

**Daten zur Diplomarbeit**

Titel der Diplomarbeit: Der Erfolgsfaktor Kommunikation bei virtuellen Projekten in heterogenen Umgebungen

Name der BetreuerIn: Peter Sereinigg und Mag. Klaus Fetka

## 1 Problemdarstellung

- Projekte sind nach der Definition des Project Management Institutes, “performed by people, constrained by limited resources, planned, executed, and controlled” (2000, S.4).
- Nach DIN 69900-1 ist „ein Projekt ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie zum Beispiel: durch eine Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, und mit einer projektspezifische Organisation.“(1987, S. 1).
- Nach PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (Vorstandsvorsitzender: Univ. Prof. Dkfm. Dr. Roland Gareis) sind Projekte „komplexe, meist neuartige, riskante und für das projektdurchführende Unternehmen bedeutende Aufgaben. Sie sind zieldeterminierte Aufgaben, da die Ziele bezüglich des Leistungsumfangs, der Termine, der Ressourcen und der Kosten zwischen dem Projektauftraggeber und dem Projektteam vereinbart werden. Projekte stellen temporäre Organisationen dar“ (2004, S.10).

Sowohl der Definition beim Project Management Institutes, als auch bei der DIN 69900-1 fehlt ein ganz wichtiger Punkt, der das Wesen von Projekten ausmacht: Projekte können scheitern! PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA berücksichtigt das durch den Zusatz „riskant“.

Projekte werden dazu genutzt, große Herausforderungen zu bewältigen. Sei es die Einführung eines neuen Softwaresystems, die Entwicklung eines Freizeitparks oder bei einer Eventorganisation. Projektorganisationen können flexibel und schnell agieren, als auch reagieren, deshalb haben sie sich

schon vielfach bewährt, wenn es darum geht, neuartige und komplexe Vorhaben umzusetzen. Nach der Zielerreichung und der Projektabschluss durch den Auftraggeber (als Kunde) lösen sich diese Organisationen wieder auf, um sich anderen Aufgaben zu widmen.

Jedoch gibt es wesentliche Unterschiede in der Abwicklung von z.B. eines „Hardfact“ IT- Projekts, das in klassischen „Projektmanagementphasen“ prozessorientiert abgewickelt werden kann und eines „Softfact- Projekts“, wie zum Beispiel eines touristischen, oder der betrieblichen Gesundheitsförderung dienlichen Projekts. Die klassischen Methoden des Projektmanagements beziehen sich, wie in der Literatur nachvollziehbar ist, mit ihren Erfahrungen fast ausschließlich auf IT- oder Bauprojekte.

Es gibt Unterschiede, ob es sich im Rahmen des Projektmanagements um ein einzelnes Projekt handelt oder um eine komplexe Projektlandschaft. Ein Projektportfolio (sogenannte Multiprojekte) ist hierarchisch gegliedert und die einzelnen Projekte des Portfolios stehen zueinander in Abhängigkeiten.

Auch die Arbeitsweise in und von Projektteams ist nicht „standardisiert“, sondern sehr unterschiedlich und von Faktoren wie der Unternehmenskultur, des Führungsstils, der Projektleitung und der Zusammensetzung bzw. Motivation der Gruppe abhängig.

Eines allerdings haben alle Projekte gemeinsam: nicht immer gelangt man nach einem erfolgreichen Projektstart tatsächlich zu einem zufriedenstellenden Projektabschluss mit akzeptierter Lösung, die dem Kundeninteresse entspricht. Viele Projekte scheiterten irgendwo am Weg zwischen Problemerkennung und Realisierung der Lösung. Es gibt unterschiedlichste Zahlen, wie viele Projekte erfolgreich beendet werden, aber kaum eine liegt über 50%.

Klassiker, die Projekte zum Scheitern bringen, sind zum Beispiel folgende:

- Die Überschreitung von Kosten bzw. Terminen führt dazu, dass ein Produkt nicht mehr „bedarfsgerecht“ auf den Markt kommt oder das Preis-Leistungsverhältnis für den Markt nicht mehr stimmt:
  - wünschenswerte Synergieeffekte, die die Projektkosten senken sollen, können bei abteilungsüberschreitenden Projekten nicht ausgenutzt werden, weil es an gegenseitigen Absprachen mangelt.

