprozessen. Grundlagen und Vergleich des Branchenprimus Indien mit anderen Destinationen, Saarbrücken: VDM.
- Ortner, Gerhard / Stur, Betina (2011): Das Projektmanagement-Office – Einführung und Nutzen, Springer Verlag, Belin-Heidelberg
- Pricewaterhouse Coopers (1999): Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing.

- Schmidt, Paul / Pai, Siddharth (2006): Maturing Your Offshore Operation. WebExchange Market Education Series, Herausgegeben von Technology Partners International,
http://www.tpi.net/pdf/webex/20061109_WebEx_MaturingOffshoreOperation.pdf
(Zugriff am 25.10.2011)
- Söbbing Thomas (2002): Handbuch des IT-Outsourcing, Mitp-Verlag, Bonn; tw. auch unter http://www.mitp.de/imperia/md/content/vmi/0981/0981_kapa.pdf und http://www.mitp.de/imperia/md/content/vmi/0981/0981_kapb.pdf verfügbar.
- Stockinger Tibor (2010): Senior IT-Projektmanager als Erfolgsgarant bei Offshoring von IT Projekten, Master Thesis, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Statistik Austria (2001): Arbeitsstätten und Beschäftigte nach Klassen der ÖNACE 1995 und grobe Beschäftigtengrößengruppen (Arbeitsstättenzählung 2001), <http://www.statistik.at/blickgem/az2/b0.pdf>. (Zugriff am 20.01.2012)

6 Anhang

Der Fragebogen

Teil Erfahrungen:

Definition von Outsourcing für diese Befragung:

Als Outsourcing wird im Folgenden die Möglichkeit bezeichnet Unternehmensfunktionen und Prozesse durch die Beauftragung von externen (nicht mit dem Unternehmen verbundenen) Dienstleistern mit Leistungen, die zuvor durch unternehmensinterne Funktionsträger erbracht wurden, (auf Dauer) zu optimieren.

F1. Wurden in ihrem Unternehmen bereits Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Outsourcen von Tätigkeiten gemacht?

- ja, im Bereich: _____
- nein

WICHTIG: im weiteren Kontext dieser Befragung geht es nicht um Outsourcing von inhaltlichen Arbeiten in Projekten, **sondern ausschließlich um Outsourcing von einzelnen Aktivitäten des Projektmanagement.**

F2. Ist Ihnen bekannt, dass es möglich ist (einzelne, mehrere) PM-Aktivitäten outzusourcen?

- ja, in Bezug auf folgende PM-Aktivität(en): _____
- nein
- weiss ich nicht/keine Antwort

[Folgefrage, FALLS F2 (vorhergehende) mit „ja“ beantwortet wurde]

F3. Wurden in Ihrem Unternehmen diesbezüglich bereits Abklärungen durchgeführt?

- ja, aber nicht mehr, das betraf die Bereiche/Aktivitäten _____
- ja und auch begonnen in den Bereiche/Aktivitäten _____
- nein

F4. Haben **Sie** bereits Erfahrungen im Outsourcen von PM-Aktivitäten gemacht?

- ja, in Bezug auf folgende PM-Aktivität(en): _____
- nein
- weiss ich nicht/k eine Antwort

[Folgefrage, FALLS F4 (vorhergehende) mit „ja“ beantwortet wurde]

F5. Wie würden **Sie Ihre persönlichen Erfahrungen** zusammenfassen?

- hat gut funktioniert, werde ich wenn möglich wieder anwenden
- würde ich nicht wieder machen, unternehmensweite Regeln bestimmen das aber so
- hat keinen Erfolg gebracht, darum wird es in Zukunft nicht mehr angewandt
- Sonstiges: _____

F6. Wurden **in Ihrem Unternehmen** (konzernweit) schon einmal PM-Aktivitäten outgesourced ?

- weiß ich nicht
- ja, welche _____

- nein
- wurde probiert, wird aber nicht weiterverfolgt, welche _____

F7. Ist Ihnen bekannt, ob in anderen Unternehmen schon einmal PM-Aktivitäten outsourced worden sind?

