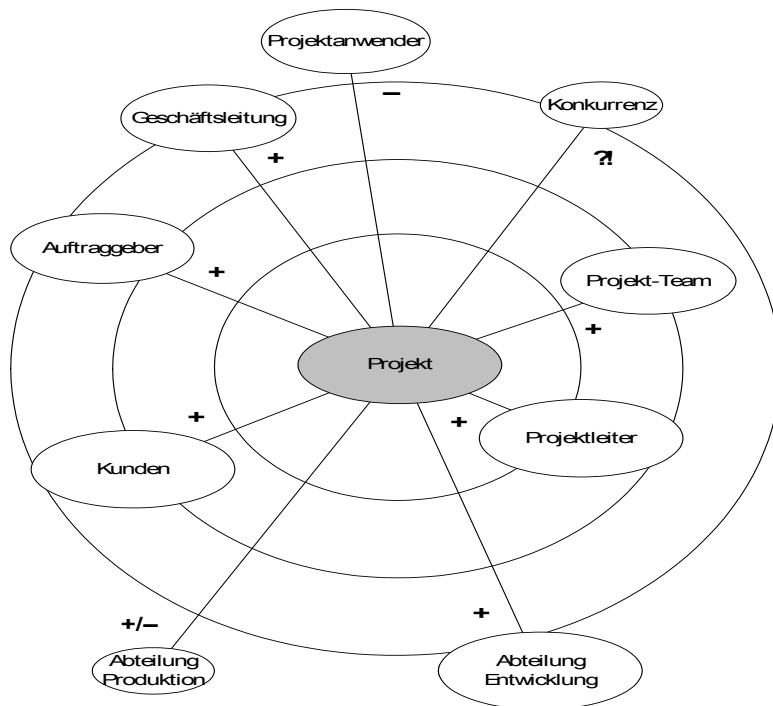


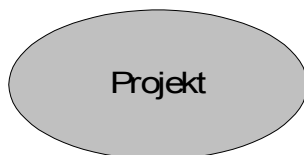
Die Projektumfeldanalyse



1. Begriffe und Symbole

Das Projekt als Aufgabe

Ein Projekt ist eine Aufgabe welche sich durch spezielle Charakteristika definiert. Als Projekte eignen sich speziell Vorhaben, die neuartig, risikobehaftet, komplex, interdisziplinär und abgrenzbar sind. Ziel der Projektverantwortlichen ist es, die Aufgaben in Teilaufgabe zu zerlegen, um sie planbar zu machen und um Verantwortungen eindeutig zuweisen zu können. Im herkömmlichen Sinn des Projektmanagements ist ein sehr starker Aufgabenbezug zu erkennen.



Das Projekt als soziales System

Die Praxis hat gezeigt, dass es hilfreich ist, Projekte nicht nur aus der Aufgaben- bzw. Resultatsicht (Output) zu betrachten, sondern dem Prozess, dem Weg bis zum Erreichen der Ergebnisse, eine gleichwertige Bedeutung beizumessen.

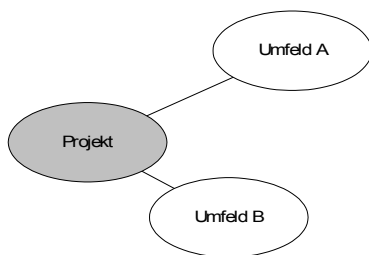
Das Projekt als soziales System wird durch die dem Projekt zurechenbaren Kommunikationen, Handlungen und Entscheidungen erzeugt. Mögliche Partner hierfür sind: Auftraggeber, Kunden oder Lieferanten. Die Projektumfeldanalyse (PUA) bezieht sich auf Projekte im Sinne des sozialen Systems.