- Das Projektteam ist an unterschiedlichen Standorten (Ort, Land, Kontinent) angesiedelt. Dabei gibt es Reibungsverluste durch Zeitzonen, lange Berichtswege, kulturelle Unterschiede. Abstimmungen und Entscheidungen fallen so ungenau, zu spät oder nicht im Einverständnis aus. Das führt zu Unzufriedenheiten mit qualitativ schlechteren Ergebnissen, aber auch zu Verzögerungen.
- Unklare Vorgaben seitens des Auftraggebers, der Geschäftsleitung oder der Projektleitung führen zu Missverständnissen, Doppelarbeiten und dadurch zu Fehlerquellen. Das Ergebnis ist damit suboptimal und der Kunde unzufrieden.
  - Prozessstandards (Regelwerke der Projektabwicklung, Organisationshandbücher,...) werden in der Regel in gedruckten Handbüchern festgehalten oder zentral auf Fileservern in Dateiverzeichnissen gespeichert. Das führt einerseits zu Updateproblemen bei Änderungen, und andererseits können nur Mitarbeiter/ Menschen auf diese Dateien zugreifen, die auch physischen Zugang (das heißt, vor Ort sind oder über einen anderen Weg, Zugriff auf den Fileserver haben) zu diesem Netzwerk haben. Änderungen sind nur schwer kommunizierbar und so werden veraltete Anweisungen ausgeführt oder vorhandene Anweisungen übersehen. Papiernachschlagewerke haben zwar meist Inhalts- und/oder Indexverzeichnisse, um sich darin aber zurecht zu finden, ist es notwendig genau diese Begriffe zu kennen. Das führt erstens zu Unsicherheiten und Missverständnissen seitens der Mitarbeiter, da ein Nachfragen schwer möglich ist. Und zweitens einem hohen administrativem Aufwand, da sich jeder Mitarbeiter erst über den neusten Stand informieren muss.

Diese Probleme versuchten Projektmanager mit immer ausgeklügelten Anweisungen, Formularen und Controllingmaßnahmen in den Griff zu bekommen. War bis in die späten 90er Jahre noch die Meinung vorherrschend, dass Projektmanagement ausschließlich eine Methode des System Engineerings ist, setzt sich inzwischen immer mehr die Erkenntnis durch, dass es nicht nur der prozesshafte Ansatz eine wichtige Rolle spielt, sondern auch

der Faktor „Kommunikation in einem systemischen Gebilde“ ein wesentlicher Faktor ist (Sereinigg, 2005, S.5). Deshalb wurde dem „Kommunikationsprozess“ immer breiterer Raum eingeräumt. PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA beschreibt „Kommunikationsmanagement in Projekten als das Wissensgebiet, in dem die Prozesse angewendet werden, die für das rechtzeitige und sachgerechte Erzeugen, Sammeln, Verteilen, Speichern, Abrufen und Verwenden von Projektinformationen notwendig sind. Die Prozesse des Kommunikationsmanagements in Projekten bilden die wichtigen Schnittstellen zwischen Menschen und Informationen, die für eine erfolgreiche Kommunikation notwendig sind. Es wird unterschieden zwischen Kommunikationsplanung (...), Informationsverteilung (...), Fortschrittsberichtsweisen (...) und Stakeholdermanagement (...)“ (2004, S.221).

Klassische Kommunikation, wie das Abhalten von „realen Meetings“, das „Papierberichtsweisen“, und eMailkommunikation stoßen bei den oben angeführten Problemen der „Übersicht“, „Durchsicht“, „Zeit“ usw. immer mehr an die Grenzen und führen so zu noch schnelleren Projektabstößen.

Kommunikation und daraus abgeleitete Methoden sollte aber nicht mehr und mehr Probleme aufzuwerfen, (Mehraufwand, Unübersichtlichkeit, höhere Kosten...) sondern als Problemlöser dienen.