- kann ich nicht beurteilen/weiß ich nicht
- ja, welche _____
- nein habe ich noch nie gehört

F8. Haben Sie selbst (bzw. ihr Unternehmen) schon einmal PM-Aktivitäten für andere Unternehmen erbracht?

- ja, gesamte Projektleitung
- ja, im Bereich: _____
- nein

Teil Persönliche Einschätzungen:

F9. Treffen Sie bitte eine persönliche Einschätzung im Hinblick auf die Zweckdienlichkeit des Outsourcings folgender PM-Aktivitäten (persönliche Erfahrung und/oder kann ich mir ... vorstellen):

Aktivität	sehr gut	gut	weniger gut	gar nicht
Qualitätsplanung/-management				
Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern				
Reporting				
Projektdokumentation				
Projektmarketing				
Fort- und Weiterbildung der Teammitglieder				
Personalrecruiting				
Projektabschluss/-abnahme				
Projektbeauftragung				
Projektcontrolling				
Termin- und Ressourcen-/Kostenplanung				
Schätzung				
Finanzplanung				
Business Case Erstellung				
Management von Change Requests				
Veränderungsmanagement				
Konfigurationsmanagement				
Risikomanagement				
Claimmanagement				
Konfliktmanagement				
Teambuilding				
Coaching/Moderation				
Toolunterstützung				

Komplette Projektleitung				
Andere: _____				

F10. Haben Sie sich bei bestimmten PM-Aktivitäten schon einmal die Möglichkeit gewünscht, sich durch Outsourcing unterstützen zu lassen? Falls ja, bei welcher/welchen?

- Ja, für folgende PM-Aktivität(en): _____
- nein

F11. Welche organisatorischen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein damit PM-Aktivitäten **Ihrer Einschätzung nach**, zweckdienlich outsourced werden können?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	nicht wichtig
überschneidungsfreie Aufgaben/Tätigkeiten innerhalb der Organisation				
definierte Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten				
arbeitsrechtliche Umsetzbarkeit				
hohe Prozessdurchdringung				
ausgeprägtes Dokumentenwesen				
adäquate Toolunterstützung des Projektmanagements				
große Flexibilität der Organisation				
Seniorität der PM-Community im Unternehmen				
hohe Projektkultur der Organisation				
Transparenz wird als Mehrwert verstanden UND gelebt				
gelebtes funktionierendes Projektportfoliomanagement				
Zertifizierung der Projektmanagementprozesse (z.B. CMMI, ISO 21500,...)				
Zertifizierung der ProjektleiterInnen				
akzeptiertes Projektmanagement-Glossar als Grundlage einheitlichen Verständnisses vorhanden				
hoher Grad an Entscheidungsbefugnis der/des ProjektleiterIn/s				
Andere: _____				

F12. Welche Eigenschaften müssen PM-Aktivitäten Ihrer Einschätzung nach besitzen, damit sie (sinnvoll) outsourced werden können?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	nicht wichtig
klare Abgrenzbarkeit der PM-Aufgaben/Tätigkeiten				
wenig organisatorisches Know-how notwendig für die Durchführung der Aktivität				
hohe Priorität für das Projekt				
geringer Anspruch an Security / Geheimhaltung				
eindeutiges, beschreibbares Ergebnis				
geringes (informelles) Kontextwissen notwendig für die Bearbeitung				
wenig Priorität für das Projekt				
geringe Abhängigkeit zwischen Aktivitäten				
hohe Granularität der PM-Aktivitäten				
geringer Aufwand für die Sammlung und Dokumentation der Kontextinformationen (als Basis des Outsourcings)				
geringer Koordinationsaufwand zwischen PM-Aktivitäten				

F13. Welche Gründe/Vorteile würden Ihrer Einschätzung nach für das Outsourcen bestimmter PM-Aktivitäten sprechen?

