Risikomanagement

in Projekten

Ein  InLoox Whitepaper

Inhalt

1. Einführung 3

2. Risikoanalyse nach GPM 5

2.1 Grundlagen 5

2.2 Vorgehensweise 5

3. Risikoanalyse mit der FMEA-Methode 8

3.1 Grundlagen 8

3.2 Ziele und FMEA-Arten 8

3.3 Vorgehensweise 9

4. Der Risikokatalog 12

4.1 Grundlagen 12

4.2 Vor- und Nachteile 12

4.3 Aufbau 13

5. Zusatzmaterial 15

5.1 Die Projekt-Umfeld-Analyse 15

5.2 Die Stakeholder-Analyse 19

© InLoox GmbH

1. Einführung

Risikomanagement ist ein sehr relevanter Bereich des Projektmanagements, da Projekte mit permanenten Veränderungen und damit ständig mit neuen Risiken konfrontiert sind.

Zu Beginn klären wir die grundlegenden Begriffe zum Thema Risikomanagement in Projekten, um eine gemeinsame Ausgangsbasis zu schaffen:

Risiko

Risiken in Projekten stellen grundsätzlich Unsicherheiten bzw. Ereignisse dar, die sich negativ auf das Projekt oder das gesamte Unternehmen auswirken können. Dieser Schaden bezieht sich im Projektmanagement immer auf einen oder mehrere der folgenden Faktoren: Zeit, Kosten und Qualität. Rein mathematisch betrachtet ist ein Risiko ein Ereignis, das mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintritt oder nicht. Deshalb sind Risiken immer mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit verbunden.



Risikoanalyse

Ziel einer Risikoanalyse ist es, diese Unsicherheiten zu identifizieren, die Einrittswahrscheinlichkeiten und Folgen zu ermitteln, und bestenfalls den potentiellen Schaden zu verhindern bzw. zu minimieren. Da während des Projekts immer wieder Risiken hinzukommen und eliminiert werden, wird Risikomanagement normalerweise kontinuierlich und parallel zum Projekt durchgeführt.

Risikokatalog

In einem Risikokatalog werden sämtliche potentielle Risiken projektspezifisch aufgelistet. Damit fasst der Risikokatalog die Ergebnisse der Risikoanalyse zusammen und bildet die Grundlage für die nachfolgende Bewertung der gesammelten Risiken.

Risikoplanung

Im Rahmen der Risikoplanung wird versucht, die in der Risikoanalyse identifizieren Risiken durch präventive Maßnahmen bereits im Vorfeld zu verhindern. Ist dies nicht möglich, werden Maßnahmen zur Reduzierung des Schadens entwickelt.

Risikomanagement ist äußerst relevant im Management von Projekten, da Risiken dem Grundprinzip des Projektmanagements – der Planung – widersprechen. Mit der Projektplanung versuchen wir, sämtliche Projektschritte vorherzusehen und zu strukturieren. Dennoch ist das Umfeld der meisten Projekte durch Unsicherheiten geprägt. Häufiger Grund für das Scheitern von Projekten ist nicht, dass Risiken nicht vollständig vermieden werden konnten, sondern schlichtweg der falsche Umgang mit Risiken.

Dabei verfolgen Projektleiter mit der kontinuierlichen Durchführung von Risikomanagement mehrere Ziele. Zum einen soll Transparenz für das Management und die einzelnen Projektteams geschaffen werden. Dadurch können Handlungsspielräume aufgezeigt und umgehend Präventionsmaßnahmen ergriffen werden. Zum anderen bildet das Risikomanagement die Basis für den Projekterfolg, da negative Ereignisse idealerweise im Vorfeld verhindert werden können.

2. Risikoanalyse nach GPM

2.1 Grundlagen

Die Risikoanalyse der GPM ist die klassische Methode für das Risikomanagement in Projekten. Die Basis dieser Methode bildet die Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Risikoarten. Dabei definiert die Risikoanalyse der GPM bzw. IPMA sechs verschiedene Arten von Risiken, die wir im Folgenden mit Hilfe eines Beispiels kurz vorstellen:

- **Kaufmännische Risiken** (z.B Budgetüberschreitungen)
- **Technische Risiken** (z.B Fehler bei der technischen Umsetzung einer Anforderung)
- **Politische Risiken** (z.B Unruhen oder Terrorgefahr bei internationalen Projekten)
- **Ressourcen- und Umweltrisiken** (z.B Ressourcenknappheit, Naturkatastrophen)
- **Terminliche Risiken** (z.B Lieferschwierigkeiten bei Lieferanten)
- **Ungenauigkeiten bei Schätzung von Dauer und Aufwand bei Aufgaben oder Vorgängen**

