

**Vergleich von
Projektmanagement-Tools
zur Situationsdefinition
(IST-Analyse)**

Verfasst von:

Stefan Brenner

an der:



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

2014

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Vorstellung ausgewählter Tools zur Situationsdefinition	2
2.1 Problemdefinition	2
2.2 Ist-Ist nicht Tool.....	4
2.3 Stakeholderanalyse	5
3. Bewertungskriterien und deren Anwendung	7
3.1 Kriterienkatalog zur Bewertung	7
3.2 Anwendung der Bewertungskriterien	9
4. Fazit	12
5. Literatur- und Quellenverzeichnis	14
Eidesstattliche Erklärung	17

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Techniken und Methoden, deren Fokus auf dem Projektmanagement liegt und der der Situationsdefinition dient. Zudem soll eine hohe Benutzerfreundlichkeit der Tools vorhanden sein. Dementsprechend werden Tools in der Kategorie 'Kaum Vorkenntnisse erforderlich, einfach ausprobieren!', die dem Projektmanagement zugeordnet sind, untersucht.¹ Das Verhältnis von Projektdefinition zur eigentlichen Projektarbeit sollte in einem gesunden Verhältnis stehen. Daher sollen benutzerfreundliche Tools nach Nicolai Andler beleuchtet werden, die gegebenenfalls dadurch eine verkürzte Arbeitszeit im Verhältnis zum Restprojekt mit sich bringen. „Projektmanagement hat sich häufig gegen den Vorwurf des Mehraufwandes zu verteidigen. Dieser Eindruck entsteht zu meist in der Startphase, da in dieser Zeit ein relativ hoher Projektmanagement-Aufwand notwendig ist.“² Hierbei sind die Zusammenhänge der Ziel dimensionen Zeit, Kosten und Qualität des Projektmanagementdreiecks ein wesentlicher Erfolgsindikator.³ Dabei gilt es den Startprozess so effizient und ressourcenschonend wie möglich zu gestalten, zudem muss die Frage gestellt werden, welche Methoden bei welcher Projektgröße anzuwenden sind.⁴

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit wird zunächst auf die Auswahl der zu analysierenden Tools eingegangen, um diese sodann näher zu erläutern. Anschließend wird im Kapitel 3 ein Kriterienkatalog mit Bewertungskriterien herausgearbeitet und -gestellt, um die ausgewählten Projektmanagement-Tools vergleichbar zu machen. Hierbei wird der Fokus, auf Grund der Kürze der Arbeit, auf eine dezimierte Anzahl von Kriterien gelegt. Im Anschluss daran werden die herausgearbeiteten Bewertungskriterien auf die Situationsdefinitionstools angewendet, damit abschließend die Forschungsfrage ‚Wie können Projektmanagement-Tools zur Situationsdefinition in Projekten

¹ Vgl. Andler, Nicolai (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S.5.

² Sterrer, Christian (2014): Das Geheimnis erfolgreicher Projekte - Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen, Wiesbaden 2014, S.79.

³ Vgl. ebd. S.77-78.

⁴ Vgl. ebd. S.95f.

mit geringem Scope im Allgemeinen bewertet werden?’ beantwortet werden kann.

2. Vorstellung ausgewählter Tools zur Situationsdefinition

2.1 Problemdefinition

Die Problemdefinition verfolgt die Absicht eine Eingrenzung des Problems vorzunehmen. Außerdem soll eine Abgrenzung der Symptome von den Auswirkungen vorgenommen werden. Dies stellt den Ausgangspunkt und somit die erste Tätigkeit eines jeden Projekts dar. Folglich wird eine funktionale Aufgabenteilung für die Problemdefinition vorgenommen. Diese gliedert sich in zwei Teile. Zunächst wird eine vorläufige Definition des Problems unter Zuhilfenahme des Projektauftrages vorgenommen, um anschließend eine gezielte Strukturierung in Teilprobleme und -aspekte vorzunehmen. Zur präzisen Definition des Problems bietet sich ein systematisches Vorgehen in Form eines Workshops an. Ziel des Workshops ist es eine Definition des Problems zu erhalten, die derart genau ist, dass jeder Beteiligte diese ohne weitere Erläuterungen versteht. Gleichzeitig erfolgt hierdurch eine Eingrenzung der Ausgangssituation. Unter Berücksichtigung von sieben Kriterien kann ein Lagebild erstellt werden. Der erste Schritt ist eine Beschreibung der IST-Situation.⁵ Dieser beinhaltet die Umstände, unter denen das Projekt initiiert wurde und welche Ursachen konkret zu erkennen sind. Auch soll der Auslöser für die Projektierung benannt und offengelegt werden.⁶ Der zweite Schritt beinhaltet eine Zusammenfassung der Ausgangssituation und die Erläuterung des Projektauftrags.⁷ Dieser Punkt schafft Klarheit über das komplexe und unübersichtliche Projektumfeld. Ist dies nicht möglich, ist eine erneute Situationserfassung durch das Projektteam erforderlich.⁸ Darauf folgend wird eine Liste mit allen direkten und

⁵ Vgl. Andler, Nicolai (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S.58f.

⁶ Vgl. Kraus, George/ Westermann, Reinhold (2014): Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung, 5., Auflage, Wiesbaden 2014, S.63.