Folgende Fragestellungen ergeben sich daraus, die in meiner Diplomarbeit behandelt werden:

- Mit welchen Methoden, (organisatorisch, technisch, durch Schulungen etc.) kann bei allen Projektbeteiligten sichergestellt werden, dass sie über die gleichen, aktuellen Standards informiert sind und damit arbeiten können?
- Wie kann man den administrativen Aufwand „sich zu informieren“ möglichst gering halten und das Nachfragen bei Unklarheiten vereinfachen?
- Wie kann man die Kommunikationsqualität verbessern und somit die Prozessqualität bei der Abwicklung von Projekten (va. Hinsichtlich der Einhaltung von Prozessstandards) steigern?

- Welchen Stellenwert hat die Kommunikationsqualität zwischen den Projektbeteiligten und welche virtuellen Kommunikationstools (Plattformen, Instant Messenger Systeme...) verbessern diese, um Projekte zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen?
- Wann machen welche Methoden Sinn, wann sind sie vollkommen ungeeignet?
- Mit welchen Methoden können Berichte aufbereitet werden um übersichtlich essentielle Informationen (z.B. hinsichtlich Problemen im Projektmanagement für das Projektumfeld zu bieten und somit eine frühzeitige Intervention zu ermöglichen, um Verzögerungen vorzubeugen?
- Wie und mit welchen Methoden können Reibungsverluste durch Zeitzonen, lange Berichtswege und kulturelle Unterschiede bei Abstimmungen und Entscheidungen minimiert werden und somit Verzögerungen, aber auch Unzufriedenheit vermieden werden?

## **2 Methodik:**

- a) Mittels einer intensiven Literaturrecherche werde ich den notwendigen theoretischen Hintergrund dieser Diplomarbeit erarbeiten.
- b) Parallel dazu werde ich mit erfahren Experten auf dem Gebiet des Projektmanagements und Multiprojektmanagements über ihre Erfahrungswerte auf dem Gebiet Kommunikationsprobleme in der Abwicklung von Projekten sprechen. Die Auswahl der ExpertInnen erfolgt nach folgenden Kriterien:
  - In erster Linie möchte ich mit langjährigen, erfolgreichen ProjektmanagerInnen sprechen, die einen hohen Anteil Ihrer Tätigkeit dem Faktor „Kommunikation“ widmen.
  - Vorzugsweise werden diese Personen aus dem Umfeld von PMI und aus Unternehmensberatungen mit Schwerpunkt Projektmanagement, Kommunikation und Training stammen.

- o Zusätzlich werde ich ExpertInnen von der Alpen Adria Universität Klagenfurt (KommunikationsexpertInnen) und dem internationalen Moodle-Netzwerk auswählen.
- o Diese Auswahl werde ich Anhand von herstellbaren Kontakten treffen, die mir meine DA- Betreuer ermöglichen können.

Der Kontakt zu all diesen Personen soll nicht „einmalig“ und punktuell sein, sondern über eine gewisse Zeit gehalten werden! Daher werde ich eingangs 3 Tiefeninterviews (alle Interviews werden transkribiert und gespeichert) mit einem „provisorischen“ Interviewleitfaden führen, um die Voraussetzung für die Erstellung eines Interviewleitfadens schaffen zu können, dann die Methodik bzw. den Interviewleitfaden reflektieren und überarbeiten. Erst danach möchte ich sieben weitere Experten- Interviews führen. Das Halten des Kontakts kann aus Zeit und Kostengründen nicht ausschließlich in realen Begegnungen passieren, daher werde ich auch Kommunikationstools wie msn, skype und ein FAQ- Forum benutzen, um einen kontinuierlichen Informationsaustausch zu gewähren und somit auch auf das Wissen dieser ExpertInnen reflektierend zugreifen zu können. E-Mails und Chats werden in einem eigenen Forum, welches dieser Diplomarbeit gewidmet ist, gespeichert. Gespräche via skype, Telefonate werden aufgezeichnet, transkribiert und ebenfalls dort abgelegt. FAQ Einträge werden automatisch gespeichert.