Grund	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	nicht wichtig
Kostenreduktion				
neutrale Meinung/Sicht der Dinge				
Konzentration auf Kernkompetenzen				
Mangel an Erfahrungen/ Nutzung fremden Know-hows				
Professionellere, standardisierte Prozessabwicklung beim Dienstleister				
Verbesserte Steuerung				
Verbesserte Transparenz				
Optimierung Ressourceneinsatz				
Zeitdruck im Projekt				
Qualitätssteigerung				
Professionalisierung der Projektabwicklung				
Es kann besser rund um die Uhr am Pro-				

jekt gearbeitet werden (24/7-Betrieb)				
---------------------------------------	--	--	--	--

F14. Welche potentiellen Nachteile sehen Sie ganz allgemein beim Outsourcen von Aktivitäten des Projektmanagements?

Grund	sehr bedeutsam	eher bedeutsam	eher unwichtig	nicht wichtig
Verlust an Flexibilität				
„Prozessgläubigkeit“ - blinder Gehorsam				
Prozesse als Ersatz für Mitdenken				
Zeit- bzw. arbeitsaufwändige Prozessanpassungen				
Know-how-Abfluss				
Abhängigkeit von Dritten				
höherer Aufwand/Overhead für Koordination, Kontrolle, ...				
erhöhter Kommunikationsaufwand (Kooperation, Abstimmung)				
aufwendigeres Qualitätsmanagement				
Kompetenzverlust der Projektleitung				
mehr/unangenehme Transparenz				
Probleme mit Datensicherheit oder Vertraulichkeit				
Akzeptanzprobleme im eigenen Unternehmen				
Abgrenzungsprobleme der zu erbringenden Leistung (Claimproblematik)				
erhöhte Kosten				

F15. Bei welchen Arten von Projekten können Sie sich das Outsourcen von PM-Aktivitäten eher vorstellen?
(Schieberegler von links nach rechts in 10 Stufen)

Interne Projekte					Externe (Kunden-)Projekte
Projekte ohne Kooperation mit anderen Unternehmen/ Partnern					Kooperationsprojekte
Nationale Projekte					Internationale Projekte
Virtuelle Projektorganisation					reale Projektorganisation
kommerzieller Hintergrund					Non-profit Hintergrund

F16. Für welche Art von Projekten halten Sie die Unterstützung durch Outsourcing von PM-Aktivitäten als am sinnvollsten (Mehrfachnennung)?

- Investitionsprojekte
- Organisationsprojekte
- F&E Projekte
- Infrastruktur-Projekte
- Software-Projekte
- Bauprojekte
- Eventmanagement
- Human Ressource-Projekte
- Andere

F17. Ist es Ihrer persönlichen Einschätzung nach zielführend, Aktivitäten des Projektmanagements outzusourcen?

- ja
- nein
- nur bestimmte

Allgemeine Angaben:

F18. Geschlecht

- m
- w

F19. Alter _____ Jahre

F20. Praktische Erfahrung im Projektmanagement (Projektmitarbeit, -leitung, etc.): Schieberegler mit Zehnerskala (1-10 analog IPMA ICB)

(Hinweis:

Niedrig (1-3) etwas Erfahrung aus wenigen Projekten in einem Wirtschaftssektor

Mittel (4-6) Erfahrungen aus mehreren Projekten, zum Management über die meisten Projektphasen hinweg beigetragen

Hoch (7-9) breite Erfahrung aus vielen Projekten, verantwortliche für das Projektmanagement über alle Projektphasen

Expert (10): anerkannte/r ProjektleiterIn, coaching und mentoring anderer MitarbeiterInnen)

F21. Ich habe bisher _____ Jahre hauptsächlich in Projekten gearbeitet.

F22. In welche Kategorie würden Sie Ihre aktuelle Tätigkeit schwerpunktmäßig einordnen?