2.2 Vorgehensweise

Im Rahmen der Risikoanalyse werden fünf grundlegende Prozessschritte durchlaufen:

1. Risikostrategie im Projekt

Die Risikostrategie, die Sie im Rahmen Ihres Projektes verfolgen, leitet sich meist von der Risikostrategie des Unternehmens ab. In diesem Schritt sollten Sie sich klar werden, ob das Eingehen von begründeten Risiken in Ihrem Unternehmen unterstützt wird oder vielleicht eher für eine vorsichtige Vorgehensweise plädiert wird. Informieren Sie sich darüber, unter welchen Bedingungen Risiken in Kauf genommen werden sollten und welche Richtwerte es dafür im Unternehmen gibt.

Anschließend leiten Sie diese Richtlinien als Risikostrategie für Ihr Projekt ab und passen diese ggf. an. Hierbei ist es wichtig, dass alle Projektmitarbeiter über die Risikostrategie Bescheid wissen, um diese in ihrem Handeln zu berücksichtigen. Dabei ist meist das PMO (=Project Management Office) behilflich, da es u.a. für einheitliche PM-Standards wie Risikomanagement in allen Projekten zuständig ist.

2. Identifikation der Projektrisiken

Im nächsten Schritt sollten Sie sich mit der Identifikation potentieller Risiken bezüglich Ihres Projektes befassen. Hierfür können Sie beispielweise bereits vorhandene Ressourcen, wie eine Projekt-Umfeld-Analyse verwenden. Des Weiteren können Konflikte zwischen den Projektzielen oder Stakeholdern, als Quelle genutzt werden.

3. Bewertung der Projektrisiken

Nachdem Sie mögliche Projektrisiken zusammengetragen haben, teilen Sie diese einer Risikokategorie zu (siehe oben Risikoarten) und führen eine Bewertung der einzelnen Risiken durch. Dabei umfasst die Bewertung folgende Aspekte:

- geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit in Prozent
- geschätzter Schaden bei Risikoeintritt in Euro
- Berechnung des Risikowertes (= Eintrittswahrscheinlichkeit x Schaden)

Dadurch erhalten Sie eine tabellarische Übersicht, die umfangreiche Informationen zu jedem einzelnen Risiko liefert. So könnte Ihre Risikotabelle beispielsweise aussehen:

NR.	Risiko-Bezeichnung	Kategorie	Eintrittswahrscheinlichkeit in %	Schaden in EUR	Risikowert in EUR
1	Umsetzung Anforderung Nr. 20 nicht möglich	Technisch	45	150.000	67.500
2	Lieferverzögerung bei Lieferant X	Terminlich	60	50.000	30.000
3	Budgetüberschreitung	Kaufmännisch	15	100.000	15.000
4	...				

4. Risikomanagement

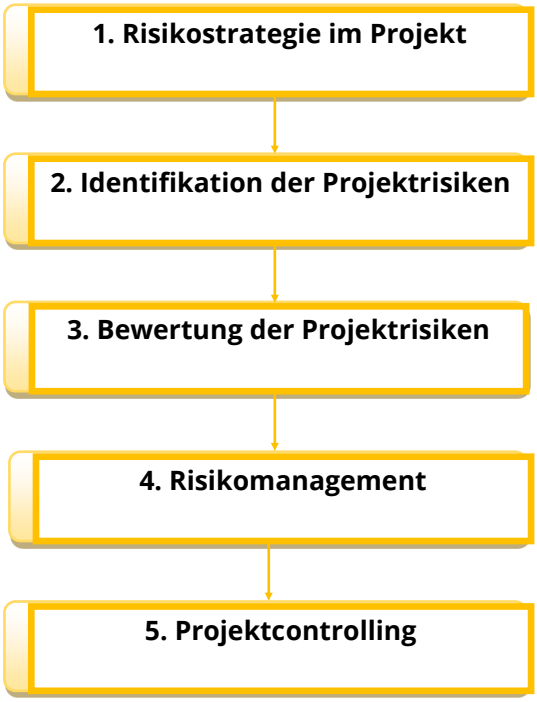
Anschließend beginnen Sie mit dem Risikomanagement. Im Rahmen des Risikomanagements entwickeln Sie *präventive* und *reaktive* Maßnahmen für den Umgang mit potentiellen Risiken. Präventive Maßnahmen dienen der Risikovermeidung und -minderung, während reaktive bzw. korrektive Maßnahmen auf die Minderung der Schadenshöhe bereits eingetretener Risiken ausgerichtet sind.