- c) Weiters werde ich in ausgesuchten Praxisprojekten (FPA und Firmenprojekte während meines Praktikums, je nach Projektkomplexität werden es ca. 10 Projekte sein) unterschiedliche Methoden zur Verbesserung der Kommunikationsqualität im Multiprojektmanagement zuerst mit den Betroffenen besprechen, anpassen und dann ausprobieren und mit ihnen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses eine permanente Feinabstimmung hinsichtlich der Methodik vornehmen, um die Projektleistung kontinuierlich zu steigern. Wichtig ist dabei, dass erkannte Anpassungen - sofern diese machbar sind - sofort umgesetzt werden können und nicht erst am Ende der Arbeit dokumentiert werden. Hier geht es um Nutzensteigerung und Zufriedenheit bei den Probanden.

- Dabei werde ich mit einer Auswahl an ProjektleiterInnen von FPA Tiefeninterviews am Anfang (Erwartung) und am Ende (Realität) führen. Dazwischen ist ein kontinuierliche Gesprächskontakte, mittels skype, msn, Foren und Kursen geplant, aber auch die Teilnahme an einer Auswahl von FPA Meetings, virtuellen Gesprächen und reale Diskussionszirkel, um so ein permanentes, verwertbares Feedback zu bekommen.
- welche FPA Projekte ich begleiten werde, werde ich nach der Einreichung aller Projektideen für FPA in Absprache mit meinen DA - Betreuern festlegen .
- Die Firmenprojekte werden im Rahmen meines begleitenden Praktikums fixiert.

Die gewonnen Erfahrungen werden mit Peergroups (Teammitgliedern, ProjektleiterInnen, ExpertInnen) im Sinne eines KVPs (kontinuierlichen Verbesserungsprozesses) regelmäßig besprochen und bewertet. Daraus wird dann mittels qualitativen Methoden der Erfolg (mehrfach im Projekt und am Ende des Projektes) der getroffenen Maßnahmen ermittelt, wobei es dabei um die Beschreibung subjektiver Empfindungen der handelnden Personen geht, die auf eine Verbesserung Ihrer Arbeitssituation, bezogen auf die Fragestellungen abzielt. Der Vergleich besteht in der erwartenden Ausgangssituation zum erzielten Ergebnis. Die Inhalte und Ergebnisse der Arbeit werden (auch virtuell) reflektiert. Diese Praxiserfahrungen fließen ebenso in den Theorieteil ein und werden als eine Art Vorselektion für die umsetzbaren Methoden dienen.

Als PM-Werkzeuge werden folgende Tools zum Einsatz kommen:

Moodle, insbesondere die Module Forum, WIKI, Kalender, Abstimmung.

Ergänzend dazu Microsoft Office (Word, Excel), MS - Project, MS-VISIO, Mindmap. Weitere Werkzeuge werden im Laufe der Arbeit evaluiert.

### **3 Literatur:**

Becker, J., Kugeler, M. & Rosemann, M. (Hg.). (2005). *Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*. (5. Auflage). Berlin und Heidelberg: Springer Verlag.

Berlep, P. (2002). Kommunikation im Projekt: Zeit und Nerven sparen durch den Einsatz eines Projektportals. *Projekt Magazin*, 15. Download vom