⁷ Vgl. Andler, Nicolai (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S.59.

⁸ Vgl. Litke, Hans-D./ Kunow, Ilonka/ Schulz-Wimmer, Heinz (2012): Projektmanagement, 2., aktualisierte Auflage, Freiburg 2012, S.186.

indirekten Beteiligten sowie deren Rollen und Einflussmöglichkeiten erarbeitet. Besondere Beachtung kommt den Schlüsselpersonen und Bereichen zu. Projektspensoren, Verantwortliche mit Entscheidungsgewalt, insbesondere der Lenkungsausschuss, und betroffene Bereiche werden klar benannt. Ein detailliertes Vorgehen während der Stakeholderanalyse beschreibt das Kapitel 2.3. Im vierten Schritt des Workshops werden Erfolgskriterien diskutiert und festgelegt. Insbesondere werden wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg erörtert.⁹ Somit wird eine ganzheitliche Betrachtung ermöglicht, Zusammenhänge erkannt und Prioritäten herausgestellt, denn primär sind Projekte ein partieller Beitrag für den zukünftigen Unternehmenserfolg.¹⁰ Daran schließt sich die Definition der Entscheidungskriterien an, auf deren Grundlage die Steuerung des Projektes erfolgt und somit über die Fortführung entschieden wird.¹¹ Maßgeblich ist das Projekt-Controlling für den Vergleich der Soll- und Ist-Werte verantwortlich. Es kann festgehalten werden, dass hierfür die dokumentierten Leistungen, Termine und Budgets in einer zyklischen Betrachtung gegenübergestellt werden.¹² Der sechste Schritt beinhaltet die Definition der im Schritt fünf festgehaltenen Kriterien. Für jedes Entscheidungskriterium müssen messbare und belegbare Werte festgehalten werden. Daran schließt sich die Benennung von Grenzen und Beschränkungen des Projekts sowie restriktive Vorgaben für das Ergebnis. Abschließend kann im letzten Schritt der Scope für das Projekt abgeschätzt werden. Hier wird der Projektumfang detailliert dokumentiert. Es werden alle einbezogenen Bereiche und ausgeschlossene Objekte betrachtet. Abschließend müssen alle Ergebnisse des Workshops dokumentiert und von den Stakeholdern bestätigt werden.¹³ Vor allem der Projektleiter befindet sich gegenüber den Projektspensoren in der

⁹ Vgl. Andler, Nicolai (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S.59.

¹⁰ Vgl. Sterrer, Christian (2014): Das Geheimnis erfolgreicher Projekte - Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen, Wiesbaden 2014, S.1.

¹¹ Vgl. Andler, Nicolai (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S.59.

¹² Vgl. Sterrer, Christian (2014): Das Geheimnis erfolgreicher Projekte - Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen, Wiesbaden 2014, S.101-109.

¹³ Vgl. Andler, Nicolai (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S.59.

Beweispflicht Abweichungen des Ergebnisses zu den ursprünglichen Zielvorgaben sachlich zu begründen.¹⁴ Durch ein detailliertes Projekt-Controlling, auf das auf Grund der Kürze nicht eingegangen wird, weist der Projektleiter den Gesamterfolg nach.¹⁵

Zur weiteren Strukturierung können anschließend komplementäre Projektmanagement-Tools verwendet werden. Insbesondere Problembäume, Fragenbäume und Hypothesenbäume stellen eine sinnvolle Ergänzung dar. Auch die Problemumkehrung sollte in Betracht gezogen werden, um die Perspektive der Betrachtung zu verändern. Bei der Informationsbeschaffung empfiehlt es sich nach Meinungen, Tatsachen und Vermutungen gemäß der MTV-Regel zu differenzieren.¹⁶

2.2 Ist-Ist nicht Tool

Das Ist-Ist nicht Tool verfolgt den Zweck der inhaltlichen Abgrenzung. Der Projektumfang kann somit in tabellarischer oder grafischer Form transparent für Shareholder und besonders für Mitglieder des Projekts dargestellt werden. Um den Projektscope abschätzen zu können ist es notwendig das Problem thematisch zu isolieren. Hierbei ist anzumerken, dass, wenn das Problem nicht klar zu definieren ist, eine Auflistung von nicht im Scope befindlichen Objekten zu einer Eingrenzung des Problems führt. Objekte, die sich außerhalb des Problembereichs befinden, sind folglich nicht Teil des Problems.¹⁷ Eine derartige Darstellung ist im Verlauf des Projektes zu überprüfen und kann deshalb nicht als statisch betrachtet werden.¹⁸ Um die Basis für weitere Planungen zu schaffen ist es nötig Objekte auszuschließen und andere klar zu definieren. Ein weiteres Ziel ist es zudem Redundanzen gegenüber anderen Projekten zu vermeiden und diese herauszustellen.¹⁹

¹⁴ Vgl. Kraus, George/ Westermann, Reinhold (2014): Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung, 5., Auflage, Wiesbaden 2014, S.50.

¹⁵ Vgl. Schreckeneder, Berta C. (2010): Projektcontrolling, 3., Auflage, Freiburg 2010, S.9.

¹⁶ Vgl. Andler, Nicolai (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S.58-80.

¹⁷ Vgl. ebd. S.96 f.