5. Kontinuierliches Risikocontrolling

Das Risikomanagement ist eine kontinuierliche Aufgabe, die den gesamten Projektablauf begleitet. Projektrisiken und ihre Parameter (Eintrittswahrscheinlichkeit, Schaden, Risikowert) müssen also regelmäßig überwacht und auf ihre Aktualität überprüft werden. Zusätzlich sollten Sie die Analyse des Öfteren aktualisieren, um auch neue bis dato nicht erkannte Risiken mitaufzunehmen.

Fazit

Diese Methode stellt eine geeignete Form der Risikoanalyse im Projektmanagement dar und kann – richtig eingesetzt – enorm zum erfolgreichen und v.a. pünktlichen Abschluss des Projektes beitragen. Grundsätzlich sollte die Risikoanalyse von Projektleitern oder dem Projekt-Controlling durchgeführt werden. Trotz der vielfältigen Vorteile der Risikoanalyse, sollten Sie sich der Tatsache bewusst sein, dass auch Risiken entstehen, die im Vorhinein nicht absehbar waren.



3. Risikoanalyse mit der FMEA-Methode

3.1 Einführung

Die Abkürzung FMEA steht für *Failure Mode and Effects Analysis* bzw. auf Deutsch Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse oder kurz Auswirkungsanalyse. Die FMEA-Methode ist also viel mehr als nur eine Methode der Risikomanagements. Sie ist eine viel umfassendere Zuverlässigkeitstechnik und kommt u.a. in Design- und Entwicklungsphasen neuer Produkte zum Einsatz. Im Projektmanagement wird dieses Tool vor allem in der Qualitätssicherung und im Risikomanagement angewandt.

Eine herausragende Eigenschaft dieser Technik ist die Berücksichtigung der Entdeckungswahrscheinlichkeit in Ergänzung zur Eintrittswahrscheinlichkeit und der Bedeutung aus Kundensicht.

3.2 Ziele und FMEA-Arten

Primäres Ziel der FMEA ist das rechtzeitige Erkennen und Verhindern von potentiellen Fehlern bei Produkten oder Prozessen. Jedoch können mit Hilfe der FMEA-Methode weitere vielfältige Ziele realisiert bzw. verfolgt werden:

- Identifizierung von Prozessschwächen
- Steigerung der Zuverlässigkeit und Effektivität von Prozessen
- Identifizierung und Beurteilung von Risiken
- Optimierung der Termintreue
- Optimierung der Wirtschaftlichkeit

Diese Liste könnte noch weiter fortgeführt werden, da die FMEA-Methode für viele verschiedene Einsatzgebiete geeignet ist. Wir werden uns in diesem Beitrag ausschließlich auf den Einsatz dieser Technik im Risikomanagement von Projekten fokussieren.

Grundsätzlich wird zwischen drei verschiedenen Arten der FMEA unterschieden.

- **System-FMEA:** Qualitative Bewertung von Produktentwürfen oder Produkten, bezogen auf die im Pflichtenheft festgelegten Anforderungen.
- **Produkt-FMEA:** Qualitative Bewertung einer Produktkonstruktion in Bezug auf feste Funktionen.
- **Prozess-FMEA:** Qualitative Bewertung eines Prozesses, z.B. des Produkterstellungsprozesses.

Die Anwendung der FMEA im Projektmanagement lässt sich am besten der Prozess-FMEA zuordnen, da wir bei der Risikoanalyse primär den Projektprozess betrachten.

3.3 Vorgehensweise

Die FMEA-Methode basiert primär auf vier wichtigen Parametern: *Eintrittswahrscheinlichkeit (A), Bedeutung aus Kundensicht (B), Entdeckungswahrscheinlichkeit (E) und Risiko-Prioritätskennzahl (RPZ)*.

Um eine Risiko-Analyse anhand der FMEA-Methode durchzuführen, orientieren Sie sich an der folgenden Vorgehensweise:

1. Strukturanalyse

Im ersten Schritt verschaffen Sie sich einen Überblick zu den einzelnen Prozessschritten des Projektes. Hierfür ist es am einfachsten, einen Gantt-Plan zu nutzen, um wichtige Vorgänge, Aufgaben und Meilensteine zu identifizieren.