Die Projektabgrenzung

Für die Projektbeschreibung und Projektplanung bildet die Projektabgrenzung die Basis. Die Abgrenzung erfolgt auf drei verschiedenen Ebenen:

- der sachlichen Ebene welche Ausgangssituation, Ziele, Ressourcen etc. beschreibt,
- der zeitlichen Ebene mit Anfangstermin, Anfangsereignis, Endtermin und Endereignis und
- der sozialen Ebene mit Auftraggeber, Auftragnehmer, Projektleiter und Projektteam (→ Projektumfeld)

Grundsätzlich kann gesagt werden: «Projektwürdig und planbar ist eine Aufgabe nur dann, wenn sie abgegrenzt werden kann».

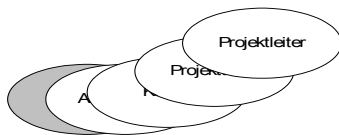


Die Projektumfelder¹

Das soziale System Projekt unterscheidet sich von seiner Umwelt, d.h. den anderen sozialen Systemen, zu denen es in Beziehung steht. Diese Beziehungen sind von zentraler Bedeutung für das Projekt bzw. den Projekterfolg und erfordern ein spezielles Management.

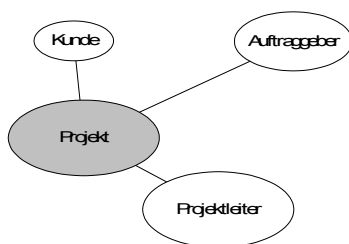
Die PUA stellt das Projekt in seiner Vernetzung mit anderen Systemen dar. Das Ziel der PUA ist es, bereits in einer frühen Phase des Projektes die Ausenorientierung zu fördern und entsprechende Strategien entwickeln zu helfen (Marketingorientierung).

2. Schritte zur Erstellung einer PUA



1. Schritt

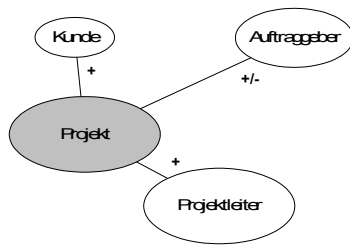
Auflistung aller relevanten Umfelder (Auftraggeber, Kunde, Projektleiter, Projektteam etc.) Wer, welche Stellen sind Projekt betroffen?



2. Schritt

Bewertung der Bedeutung des jeweiligen Umfeldes für das Projekt (gross – mittel – klein) zum Beispiel durch unterschiedlich grosse Kreise darstellen und der Nähe zum Projektgeschehen (nahe – mittel – fern) durch unterschiedliche Entfernungen aufzeigen. Die Nähe bzw. Distanz zum Projekt kann durch konzentrische Kreise um das «Projekt» noch verdeutlicht werden.

¹ Anstelle des Begriffs «Projektumfeld» werden auch die Bezeichnungen Projektumwelt oder Projektkontext verwendet.



3. Schritt

Welche zentralen Erwartungen und/oder Befürchtungen hat das jeweilige Projektumfeld gegenüber dem Projekt? Man versetzt sich dazu in die jeweilige Rolle und betrachtet das Projekt und gegebenenfalls andere Beteiligte aus dieser Perspektive. Die Erwartungen/ Befürchtungen werden mit «+», «-» oder «+/-» (ambivalent, unentschlossen) dargestellt.

4. Schritt

Die so erarbeitete Grafik gibt Aufschluss über die soziale Vernetzung des Projekts und dient der Festlegung von Strategien und Massnahmen bezüglich der einzelnen Umfeldler. Zur weiteren Bearbeitung der entdeckten Widersprüche, aufgespürten Konfliktpotentiale und erkannten Chancen kann ein sogenanntes Chancen-/Problemportfolio erstellt werden.