¹⁸ Vgl. Schreckeneder, Berta C. (2010): Projektcontrolling, 3., Auflage, Freiburg 2010, S.117.

¹⁹ Vgl. Sterrer, Christian (2014): Das Geheimnis erfolgreicher Projekte - Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen, Wiesbaden 2014, S.52.

²⁰ Zur Durchführung empfiehlt sich ein Workshop oder ein Kick-off Meeting, um Daten und Fakten zu visualisieren. Hierfür können Flipcharts, Tafeln oder Metawände genutzt werden, auf denen zweiseitig Objekte dokumentiert werden. Eine vergleichbare Abgrenzung durch Visualisierung ist denkbar. Es ist wichtig die Informationskonsolidierung so zu gestalten, dass das Problem im Kern definiert ist. Das bedeutet, dass die Ursachen und nicht die Symptome benannt werden.²¹

Als komplementäres Projektmanagement-Tool ist die Fischgräten-Ursachenanalyse zu nennen. Auch bekannt unter Ursache-Wirkungs-Analyse oder Ishikawa-Diagramm. Mit diesem Werkzeug wird eine Reduktion der Komplexität von Problemen herbeigeführt und die Ursachen von Zuständen beschrieben.²²

2.3 Stakeholderanalyse

„Bei organisatorischen Veränderungen in einem Unternehmen ist ein Augenmerk auf formelle und informelle Macht- und Entscheidungsträger zu legen.“²³ Um diese aus einem Unternehmensumfeld zu selektieren, verwendet man Methoden der sozialen Projektkontextanalyse²⁴ oder die Stakeholderanalyse. Zunächst ist es unerlässlich Stakeholder²⁵ im Kontext des Projektumfeldes zu identifizieren. Da Stakeholder im weiteren Sinne Projektbeteiligte sind, müssen im Folgenden die Positionen dieser verstanden werden. Bedürfnisse werden durch ein derartiges Vorgehen gezielt erkannt und befriedigt.²⁶ Zudem ist es wichtig Promotoren und Opponenten zu identifizieren, wobei das Augenmerk im Zuge des Projektmarketings auf die

²⁰ Vgl. Sutorius, René (2009): Projektmanagement Checkbook, München 2009, S.13f.

²¹ Vgl. Andler, Nicolai (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S.97.

²² Vgl. Kerth, Klaus/ Asum, Heiko/ Stich, Volker (2011): Die besten Strategietools in der Praxis, 5., erweiterte Auflage, München 2011, S.70f.

²³ Ortner, Gerhard/ Stur, Betina (2015): Das Projektmanagement-Office: Einführung und Nutzen, 2., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg 2015, S.18.

²⁴ Vgl. Sterrer, Christian (2014): Das Geheimnis erfolgreicher Projekte - Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen, Wiesbaden 2014, S.92.

²⁵ Ein Stakeholder ist dabei eine Person oder eine Gruppe, die direkt oder indirekt das Projekt beeinflussen kann oder vom Projekt betroffen ist. Sutorius, René (2009) S.17.

²⁶ Vgl. Andler, Nicolai (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S.100f.

Opponenten zu legen ist. Diese Widerstände müssen erkannt, eine wirksame Kommunikation aufgebaut und eine Einbindung der Opponenten erfolgen, um diese für das Projekt zu gewinnen. Das Projektteam kann somit die Komplexität nachvollziehen.²⁷ Nicht zu vernachlässigen ist der Aspekt, dass die Reputation des Unternehmens gleichzusetzen ist mit der Einschätzung der Stakeholder über das Unternehmen.²⁸ Die Stakeholderanalyse bildet den Grundstein und ist eine Anleitung für das Kommunikationskonzept, mit dem Einflüsse auf das Projekt gesteuert werden.²⁹ Eine weitere Funktion in der Problemlösungsphase ist es Grundsatzdiskussionen im Projektverlauf mit nicht erfassten Beteiligten auszuschließen, da diese von Beginn bekannt sind. Dies erspart dem Projektteam Zeit und sorgt für die Einhaltung der restriktiven Rahmenbedingungen.³⁰ Das Vorgehen bei einer Stakeholderanalyse gliedert sich in drei Phasen. Die erste Phase beinhaltet das Identifizieren der Stakeholder. Ein systematischer Ansatz erfolgt durch Checklisten³¹, Mindmaps oder auch kreatives Denken. Es bietet sich an Überbegriffe oder Cluster für Stakeholder zu definieren. Nach der Identifizierung erfolgt die Klassifizierung durch Einschätzung der Einflussfaktoren, des Beteiligungsgrades und der Einflussrichtung. Zielführend ist es Stärken und Schwächen auszudifferenzieren, Erwartungen festzuhalten und daraus erwartete Verhaltensmuster abzuleiten. Hierdurch lassen sich präventive sowie reaktive Maßnahmen planen. Informationen in einer Stakeholder-Wertigkeitstabelle führen zu einer Priorisierung dieses Vorgehens.³²

Als komplementäres Projektmanagementtool ist die Projektumfeldanalyse zu benennen. Substitutionell kann in Kombination die Stakeholder-Übersicht, die Verantwortlichkeiten-Matrix und die Stakeholder-Einfluss-Matrix angeführt werden.³³

²⁷ Vgl. Schreckeneder, Berta C. (2010): Projektcontrolling, 3., Auflage, Freiburg 2010, S.188f.