2. Auswahl der Analyse-Elemente

Anschließend legen Sie fest, welche Elemente des Projektes sie in die FMEA einbeziehen möchten. Sollen alle Elemente betrachtet werden oder lediglich eine bestimmte Auswahl (z.B. nur Meilensteine)? Wenn es sich um ein sehr umfangreiches Projekt handelt, kann es ggf. sinnvoll sein, nur die für den Projekterfolg ausschlaggebenden Elemente zu behandeln. Die ausgewählten Elemente halten Sie in einer Übersicht fest.

3. Fehleranalyse

Im nächsten Schritt analysieren Sie die vorher ausgewählten Elemente auf potentielle Fehler. Diese tragen Sie in Ihrer FMEA-Übersicht bei den entsprechenden Projekt-Elementen ein.

4. Risikobewertung

Die Risikobewertung im Rahmen der FMEA erfolgt auf Basis von drei Kennzahlen. Diese Kennzahlen werden für alle potentiellen Fehler ermittelt. Dabei wird jede Kennzahl anhand einer 10-stufigen Skala mit den Punkten von 1 bis 10 bewertet. Anschließend werden die Kennzahlen je Fehler miteinander multipliziert, um die Risiko-Prioritätskennzahl (RPZ) zu ermitteln (möglicher Wertebereich hier: 1-1000).

B: Bedeutung des Fehlers aus Kundensicht

Die Kennzahl B stellt die Konsequenzen des Fehlers aus Kundensicht dar. Hierbei kann es sich um einen internen Kunden (z.B. Change-Prozesse) oder um einen externen Kunden (z.B. Softwareentwicklungsprojekt) handeln. Der höchste Wert von 10 wird vergeben, wenn z.B. der Abschluss des Projektes ernsthaft gefährdet ist oder Gesetze verletzt werden würden. Dahingegen steht der niedrigste Wert von 1 für einen Fehler, der kaum erkennbare Auswirkungen aus Kundensicht hätte.

A: Eintrittswahrscheinlichkeit des Fehlers

Mit der Eintrittswahrscheinlichkeit des Fehlers versuchen Sie einzuschätzen mit welcher Wahrscheinlichkeit der potentielle Fehler eintreten wird – unabhängig von möglichen Präventionsmaßnahmen. Hier steht der höchste Wert von 10 für einen sehr wahrscheinlichen Eintritt des Fehlers, während der niedrigste Wert von 1 den Eintritt als sehr unwahrscheinlich charakterisiert.

E: Entdeckungswahrscheinlichkeit

Die Entdeckungswahrscheinlichkeit stellt dar, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Fehlerursache erkannt werden wird. Eine 1 wird hier genutzt, wenn der Fehler mit großer Wahrscheinlichkeit während der Produktion (bei Produktentwicklungsprojekten) oder während des Projektablaufs aufgedeckt wird. Wohingegen die 10 genutzt wird, um anzugeben, dass der Fehler nicht erkannt wird, da der Bereich, in dem der Fehler auftreten würde, normalerweise nicht analysiert wird.

Im Folgenden finden Sie ein Beispiel für die Bewertung der potentiellen Fehler anhand der Kennzahlen:

Potentieller Fehler	B Bedeutung aus Kundensicht	A Eintrittswahrscheinlichkeit	E Entdeckungswahrscheinlichkeit	RPZ Risiko-Prioritäts-Kennzahl
Umsetzung Anforderung Nr. 20 nicht möglich	7 (=schwerer Fehler mit Verärgerung des Kunden)	6 (=Eintritt des Fehlers durchaus möglich)	1 (=hoch; wird sehr wahrscheinlich während Tests entdeckt)	**42**
Lieferverzögerung bei Lieferant X	3 (=gering)	8 (=Eintritt wahrscheinlich, da Lieferant häufig verzögert liefert)	1 (=hoch, da Lieferungseingang regelmäßig geprüft wird)	**24**
...				

5. Maßnahmen zur Optimierung

Nachdem Sie alle Fehler nach dem oben beschriebenem Schema bewertet haben, können Sie die Priorität der Fehler anhand der RPZ einschätzen. Je höher der Wert der RPZ, desto dringender sollten Sie hinsichtlich des jeweiligen Fehlers eingreifen und präventive Maßnahmen entwickeln.