- 20.5.2006, von <http://www.projektmagazin.de/magazin/pm-kommunikation.html?pmSession>
- Brunold, J., Merz, H. & Wagner, J. (2000). [www.cyber-communities.de](http://www.cyber-communities.de) – *Virtual Cybercommunities: Strategie, Umsetzung, Erfolgsfaktoren*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie AG.
- Busch, F. & Mayer, T. (2002). *Der Online Coach – Wie Trainer virtuelles Lernen optimal fördern*. Weinheim und Basel: Verlag Beltz Verlag.
- Campana, C. & Schott, E. (Hg.). (2004). *Strategisches Projektmanagement*. Berlin: Springer Verlag.
- Cerny, A. (2005). *Emotions in projects - Managing projects successfully by management of emotions*. Download vom 27.5.2006, von <http://www.wu-wien.ac.at/pmg/fs/pub>
- Deutsches Institut für Normung. (1987). *DIN 69900-1*. Berlin.
- Gareis, R. & Huemann, M. (2002). *Benchmarking projektorientierter Gesellschaften: Dänemark, Österreich, Rumänien, Schweden, Ungarn, und UK im Vergleich*. Download vom 20.5.2006 von der Webseite der PROJEKTMANAGEMENT GROUP der Wirtschaftsuniversität Wien, <http://www.wu-wien.ac.at/pmg/fs/pub>
- Gareis, R. & Huemann, M. (2001). *Assessing and benchmarking project-oriented societies*. Download vom 10.5.2006 von der Webseite der PROJEKTMANAGEMENT GROUP der Wirtschaftsuniversität Wien, <http://www.wu-wien.ac.at/pmg/fs/pub> 2001
- Gareis, R. (2001). *Competences in the project-oriented organization*. Download vom 20.5.2006 von der Webseite der PROJEKTMANAGEMENT GROUP der Wirtschaftsuniversität Wien, <http://www.wu-wien.ac.at/pmg/fs/pub>
- Gareis, R. (2000). *Managing the project Start*. Download vom 20.5.2006 von der Webseite der PROJEKTMANAGEMENT GROUP der Wirtschaftsuniversität Wien, <http://www.wu-wien.ac.at/pmg/fs/pub>
- Gröger, M. (2004). *Projektmanagement- Abenteuer Wertvernichtung*. Download vom 20.5.2006, von <http://www.mba-beratung.de/stud.html>
- Haberfellner, R., Nagel, P., Becker, M., Büchel, A. & von Massow, H. (2002). *Systems Engineering, Methode und Praxis*. (11. Auflage). Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Hoffmann, H. E. (Hg.). (2004). *Internationales Projektmanagement – Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Huemann, M. & Turner, R. (2001). *Project management education in project-oriented societies*. Download vom 20.5.2006, von <http://www.wu-wien.ac.at/pmg/fs/pub>
- Huemann, M. (2000). *Individual project management competences: The Need for project management knowledge and experience*. Download vom 20.5.2006, von <http://www.wu-wien.ac.at/pmg/fs/pub>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *Balanced score card*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Kraus, G. (1996). *Einfluss des angewandten Projektmanagements auf die Arbeitszufriedenheit der in Projektorganisationen integrierten Mitarbeiter – eine Felduntersuchung in der Automobilindustrie*. Frankfurt am Main und Wien: Lang Verlag.
- Litke, H. D. (2004). *Projektmanagement- Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. (4. Auflage). Wollenberg: Hanser Wirtschaft.
- Lomnitz, G. (2004). *Multiprojektmanagement- Projekte planen, vernetzen und steuern*. (2. Auflage). Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie AG.
- Mayer, M. (2006). Förderung des Innovationsmanagements zur Verbesserung der eDiskussionskultur als Aufgabe der Unternehmensführung. (Diplomarbeit, FH JOANNEUM, Bad Gleichenberg).
- Netzwelt.de. (2006). *Projektmanagement*. Download vom 28.5.2006, von <http://www.netzwelt.de/lexikon/Projektmanagement.html>
- Neuhäuser- Metternich, S. & Witt, F.-J. (2000). *Kommunikation und Berichtswesen*. (Bd. 6). (2.Auflage). München: Verlag C.H. Beck.
- Papst, P. (2006). Electronic Intercultural communication- Building a communication and interaction basis through virtual international exchanges across continents. (Diplomarbeit, FH JOANNEUM, Bad Gleichenberg).
- Pfizinger, E. (2003). *Geschäftsprozessmanagement – Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen*. Berlin: Beuth Verlag.
- Pietsch, T., Martiny, L. & Klotz, M. (2004). *Strategisches Informationsmanagement – Bedeutung, Konzeption und Umsetzung*. (4. Auflage). Berlin: E- rich Schmidt Verlag GmbH.
- Probst, J. & Haunerding, M. (2001). *Projektmanagement leicht gemacht – wie behält man die Nerven, wenn alles schief geht?*. Frankfurt und Wien: Wirtschaftsverlag Überreuter.
- Projekt Management Austria. (2001). *Pm-baseline - Wissensselemente zum Projekt- und Programmmanagement sowie zum Management projektorientierter Unternehmen*. Download vom 13.5.2006, von <http://www.p-m-a.at/content.php?open=86>
- Project Management Institute. (2000). *PMBok® Guide- A Guide to the project management body of knowledge*. (2. Auflage). Newton Square: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2004). *PMBok® Guide- A Guide to the project management body of knowledge*. (3.Auflage). Newton Square: Project Management Institute, Inc.
- Reiter, W. (2003). *Die nackte Wahrheit über Projektmanagement*. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Sereinigg, P. (2005). *Projektmanagement Umfeld*. Vorlesungsunterlagen im Rahmen der Lehrveranstaltung Projektmanagement, an der FH JOANNEUM, Gesundheitsmanagement im Tourismus.