²⁸ Vgl. Polster, Tilo/ Ringlstetter, Max J. [Hrsg.] (2012): Innovation in Beratungsunternehmen: Eine mentororientierte Perspektive, Wiesbaden 2012, S.29.

²⁹ Vgl. Sterrer, Christian (2014): Das Geheimnis erfolgreicher Projekte - Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen, Wiesbaden 2014, S.92.

³⁰ Vgl. Litke, Hans-D./ Kunow, Ilonka/ Schulz-Wimmer, Heinz (2012): Projektmanagement, 2., aktualisierte Auflage, Freiburg 2012, S.40.

³¹ o. V. (o.J.): Stakeholder list: <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-list.html>, (15.05.2015).

³² Vgl. Andler, Nicolai (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S.102ff.

³³ Vgl. ebd.

3. Bewertungskriterien und deren Anwendung

3.1 Kriterienkatalog zur Bewertung

Das folgende Kapitel beschreibt und begründet die ausgewählten Kriterien zur Bewertung der Projektmanagement-Tools und erläutert die angewandte Skalierung. Die allgemeine Betrachtung wird anhand von fünf maßgeblichen Kriterien vorgenommen. Da eine Selektion der Projektmanagement-Tools durch das von Andler angeführte Kriterium: 'Kaum Vorkenntnisse erforderlich, einfach ausprobieren!' bereits durchgeführt wurde, konzentriert sich das Kriterium ‚Erfahrung/ Vorwissen‘ ausschließlich auf das im Kontext der anderen Kriterien. Die einzelne Betrachtung des Projektmanagement-Tools im Hinblick auf das Kriterium ‚Erfahrung/ Vorwissen‘ wurde bereits vorgenommen und ist deshalb zu vernachlässigen.

Das erste Kriterium, welches zur Beurteilung herangezogen wird, ist die Anzahl der weiteren komplementären und substitutionellen Tools, die im zweiten Kapitel angeführt wurden. Hierbei haben komplementäre Tools eine größere Gewichtung als substitutionelle, da die Komplexität mit der Anzahl der Komplexitätstreiber steigt.³⁴ Eine Verringerung geht somit mit der Reduktion der Komplexitätstreiber einher.³⁵ Die Komplexitätsverringering führt zu einer Effektivitätssteigerung, die jedoch mit einem grundsätzlichen Informationsverlust einhergeht.³⁶ Der Informationsverlust soll in einem zweiten Kriterium, der Informationsqualität, berücksichtigt werden. Die rudimentäre Selektion nach brauchbaren und irrelevanten Informationen wird an dieser Stelle vorausgesetzt. Die Dimensionen der Informationsqualität werden oft an 15 Begrifflichkeiten gemessen, die nochmals in weitere Ausprägungen unterteilt werden können. Dies verdeutlicht, dass keine allgemeingültige Begriffsbestimmung vorherrscht. Es lassen sich jedoch vier

³⁴ Vgl. Hausner, Helmut/ Schoeneberg, Klaus-Peter [Hrsg.] (2014): Komplexitätsmanagement in Unternehmen, Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern, Wiesbaden 2014, S.367.

³⁵ Vgl. Wildemann, Horst (2005): Variantenmanagement: Leitfaden zur Komplexitätsreduzierung, -beherrschung und -vermeidung in Produkt und Prozess, 13., Auflage, München 2005, S.46.

³⁶ Vgl. Gießmann, Marco (2010): Komplexitätsmanagement in der Logistik: Kausalanalytische Untersuchung zum Einfluss der Beschaffungskomplexität auf den Logistikerfolg, Köln 2010, S.42f.

Informationsqualitätskategorien bilden, an denen im Folgenden das Kriterium Informationsqualität bewertet wird. Diese Kategorien gliedern sich in die Punkte Systemunterstützung³⁷, Darstellung³⁸, Zweckabhängigkeit³⁹ und Inhalt^{40,41}. Ein weiteres Kriterium ist die Art der Informationsgewinnung, da diese die Grundlage für weitere Schritte bildet. Grundsätzlich gibt es zwei Arten Informationserhebungen durchzuführen. An erster Stelle ist die Primärerhebung zu erwähnen und zum anderen die Sekundärerhebung. Situationsbedingt ist die Sekundärerhebung vorzuziehen, da die Beschränkung auf Beschaffung, Aufbereitung und Erschließung von Informationen einen zeitlichen und auch finanziellen Vorteil gegenüber der Primärerhebung birgt. Sind keine Sekundärdaten in Bezug auf die Situationsdefinition vorhanden oder ist die Aktualität der Informationen nicht gegeben, ist die Primärerhebung zu präferieren. Zudem sind situationsbedingte Mischformen der Arten denkbar.⁴² Das nächste Kriterium bemisst die Komplexität der Anwendung. Die erste Stufe im Hinblick auf die Komplexität stellt hierbei ein einfaches System⁴³ dar. Darauf folgt das komplizierte System⁴⁴ und das relativ komplexe System⁴⁵. Die letzte Stufe wird als äußerst komplexes System⁴⁶ bezeichnet.⁴⁷ Das einfache System wird in Anbetracht der zeitlichen und der daraus resultierenden finanziellen Vorteile besser bewertet als die komplexeren Systeme, die durch die ganzheitliche Betrachtung der Situation mit Projektmanagement-Tools entstehen können. Das letzte Kriterium, das zur Beurteilung der Projektmanagement-Tools zur Situationsdefinition herangezogen wird ist Erfahrung/ Vorwissen. Je mehr diese Skills benötigt werden, umso anwenderunfreundlich ist das Projektmanagement-Tool. „Der Neuling, der Unerfahrene (das Greenhorn) ist demgegenüber jemand,

³⁷ Zugänglichkeit und Bearbeitbarkeit.