4. Der Risikokatalog

4.1 Grundlagen

Der Risikokatalog – auch Risikoinventar genannt – kann zum einen als Basis für eine Risikoanalyse oder die FMEA-Methode dienen. Zum anderen bietet diese Methode jedoch auch eigenständig angewandt vielfältige Vorteile.

Ein Risikokatalog stellt eine strukturierte Zusammenstellung potentieller Risikoereignisse eines Projektes dar.

Ergänzend dazu können Sie auch im Risikokatalog präventive oder reaktive Maßnahmen zur Risikovermeidung vermerken. Damit Sie den Risikokatalog in der täglichen Projektarbeit effektiv einsetzen können, sollte dieser zwei grundlegende Anforderungen erfüllen:

1. Einfache und übersichtliche Handhabung für das gesamte Projektteam
2. Anschauliche Darstellungsform für Stakeholder-Information

4.2 Vor- und Nachteile

Mit Hilfe eines Risikokatalogs können darauffolgende Risikoanalysen um einiges schneller durchgeführt werden, da Sie bereits über eine Auflistung möglicher Risiken verfügen und diese lediglich anhand eines bestimmten Schemas bewerten müssen.

Zudem dient das Anlegen eines Risikokatalogs als Frühwarnsystem, da Risiken mit höherer Wahrscheinlichkeit rechtzeitig erkannt werden können. Sobald Sie den Risikokatalog als Standardmethode in allen Projekten eingeführt haben und dieser über mehrere Projekte hinweg angewandt wurde, sinkt die Gefahr, dass ein gleicher oder ähnlicher Schadensfall in aufeinanderfolgenden Projekten auftritt.

Nichtsdestotrotz sind auch die Vorteile des Risikokatalogs begrenzt. Beim Einsatz dieser Methode besteht die Gefahr, dass Ihr Team denkt, nicht enthaltene Risiken würden darüber hinaus nicht auftreten. Dadurch werden neue Risiken ggf. unterschätzt oder überhaupt nicht wahrgenommen. Hier ist es wichtig, Ihr Team auf die Methode des Risikokatalogs zu sensibilisieren und klarzustellen, dass immer neue Risiken auftauchen können.

4.3 Aufbau

Die Darstellung im Risikokatalog sollte mindestens die folgenden Spalten umfassen: Risiko-Nummer, -Kategorie, -Bezeichnung, -Beschreibung, -Bewertung und Maßnahmen. Diese Darstellung können Sie jederzeit nach individuellen Bedürfnissen anpassen und beispielsweise weitere Spalten hinzufügen. Zur Orientierung haben wir Ihnen ein Beispiel eines Risikokatalogs zusammengestellt:

Nr.	Risiko-Kategorie	Risiko-Bezeichnung	Risiko-Beschreibung	Risiko-Bewertung	Maßnahmen
1	Technik	Umsetzung Anforderung 13 nicht möglich	Umsetzung wg. Zielkonflikten nicht möglich	Hoch	• Analyse Zielkonflikte • Alternative Umsetzungsmöglichkeiten
2	Ressourcen	Lieferverzögerungen Lieferant X	Voraussichtliche Verzögerung 2 Wochen	Mittel	• Alternativlieferant? • Ansonsten Auswirkungen analysieren
3	...				

Übersicht zu den Spalten des Risikokatalogs

- **Nr. (Nummer):** Laufende Nummer der einzelnen Risiken
- **Risiko-Kategorie:** Definieren Sie die verschiedenen Kategorien, um im Falle eines sehr umfangreichen Risikokatalogs den Überblick zu behalten. (Bsp.: Technik, Markt, Ressourcen)
- **Risiko-Bezeichnung:** Kurze und knappe Benennung des Risikos
- **Risiko-Beschreibung:** Geben Sie einen Überblick zur Problematik des Risikos und falls bekannt, zu potentielle Folgen.

- **Risiko-Bewertung:** Definieren Sie vorab verschiedene Ausprägungen (z.B. gering, mittel, hoch) für die Bewertung der Risiken und führen Sie auf deren Basis eine erste Einschätzung zum Ausmaß des Risikos durch.

- **Maßnahmen:** Hinterlegen Sie hier präventive oder reaktive Maßnahmen, die Sie zur Verhinderung des Risiko-Ereignisses oder zur Schadensreduzierung umsetzen möchten.