- Tätigkeit mit direktem PM-Bezug
 - Projektleiterin/-leiter
 - Multiprojektleiterin/-leiter
 - Programmmanagerin/-manager
 - Projektcontrollerin/-controller
 - Projekt-Office-Mitarbeiterin/ Mitarbeiter
 - andere Tätigkeit mit direktem PM-Bezug: _____
- Tätigkeit mit indirektem PM-Bezug
 - Oberes Management (CEO, CTO, Steering Committee...)

- Portfoliomanagerin/-manager
- Projektmanagement-Office-Mitarbeiterin/-Mitarbeiter
- IT
- Personalmanagement
- Forschung und Entwicklung
- Beratung/Consulting
- kaufmännische Tätigkeit
- andere Tätigkeit: _____

F23. Welcher Branche ist Ihr Unternehmen am besten zurechenbar (nach NACE)?

- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden (inkl. Erdöl/-gas)
- Lebens- und Genussmittel
- Textilien, Bekleidung, Leder
- Holz und Papier
- Mineralölverarbeitung und chemischer Erzeugnisse
- Pharmazeutische Produkte
- Metallerzeugung und -bearbeitung
- Datenverarbeitungsgeräte, Elektronik, Optik
- elektrische Geräte und Zubehör
- Maschinenbau
- KFZ-, Schiene-, Flugzeugbau
- sonstige Waren, Reparatur, ...
- Energieversorgung
- Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung
- Bau
- Handel
- Verkehr und Lagerei (Logistik und Transport)
- Beherbergung und Gastronomie
- Information und Kommunikation (Verlag, Rundfunk, Telekommunikation, IT)
- Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Grundstücks und Wohnungswesen
- freiberufliche wissenschaftliche und techn. Dienstleistungen (inkl. Recht-
Wirtschaftsberatung, F&E, Marketing,)
- sonstige wirtschaftl. Dienstleistungen
- öffentliche Verwaltung, Sozialversicherungen
- Erziehung und Unterricht
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Kunst, Unterhaltung, Erholung
- Andere: _____

F24. Wie viele MitarbeiterInnen arbeiten in Ihrem Unternehmen (konzernweit)?

- bis 50
- 51 bis 250
- 251 bis 1.000
- 1.001 bis 10.000
- > 10.000

- F25.** Verfügt Ihr Unternehmen über mehrere Unternehmensstandorte?
- Nein
 - Ja, 2-5
 - Ja, 6-10
 - Ja, 11-25
 - Ja, mehr als 25
- F26.** In welchem Land befindet sich das Unternehmen bzw. der Unternehmensstandort, an dem Sie angestellt sind?
- Deutschland
 - Österreich
 - Schweiz
 - Restliches Europa
 - Anderes:
- F27.** In welchem Land befindet sich das Headquarter ihres Unternehmens?
- Deutschland
 - Österreich
 - Schweiz
 - Restliches Europa
 - Anderes:
- F28.** Wo wickeln Sie schwerpunktmäßig Ihre Projekte ab?
- Deutschland
 - Österreich
 - Schweiz
 - restliches Europa
 - Anderes: ____
- F29.** Wickeln Sie schwerpunktmäßig auch verteilte Projekte ab?
- nein
 - ja, national (verteilt in einem Land)
 - ja, international, durchschnittlich sind ____ Länder beteiligt
- F30.** Welche Arten von Projekten werden an Ihrem Unternehmensstandort durchgeführt?
- unternehmensinterne Projekte
 - Projekte für externe Kunden
- F31.** *Bezogen auf den Unternehmensstandort, an dem Sie arbeiten:* Ist in Ihrem Unternehmen ein (oder mehrere) Projektmanagement-Office(s) etabliert?
- Ja, eines
 - Ja, mehrere
 - Nein
- F32.** Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach Projektmanagement an Ihrem Unternehmensstandort?
(Schieberegler mit Zehnerskala 1 = keine, 10 = zentrale Bedeutung)

- F33.** Werden die Projekte in Ihrer Firma (an Ihrem Standort) überwiegend durch eigene Mitarbeiter abgewickelt?
- Ja
 - Nein