³⁸ Verständlichkeit, Übersichtlichkeit, einheitliche Darstellung und eindeutige Auslegbarkeit.

³⁹ Aktualität, Wertschöpfung, Vollständigkeit, Angemessener Umfang und Relevanz.

⁴⁰ Reputation, Fehlerfreiheit, Objektivität und Glaubwürdigkeit.

⁴¹ Vgl. Hildebrand, Knut et al. (2011): Daten- und Informationsqualität, Auf dem Weg zur Information Excellence, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2011, S.26-29.

⁴² Vgl. Olbrich, Rainer/ Battenfeld, Dirk/ Buhr, Carl-Christian (2012): Marktforschung, Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, Berlin, Heidelberg 2012, S.67f.

⁴³ Wenige Elemente und Beziehungen, Wenige Verhaltensoptionen, Stabile Wirkungsverläufe.

⁴⁴ Viele Elemente und Beziehungen, Wenige Verhaltensoptionen, Stabile Wirkungsverläufe.

⁴⁵ Wenige Elemente und Beziehungen, Hohe Vielfalt an Verhaltensoptionen, Veränderliche Wirkungsverläufe.

⁴⁶ Vielzahl von unterschiedlichen Elementen mit vielfältigen Beziehungen, Hohe Vielfalt an Verhaltensoptionen, Veränderliche Wirkungsverläufe.

⁴⁷ Vgl. Ulrich, Hans/ Probst, Gilbert J. (1991): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln – Ein Brevier für Führungskräfte, Bern 1991, S.109-114.

dem sein Wissen nichts nützt, weil er es nicht anzuwenden versteht, und der sich darum leicht täuschen läßt, der sich z. B. im Geschäftsleben leicht übervorteilen läßt, weil er die Kniffe seiner Partner nicht kennt. Erfahrene Projektmanager können aus der Sicherheit ihres Vorwissens die richtigen Entscheidungen treffen und somit Vorteile ziehen.“⁴⁸

Die Beurteilung der Kriterien erfolgt mit Hilfe einer Skalierung, die sich in fünf Ausprägungen definiert. Hierbei erstreckt sich die Skala im negativen Bereich von nicht geeignet (--) bis hin zu bedingt geeignet (-). Ebenso wird eine neutrale Beurteilung (o) zur Verfügung gestellt. Im positiven Bereich erstreckt sich die Skala von geeignet (+) bis zu gut geeignet (++). Mit der Auswahl der fünf Ausprägungen lassen sich die Kriterien differenziert beurteilen und gewährleisten gleichzeitig die Übersichtlichkeit.

3.2 Anwendung der Bewertungskriterien

Im Folgenden werden die herausgearbeiteten Bewertungskriterien auf die Situationsdefinitionstools praktisch angewendet. Dies wird anhand einer Matrix veranschaulicht, in der die drei Projektmanagement-Tools durch die Kriterien und ihre Ausprägungen beurteilt werden.

Projektmanagement- Methoden Matrix		Projektmanagement-Tools zur Situationsdefinition		
		Problemdefinition	Ist-ist nicht Tool	Stakeholderanalyse
Kriterien	Anzahl der komplementären/ substitutionellen Tools	(o)	(++)	(-)
	Informationsqualität	(+)	(++)	(o)
	Informationsgewinnung	(o)	(o)	(-)
	Komplexität der Anwendung	(o)	(++)	(-)
	Erfahrung/ Vorwissen	(o)	(++)	(-)
	allgemeine Beurteilung	(o)	(++)	(-)

Abbildung 1: Beurteilung der Projektmanagement-Tools mit der Projektmanagement-Methoden Matrix (Quelle: eigene Darstellung)

⁴⁸ Bollnow, Otto F. in Bielstein, Johannes/ Peskoller, Helga [Hrsg.] (2013): Erfahrung – Erfahrungen, Wiesbaden 2013, S.28.