5. Zusatzmaterial

5.1 Die Projekt-Umfeld-Analyse

Mit Hilfe der Projekt-Umfeld-Analyse, kurz PUMA, untersucht meist der Projektleiter den Kontext, in dem ein zukünftiges Projekt durchgeführt werden soll. Zusätzlich werden alle projektinternen- und externen Einflussfaktoren auf das Projektumfeld identifiziert. Zur ganzheitlichen Erfassung des Umfelds sollten Projektleiter drei Perspektiven anwenden: das zeitliche Umfeld, das soziale Umfeld und das sachliche Umfeld.

Die PUMA liefert Ihnen eine Basis für die darauffolgende Projektstrukturierung und sollte deshalb immer vor Beginn eines Projektes durchgeführt werden. Ist das Projekt dann ins Rollen gekommen, überprüfen Projektleiter in regelmäßigen Abständen die Erkenntnisse der ersten Projekt-Umfeld-Analyse auf ihre Aktualität und führen, wenn nötig, Anpassungen durch.

Ziele der Projekt-Umfeld-Analyse

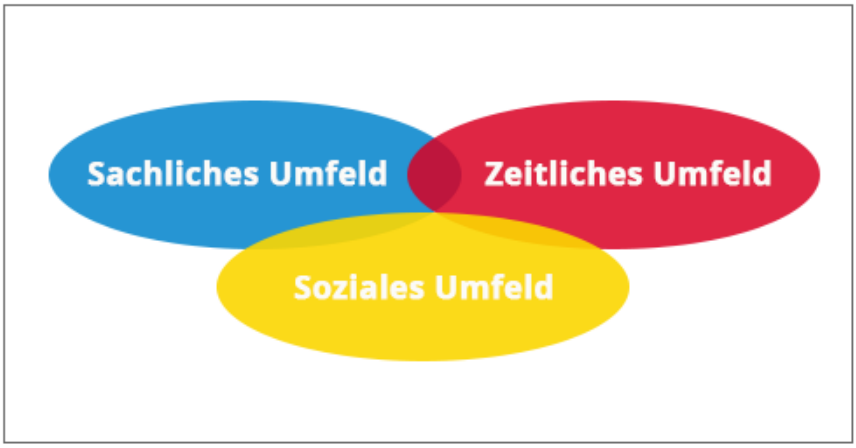
Die PUMA verfolgt einige wichtige Ziele, um eine solide Basis für den Projekterfolg zu legen:

- Identifizierung aller Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren
- Präventive Erkennung von Projektrisiken
- Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten zur Beeinflussung des Projektumfelds
- Richtlinie für die Projektplanung
- Identifizierung aller Stakeholder

Durchführung einer Projekt-Umfeld-Analyse

1. Identifikation des Projektumfeldes

In der ersten Analysephase liegt der Fokus auf dem Erkennen und dem Verstehen des Kontexts, in dem das Projekt stattfinden wird. Um eine detaillierte Untersuchung durchführen zu können, wird das Projektumfeld in drei verschiedene Perspektiven untergliedert: soziales Umfeld, zeitliches Umfeld und sachliches Umfeld.



Soziales Umfeld

Die Analyse des sozialen Umfelds ähnelt sehr stark der Stakeholderanalyse, da der Fokus auf all denjenigen liegt, die maßgeblich Einfluss auf das Projekt nehmen könnten oder möchten. Hier sollten Sie alle projektinternen und projektexternen Stakeholder, sowie deren jeweiligen Erwartungen und Ängste, berücksichtigen. Anhand der Erwartungen und Ängste kann herausgefunden werden, in welchem Ausmaß die Personen oder Personengruppen das Projekt beeinflussen könnten. Anschließend leiten Sie hierauf basierend vorbeugende oder korrigierende Maßnahmen als Reaktion auf potentielle Schwierigkeiten ab (siehe Maßnahmenplanung). Zudem sollten Sie die Beziehungen der Stakeholder untereinander nicht vernachlässigen.

Zur Analyse des sozialen Umfelds kann zum Beispiel eine Mindmap eingesetzt werden. Das anstehende Projekt bildet dabei das Zentrum der Mindmap. Die Hauptknotenpunkte stellen die einzelnen Personen oder Personengruppen, die vom Projekt betroffen sind oder sich betroffen fühlen, dar. Anschließend können Sie in weiterführenden Knotenpunkten die positiven oder hinderlichen Möglichkeiten der Einflussnahme der Stakeholder aufführen. Rote oder grüne Pfeile können zur ergänzenden Visualisierung eingesetzt werden: rote Pfeile stehen dabei für einen hinderlichen Einfluss und grüne Pfeile für einen positiven Einfluss.