#### 4 Ressourcen:

Moodle mit Forum und WIKI als Kommunikationsplattform innerhalb der ExpertInnen und zu den DA Betreuern. Digitales Diktiergerät mit USB - Schnitt-

stelle zum PC für Interviews, MS - Office (Word, Excel), MS - Project und MS-VISIO, Mindmanager. Weitere Werkzeuge werden im Laufe der Arbeit evaluiert.

## 5 Zeitplan:

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Juli- August 2006:      | Literaturrecherche   |
| August- September 2006: | Schaffung der Voraussetzungen für die an-<br>gehenden Projekte |
| Oktober- Februar 2007:  | Projektmanagement mit permanenter Eva-<br>luierung             |
| Februar 2007:           | Zusammenfassung der Ergebnisse aus<br>dem Projektmanagement    |
| März 2007:              | Fertigstellung der Rohfassung der Diplom-<br>arbeit            |

## 6 Signifikanz

Aus der Studie „Projektmanagement – Abenteuer Wertvernichtung“ von Prof. Dr. Manfred Gröger ging hervor, dass einer der Kardinalfehler des Projektmanagements ist, wenn die Führungskräfte in einem Unternehmen nicht wissen, welche und wie viele Projekte gerade laufen und in welcher Phase sich die einzelnen Projekte befinden. Bei dieser Studie wurden über einen Zeitraum von fast 4 Jahren 962 Führungskräfte zu ihren Erfahrungen qualitativ befragt. Nach der Identifikation der Kardinalfehler wurde versucht die finanziellen Auswirkungen der Problemstellungen aufzuzeigen: die Studie ergab, dass nur 13 % der Projekte zu einer Wertsteigerung im Unternehmen beigetragen haben und 87% zur Wertvernichtung. Vor allem erscheint das erschreckend, weil alle Befragten davon ausgingen, dass die Projektarbeit in Zukunft noch steigen wird. Übertragen auf die deutsche Wirtschaft hieß das für das Jahr 2002, dass im Mittel 150 Mrd. Euro durch Projektarbeit verschwendet wurden (2004, S. 2-6). Doch wenn Projekte scheitern, heißt das nicht nur, dass Geld verschwendet wurde, sondern auch das gewisse Folge-

erscheinungen eintreten: wie eine geringere Bereitschaft und Motivation der Mitarbeiter wieder an Projekten zu arbeiten, der Verlust von Kunden (als geldbringender Zukunftsfaktor), eine Imageverschlechterung des Unternehmens usw. Auch in non-profit Organisationen ist das Scheitern von Projekten teuer, die Arbeitszeit der Projektmitglieder mag dem Unternehmen zwar nichts kosten, aber zum Beispiel vom Standpunkt des Teammitgliedes aus betrachtet, heißt das: „Ich habe meine Zeit verschwendet, die ich anderweitig besser nützen hätte können“. Oder einem anderen Unternehmen sind damit umsatzbringende Kunden für dieses Ausmaß an Arbeitsstunden entgangen. Zeit verrinnt und diese hat man nicht ewig!

Deshalb möchte ich in meiner Diplomarbeit Methoden aufzeigen, die die Kommunikationsqualität bei virtuellen Projekten in heterogenen Umgebungen verbessern können und somit einem der „Kardinalfehler im Projektmanagement“ entgegenwirken kann (Gröger, 2004, S.6).

## **7 Abkürzungsverzeichnis:**

|     |                                       |
|-----|---------------------------------------|
| FPA | Forschungs- und Projektarbeit         |
| KVP | kontinuierlicher Verbesserungsprozess |
| PMI | Projektmanagement Institut            |