Die Problemdefinition kann in der Kategorie Anzahl der komplementären und substitutionellen Tools nur neutral bewertet werden, da vier komplementäre Tools für die Problemfallanwendung nötig sind. Auch die Kriterien Informationsgewinnung, Komplexität der Anwendung und Erfahrung/ Vorwissen können nur neutral bewertet werden. Als positiv bei der Informationsgewinnung kann gewertet werden, dass zur Anwendung sekundäre Quellen vor der Primärerhebung durch einen Workshop vorhanden sein müssen, um eine gezielte Problemdefinition durchführen zu können. Als negativer Aspekt ist, auf Grund der Ressourcenrestriktion Zeit, die primäre Informationserhebung durch den Workshop zu nennen.^{49 50} Die Bewertung des Kriteriums Komplexität der Anwendung resultiert aus den wenigen Elementen und Beziehungen, der hohen Vielfalt an Verhaltensoptionen im Verlauf des Projekts und den daraus resultierenden veränderbaren Wirkungsverläufen, wodurch das System als relativ komplex beschrieben werden kann.⁵¹ In das Kriterium Erfahrung/ Vorwissen im Kontext der anderen Kriterien fließt als negativer Aspekt das benötigte Vorwissen für die Anwendung ein. Als mildernder Umstand kann gewertet werden, dass hierfür zahlreiche Quellen vorhanden sind und die Wissensaneignung keinen hohen Schulungsaufwand mit sich bringt. Die Informationsqualität gestaltet sich hierbei im Gegensatz zu den anderen Kriterien, als geeignet, da die Eigenschaften Systemunterstützung und Zweckabhängigkeit durch die Informationen gegeben sind. Die Eigenschaft Darstellungsbezug kann lediglich als neutral bewertet werden, da ein Workshop die einheitliche Darstellung und eindeutige Auslegbarkeit der Informationen nicht gewährleistet. Gut geeignet ist die Informationsqualität hinsichtlich des Inhalts. Dazu tragen die Eigenschaften Fehlerfreiheit, Objektivität, Glaubwürdigkeit und hohen Reputation bei, die im Zuge des Workshops gewährleistet ist.⁵²

⁴⁹ Vgl. Andler, Nicolai (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S.102ff.

⁵⁰ Vgl. Olbrich, Rainer/ Battenfeld, Dirk/ Buhr, Carl-Christian (2012): Marktforschung, Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, Berlin, Heidelberg 2012, S.67f.

⁵¹ Vgl. Schoeneberg, Klaus-Peter/ Pein, Jennifer (2014): Komplexitätsmanagement in Unternehmen, Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern, Wiesbaden 2014, S.315f.

⁵² Vgl. Hildebrand, Knut et al. (2011): Daten- und Informationsqualität, Auf dem Weg zur Information Excellence, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2011, S.26-29.

Das zweite Projektmanagement-Tool, das beurteilt wird, ist das Ist-ist nicht Tool. Für dieses wird als einziges komplementäres Tool das Fischgräten/ Ursachendiagramm aufgeführt, was dazu führt, dass das Kriterium Anzahl der komplementären und substitutionellen Tools mit gut geeignet bewertet werden kann. Durch die Zugänglichkeit und Bearbeitbarkeit der Informationen sowie die Verständlichkeit, Übersichtlichkeit, Vollständigkeit und die eindeutige Auslegbarkeit können die Eigenschaften systemunterstützend und darstellungsbezogen als geeignet bewertet werden. Eine Bewertung bezüglich des angemessenen Umfangs der Relevanz, Vollständigkeit, Wertschöpfung und Aktualität führt dazu, dass die Eigenschaft Zweckabhängigkeit als gut geeignet charakterisiert wird. Hinsichtlich des Inhaltes der Informationen kann festgestellt werden, dass diese als fehlerfrei, objektiv und glaubwürdig bewertet werden, dies führt zu einer hohen Reputation, welche zur Folge hat, dass das Kriterium Informationsqualität als überaus positiv skaliert wird. Zudem kann die Komplexität der Anwendung durch das einfache System mit wenigen Elementen, Beziehungen, Verhaltensoptionen sowie stabilen Wirkungsverläufen als ebenso überaus geeignet bewertet werden.⁵³ Für das Tool ist wenig Vorwissen und Erfahrung nötig, zudem ist das einzige komplementäre Tool einfach und schnell erlernbar. Dies führt zu einer besonders geeigneten Bewertung der Kategorie. Hinsichtlich der Informationsgewinnung kann lediglich eines der fünf Kriterien nur mit neutral bewertet werden, da die Primärquelle ein Workshop ist und nur im geringen Umfang sekundär bezogene Informationen eingebunden und erfasst werden können.⁵⁴

Die Stakeholderanalyse beinhaltet fünf ergänzende Tools, die für die Durchführung und Anwendung empfohlen werden. Dementsprechend kann dieser Punkt nur als bedingt geeignet klassifiziert werden.⁵⁵ Die Informationsgewinnung zur Situationsdefinition für Projekte mit einem kleinen Scope ist sehr aufwendig, da im Zuge der Projektumfeld-Analyse oft eine Vielzahl von

⁵³ Vgl. Ulrich, Hans/ Probst, Gilbert J. (1991): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln – Ein Brevier für Führungskräfte, Bern 1991, S.109-114.

⁵⁴ Vgl. Olbrich, Rainer/ Battenfeld, Dirk/ Buhr, Carl-Christian (2012): Marktforschung, Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, Berlin, Heidelberg 2012, S.67f.

⁵⁵ Vgl. Hausner, Helmut/ Schoeneberg, Klaus-Peter [Hrsg.] (2014): Komplexitätsmanagement in Unternehmen, Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern, Wiesbaden 2014, S.16-19.