Um den Sinn einer Analyse des sozialen Umfelds zu verstehen, sollte Ihnen bewusst sein, dass das Projektziel nicht automatisch dem Ziel des jeweiligen Stakeholders entspricht. Dies soll mit einem kurzen Beispiel veranschaulicht werden. Nehmen wir an, das Ziel eines Projektes ist die Entwicklung eines neuen Design-Fahrrads, das auf dem vorhergehenden Modell aufbauen soll. Die Entwicklung dieses neuen Produktes ist aber nicht automatisch auch das Ziel der Unternehmensführung. Viel mehr ist das Ziel der Unternehmensführung die Umsatzsteigerung um x% **durch** das neue Fahrradmodell. So könnte die Erwartung der Unternehmensführung sein, dass das neue Fahrrad innerhalb kürzester Zeit auf den Markt kommen soll, um zur Umsatzsteigerung beizutragen.

Auf Grund dessen wird die Unternehmensführung möglicherweise Druck auf das Projektteam ausüben. Hat der Projektleiter diese Erwartung und mögliche Einflussnahme erkannt, sollte er anschließend vorbeugende Maßnahmen ableiten (im Maßnahmenplan).

Zeitliches Umfeld

Im Rahmen des zeitlichen Umfelds betrachten Sie alle Tätigkeiten vor Beginn und nach Ab-schluss des Projektes. Wichtig ist hierbei, besonders auf Vorfälle und Gegebenheiten zu ach-ten, die sich auf das Projekt auswirken könnten, und deren mögliche Konsequenzen.

Tätigkeiten, die vor Beginn eines Projektes anfallen, sind zum Beispiel der Projektantrag, die Entscheidung über die Art der Projekteinbindung in die Unternehmensorganisation, die Definition der Projektrollen und die Auswahl der Projektmitarbeiter. Eine Verzögerung im Projektantrag könnte zur Verschiebung des gesamten Projektprozesses führen und mögliche Konsequenzen hieraus sollten detailliert betrachtet werden.

Tätigkeiten, die nach Abschluss eines Projektes anstehen, sind beispielsweise die Weiterentwicklung der Projektergebnisse und Änderungen in der Organisationsstruktur des Unternehmens. Die Projektmitarbeiter kehren nach dem offiziellen Projektabschluss in ihre Position in der Linienorganisation des Unternehmens zurück. Aufgaben, die zur Projektnachbearbeitung anfallen, führen sie dabei zusätzlich zu ihrer Linienposition aus. Hier sollte bereits im Rahmen der PUMA analysiert werden, ob der Umfang der Nachbearbeitung möglicherweise ein Folge-projekt auslösen könnte, da er die Kapazitäten der Projektmitarbeiter in ihren Linienpositionen überschreitet.

Sachliches Umfeld

Im sachlichen Umfeld untersuchen Sie den Zusammenhang des Projektes mit der Unterneh-mensstrategie und mit anderen Projekten. Auf folgende Leitfragen sollten Sie hierbei einge-hen:

- Verfolgt das Projekt dieselben Strategien und Ziele wie das Unternehmen?
- Wie beeinflusst das Projekt die Unternehmensstrategie und das Unternehmensziel?
- Birgt das Projekt Chancen und Risiken für andere Projekte im Unternehmen?
- Gibt es einen Abstimmungsbedarf mit anderen Projekten?

Zur Veranschaulichung greifen wir unser Fahrrad-Beispiel noch einmal auf. Nehmen wir an, das Unternehmen startet ein weiteres Projekt mit dem Ziel zur Entwicklung von revolutionären E-Bikes. Damit könnte sich ein Abstimmungsbedarf mit dem vorher beschriebenen Design-Projekt ergeben. Das neue Design wäre beispielsweise auch für die E-Bikes interessant.

Deshalb sollten beide Projektteams schon vor Projektbeginn den notwendigen Austausch erkennen, um diesen in die Projektplanung zu integrieren.