Die Resultate der PUA können auch als Liste dargestellt werden:

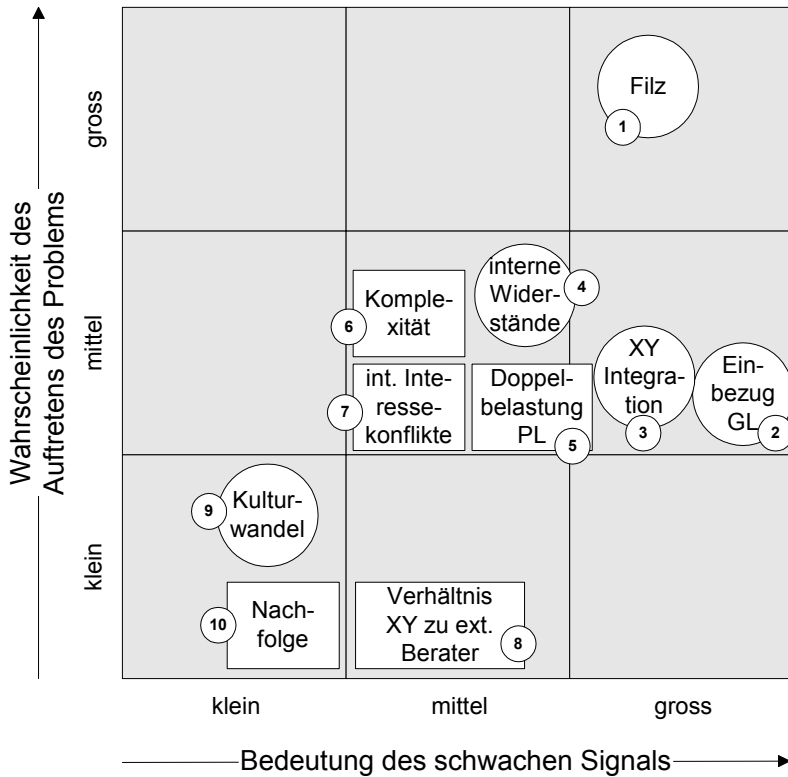
Bewertungstabelle zur Projektumfeldanalyse			
Umfeld	Bedeutung Gewicht (nmg)	Nähe (1,2,3)	Erwartung(+)/ Befürchtung(-)

Die Projektumfeldanalyse kann als Planungs- und Steuerungsinstrument für die Bearbeitung der einzelnen Projekte in folgender Hinsicht hilfreich sein:

- Innen- und Aufgabenorientierung werden (speziell in frühen Projektphasen) durch die Aussensicht und Marketingorientierung ergänzt.
- Durch den geschaffenen Überblick wird das Bewusstsein für die soziale Vernetzung verstärkt.
- Die Projektorganisation kann hinsichtlich der vorgesehenen Rollenverteilung, den übertragenen Verantwortungen und der Art der Kommunikation überprüft und angepasst werden.
- Für das Projekt kann eine spezifische Marketingstrategie mit konkreten und differenzierten Massnahmen entwickelt werden.

Analyse Potentieller Probleme und Chancen (APP/APC)

1. Die Portfolio-Matrix:



In der Portfolio-Matrix werden die identifizierten potentiellen Probleme (oder im positiven Sinne die Chancen) nach Bedeutung und Wahrscheinlichkeit des Auftretens bewertet. Um die zeitliche Dimension mit zu berücksichtigen, kann das Erforschen von Ursachen und Trends Hilfe leisten.

2. Die Massnahmentabelle

potentielles Problem	unmittelbarer Handlungsbedarf	Vorbeugende Massnahme	ständige Beobachtung	periodische Beobachtung	Massnahmen
Benutzer geben Infos nicht	×				Kontrakt mit Benutzern schliessen
Person B. setzt Berater ein		×			B. alle 2 Wochen über Fortgang inform.

Die potentiellen Probleme, die sich als besonders bedeutsam herausstellen und mit hoher Wahrscheinlichkeit auftreten werden, führt man in der Massnahmentabelle auf und sortiert nach den vier Kategorien. Mögliche Massnahmen für den Fall des Auftretens werden erarbeitet.