Primärerhebungen durchgeführt wird. Sekundärquellen können nur teilweise und mit hohem Anpassungsaufwand verwendet werden. Bei ganzheitlicher Anwendung der Stakeholderanalyse besteht zudem die Problematik, dass ein äußerst komplexes System vorherrscht. Dieses zeigt sich in einer Vielzahl von Elementen und Beziehungen, einer hohen Vielfalt von Verhaltensoptionen und veränderliche Wirkungsverläufen, gerade im Umfeld von Kapitalgesellschaften oder Arbeitsgemeinschaften. Die Komplexität der Anwendung wird als bedingt geeignet charakterisiert, da die Ausprägung der Anwendung variabel ist. Durch ein hohes Vorwissen, das erforderlich ist, und die Erfahrung die vorhanden sein muss, um die Komplexität der Anwendung zu beherrschen, ist das Kriterium Erfahrung/ Vorwissen nur bedingt geeignet.⁵⁶ Das Kriterium Informationsqualität wird mit neutral bewertet, da die Eigenschaften Systemunterstützung, Darstellungsbezug, Zweckabhängigkeit und Inhalt durchschnittlich mit neutral bewertet werden. Diese Beurteilung resultiert daraus, dass die Informationen nur begrenzt zugänglich und bearbeitbar sind. Der angemessene Umfang und die Relevanz der Informationen sind nur gering vorhanden, jedoch sind Vollständigkeit, Aktualität und Wertschöpfung gegeben. Als bedingt geeignet wird die Eigenschaft der Darstellungsbezogenheit der Informationen bezeichnet, da keine eindeutige Auslegbarkeit und Darstellung gegeben ist und folglich die Verständlichkeit und Übersichtlichkeit darunter leidet. Als geeignete Eigenschaft ist der Inhalt anzusehen, der fehlerfreie, objektive und glaubwürdige Informationen für eine hohe Reputation beinhaltet.⁵⁷

4. Fazit

Es lässt sich festhalten, dass für die Situationsdefinition im Umfeld von Projekten mit geringem Scope nach Andler ein breites Portfolio an Methoden und Techniken zur Verfügung steht. Betrachtet man diese jedoch im Detail und unter Anwendung der Beurteilungskriterien, so lässt sich nachweisen,

⁵⁶ Vgl. Bollnow, Otto F. in Bielstein, Johannes/ Peskoller, Helga [Hrsg.] (2013): Erfahrung – Erfahrungen, Wiesbaden 2013, S.28f.

⁵⁷ Vgl. Hildebrand, Knut et al. (2011): Daten- und Informationsqualität, Auf dem Weg zur Information Excellence, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2011, S.26-29.

dass die untersuchten Projektmanagement-Tools erhebliche Indifferenzen im Hinblick auf die Ausprägungen der Zieldimensionen des Projektmanagement-Dreiecks aufweisen. Durch diese Arbeit wurde nachgewiesen, dass die subjektive Beurteilung Andlers der Projektmanagement-Tools im Hinblick auf die Benutzerfreundlichkeit und die Effizienz nicht zutrifft.⁵⁸ Jedoch ist es zukünftig möglich, mit Hilfe der entwickelten Projektmanagement-Methoden Matrix Projektmanagement-Tools objektiv anhand der verwendeten Kriterien im Allgemeinen zu bewerten. Die dargestellten Ergebnisse rechtfertigen die Aussage, dass das Ist-ist nicht Tool gegenüber der Problemdefinition die deutlich geeignetere Methode darstellt und die Stakeholderanalyse in voller Ausprägung als ungeeignet anzusehen ist. Die Tauglichkeit der Projektmanagement-Methoden Matrix wurde somit festgestellt, jedoch bedarf es weiterer Untersuchungen, ob und inwiefern auf Grund der heterogenen Projektlandschaft und differenzierenden situativen Informationsbedürfnisse der Einsatzbereich erweitert werden kann.

⁵⁸ Vgl. Andler, Nicolai (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S.5.

5. Literatur- und Quellenverzeichnis

Andler, Nicolai (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013.

Bollnow, Otto F. in Bielstein, Johannes/ Peskoller, Helga [Hrsg.] (2013): Erfahrung – Erfahrungen, Wiesbaden 2013.

Gießmann, Marco (2010): Komplexitätsmanagement in der Logistik: Kausalanalytische Untersuchung zum Einfluss der Beschaffungskomplexität auf den Logistikerfolg, Köln 2010.

Hausner, Helmut/ Schoeneberg, Klaus-Peter [Hrsg.] (2014): Komplexitätsmanagement in Unternehmen, Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern, Wiesbaden 2014.

Hildebrand, Knut et al. (2011): Daten- und Informationsqualität, Auf dem Weg zur Information Excellence, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2011.

Kerth, Klaus/ Asum, Heiko/ Stich, Volker (2011): Die besten Strategietools in der Praxis, 5., erweiterte Auflage, München 2011.

Kraus, George/ Westermann, Reinhold (2014): Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung, 5., Auflage, Wiesbaden 2014.

Litke, Hans-D./ Kunow, Ilonka/ Schulz-Wimmer, Heinz (2012): Projektmanagement, 2., aktualisierte Auflage, Freiburg 2012, S.40.

Olbrich, Rainer/ Battenfeld, Dirk/ Buhr, Carl-Christian (2012): Marktforschung, Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, Berlin, Heidelberg 2012.

Ortner, Gerhard/ Stur, Betina (2015): Das Projektmanagement-Office: Einführung und Nutzen, 2., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg 2015.

o. V. (o.J.): Stakeholder list: <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-list.html>, (15.05.2015).