2. Entwicklung von Empfehlungen für das Projekt

Im Anschluss an die Analyse folgt die Erstellung eines Maßnahmenplans. Dieser Plan liefert korrigierende und vorbeugende Lösungsansätze für die zuvor identifizierten Probleme. Zusätzlich sollten Sie Strategien zur Risikominimierung von hinderlichen Einflüssen durch Stakeholder und Ansätze zur Verstärkung des positiven Einflusses bestimmter Personengruppen ableiteten. Ein Beispiel für ein Risiko im sozialen Umfeld wäre die Ablehnung einer Projektdurchführung durch die Öffentlichkeit. Im Maßnahmenplan werden hierfür Lösungsvorschläge zur Risikominimierung festgehalten. Der Maßnahmenplan gilt als vielfältiges Instrument im Rahmen der Projektvorbereitung und kommt auch in der Projektrisikoanalyse zum Einsatz.

In unserem Beispiel zum Design-Projekt würde der Maßnahmenplan unter anderem eine Strategie zur Minimierung des von der Unternehmensführung ausgehenden Zeitdrucks enthalten. Zusätzlich wäre eine Empfehlung zu einem regelmäßigen Austauschmeeting mit dem E-Bike Projektteam im Maßnahmenplan zu finden.



3. Laufende Beobachtung der variablen Rahmenbedingungen

Die Projektumfeldanalyse ist erst abgeschlossen, wenn das Projekt erfolgreich durchgeführt wurde. Bis dahin gilt eine kontinuierlich Beobachtung des Projektumfeldes als ausschlaggebend, um auf eventuelle Änderungen frühzeitig reagieren zu können (Bsp.: Gesetzesänderungen, Wetterbedingungen bei Bauvorhaben).

5.2 Die Stakeholder-Analyse

Die Stakeholderanalyse gehört zu den Komponenten der Umweltanalyse und gibt einen Überblick über die relevanten Interessengruppen und deren Einfluss im Projektprozess. Außerdem werden in dieser Analyse ihre Interessen und ihre Machtstellung dargestellt. Dieser Prozess gilt als Erfolgsfaktor und berücksichtigt alle vom Projekt Betroffenen und Beteiligten, sowie deren Motive und Ziele. Hierbei werden alle negativen und positiven Einflüsse auf das Projekt untersucht. Deswegen gilt die Stakeholderanalyse als Erfolgsfaktor, weil sie die Unterstützer und Gegner des Projekts unterscheidet, die dementsprechend behandelt werden.

In der ersten Phase werden alle möglichen Stakeholder identifiziert. Als Stakeholder werden die Beteiligten, die in einem Projekt aktiv teilnehmen, und die Betroffenen, die direkt oder indirekt durch den Projektprozess betroffen sind, bezeichnet. In der zweiten Phase werden konkret ihre Ansprüche berücksichtigt. Anschließend folgt die strategische Einordnung der Stakeholder. Im letzten Punkt erfolgt die Berücksichtigung aller theoretisch möglichen Stakeholder-Strategien. Diese werden u.U. im Projektplan ergänzt und ein Überblick zu möglichen Gefahren wird erstellt.



Über InLoox

Das Münchner Unternehmen InLoox wurde 1999 gegründet und entwickelt Projektmanagement-Lösungen, die Geschäftsprozesse vereinfachen und beschleunigen. Endanwender können entweder via InLoox für Outlook, einer intuitiven, vollständig in Microsoft Outlook integrierten Projektmanagement-Software oder über die Online-Projektsoftware InLoox Web App auf ihre Projektdaten zugreifen. InLoox ist mittlerweile bei 20 Prozent der DAX-Unternehmen und bei mehr als 50.000 Anwendern auf fünf Kontinenten und in über 50 Ländern im Einsatz. Zu den Kunden von InLoox zählen unter anderem AOK plus, AVIS, Canon, Charité Berlin, Deutsches Rotes Kreuz, Novartis, Schenker Deutschland, SEAT, Siemens, SOS Kinderdörfer, US Airways, ver.di u.v.m.

InLoox hat neben dem Hauptsitz in München und ein Büro in Stans, Schweiz sowie eine Niederlassung in San Francisco, USA.

Kontakt:

Postanschrift: Kantstraße 2, 80802 München
Telefon: +49 (0) 89 358 99 88 - 0
Telefax: +49 (0) 89 358 99 88 - 99
E-Mail: info@inloox.com
Webseite: https://www.inloox.de

InLoox 30-Tage **kostenlos** ausprobieren:

https://www.inloox.de/testen

© InLoox GmbH