Polster, Tilo/ Ringlstetter, Max J. [Hrsg.] (2012): Innovation in Beratungsunternehmen: Eine managementorientierte Perspektive, Wiesbaden 2012.

Schoeneberg, Klaus-Peter/ Pein, Jennifer (2014): Komplexitätsmanagement in Unternehmen, Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern, Wiesbaden 2014.

Schreckeneder, Berta C. (2010): Projektcontrolling, 3., Auflage, Freiburg 2010.

Sterrer, Christian (2014): Das Geheimnis erfolgreicher Projekte - Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen, Wiesbaden 2014.

Sutorius, René (2009): Projektmanagement Checkbook, München 2009.

Ulrich, Hans/ Probst, Gilbert J. (1991): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln – Ein Brevier für Führungskräfte, Bern 1991.

Wildemann, Horst (2005): Variantenmanagement: Leitfaden zur Komplexitätsreduzierung, -beherrschung und -vermeidung in Produkt und Prozess, 13., Auflage, München 2005.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese schriftliche Arbeit selbständig angefertigt, alle Hilfen und Hilfsmittel angegeben und alle wörtlich oder im Sinne nach aus Veröffentlichungen oder anderen Quellen, insbesondere dem Internet entnommenen Inhalte kenntlich gemacht habe.

Lübbecke, 22. Mai 2015

Stefan Brenner

	<u>Problemdefinition</u> (S. 58)	<u>Ist-ist nicht Tool</u> (S.96)	<u>Stakeholderanalyse</u> (S. 100)
<u>Anzahl der komplementären/ substitutionellen Tools</u>	Bewertung: (o) K: Problembaum, Hypothesenbaum, Hypothesen, Problemumkehrung, MTV-Regel	Bewertung: (++) K: Fischgräten/ Ursachendiagramm	Bewertung: (-) K: PUMA, Stakeholder-Einfluss Matrix, CIDA, Stakeholder-Übersicht
<u>Informationsqualität</u> - Systemunterstützend - Darstellungsbezogen - Zweckabhängig - Inhalt	Bewertung: (+) 1) + 2) o 3) + 4) ++	Bewertung: (++) 1) + 2) + 3) ++ 4) ++	Bewertung: (o) 1) o 2) - 3) o 4) +
<u>Informationsgewinnung</u> - Primärquellen - Sekundärquellen	Bewertung: (o) WS: Primär Sek.: bedingt durch Vorarbeit	Bewertung: (o) WS: Primär Sek.: Projektauftrag, Infos, Unterlagen	Bewertung: (-) WS: Primär → sehr aufwendig (PUMA) Sek.: wenig im Kern, jedoch viele Informationen für die PUMA
<u>Komplexität der Anwendung</u> - Einfaches System - Kompliziertes System - Relativ komplexe Systeme - Äußerst komplexes System	Bewertung: (o) Wenig Elemente und Beziehungen Hohe Vielfalt an Verhaltensoptionen im Verlauf von Projekten Veränderbare Wirkungsverläufe → Relativ komplexes System	Bewertung: (++) Wenig Elemente und Beziehungen Wenig Verhaltensoptionen Stabile Wirkungsverläufe → Einfaches System	Bewertung: (-) Äußerst komplexes System bei voller Ausprägung und Anwendung. Hohe Vielfalt Veränderliche Wirkungsverläufe gerade bei AGs Kein (--) da die Ausprägung der Anwendung variabel ist. → Äußerst komplexes System
<u>Erfahrung/ Vorwissen</u> (im Kontext der anderen Kriterien)	Bewertung: (o) Es wird Vorwissen benötigt, jedoch sind viele Quellen vorhanden in den dieses Wissen erlernbar ist.	Bewertung: (++) Es ist prinzipiell wenig Vorwissen nötig. Das einzige substitutionelle Tools ist schnell erlernbar und einfach.	Bewertung: (-) Es ist ein relativ hohes Vorwissen nötig. Die Komplexität der Anwendung ist zudem sehr hoch.

Allg. Bewertung:

(o)

(++)

(-)

WS= Work-Shop
Sek. = Sekundär
K = Komplementär

PUMA = Projektumfeld
CIDA = Verantwortlichkeitenmatrix

Inhalte der Kriterien zur Beurteilung:

Systemunterstützend	Zugänglich, Bearbeitbar
Darstellungsbezogen	Verständlichkeit, Übersichtlichkeit, einheitliche Darstellung, eindeutige Auslegbarkeit
Zweckabhängig	Aktualität, Wertschöpfung, Vollständigkeit, Angemessener Umfang und Relevanz
Inhalt	Reputation, Fehlerfreiheit, Objektivität, Glaubwürdigkeit
Einfaches System	Wenige Elemente und Beziehungen, wenige Verhaltensoptionen, Stabile Wirkungsverläufe
Kompliziertes System	Viele Elemente und Beziehungen, wenige Verhaltensoptionen, Stabile Wirkungsverläufe
Relativ komplexes System	Wenig Elemente und Beziehungen, Hohe Vielfalt an Verhaltensoptionen, Veränderliche Wirkungsverläufe
Äußerst komplexe Systeme	Vielzahl Elemente und Beziehungen, Hohe Vielfalt an Verhaltensoptionen, Veränderliche Wirkungsverläufe