

Projektumfeldanalyse effizient gemacht

Checklisten für die Projektumfeldanalyse

N O R B E R T H I L L E B R A N D

Zusammenfassung

Bestandteil exzellenten Projektmanagements, nach EFQM und pm-award, ist u. a. die Erarbeitung einer Umfeldanalyse zu Beginn des Projekts. Denn oft kommt es gerade an der Schnittstelle zwischen Projekt und Umfeld zu Problemen während der eigentlichen Projektlaufzeit. Eine pragmatische Umfeldanalyse am konkreten Projekt mit der zur Verfügung stehenden Literatur zu erstellen ist nicht gerade einfach. Das vorhandene Material ist für eine detaillierte Arbeit zu oberflächlich, und es muss jeweils eine Menge an Informationen durch die Erfahrung des Anwenders mit einfließen. Genau diese Erfahrungen haben wir nun in die Checklisten integriert. Im Detail brechen wir die einzelnen Themen bis hin zu prakti-

kablen, messbaren Indikatoren auf. Damit erlauben die entwickelten Checklisten, Tabellen und die Vorgehensweise, direkt eine Analyse am konkreten Projekt durchzuführen.

Die vorliegende Ausarbeitung ist das Ergebnis eines GPM-Projekts, das sich zur Aufgabe gesetzt hat, die Umfeldanalyse möglichst einfach und schnell durchführbar zu machen und den individuellen Aufwand während der Projektarbeit zu reduzieren.

Abstract

According to the guidelines of EFQM and pm-award, excellency in project management includes use of stakeholder analysis. Identifying stakeholders and determining what their needs and expectations are is often especially difficult. Existing publications are not really usable to go in details effectively on an actual project. Therefore stakeholder analysis generally initiates a lot of detailed work and know-how of the project manager.

These checklists will give you an efficient review of the complete area of environment and stakeholders of your project. This area is splitted up to practicable indicators which are able to identify firstly the stakeholders and secondly to rate them directly.

This special tool has been developed by a team of GPM. The objective is to run such an analysis as quick as possible.

Schlagwörter

Checklisten, Interessengruppen, Projektumfeldanalyse, Stakeholder, Umfeldanalyse, Zieldefinitionen

1. WOZU IST DIE PROJEKTUMFELDANALYSE NÜTZLICH?

Nach einer aktuellen Umfrage der Akademie für Führungskräfte scheitern 54% der Projekte wegen „unüberwindlicher Widerstände aus dem Projektumfeld“. Die Führungskräfte stufen diese Ursache auf Rang 6 aller Ursachen, die erfolgreiches Projektmanagement verhindern, ein. Projekte werden dann leichter zum Erfolg geführt, wenn sie das Umfeld bereits zu Beginn des Projektes einbeziehen. Dadurch können Erwartungen und Hindernisse frühzeitig erkannt werden. In diesem Sinne ist die Umfeldanalyse ein Frühwarnsystem und führt Projektarbeit leichter zum Erfolg.

Deshalb enthält die Ausarbeitung eine Reihe von strukturierten Checklisten, aus denen je nach Projektsituation die relevanten Einflussfaktoren des Umfeldes

- möglichst vollständig erkannt,
- in ihren Auswirkungen analysiert und
- in ihrer Wichtigkeit bewertet werden können,

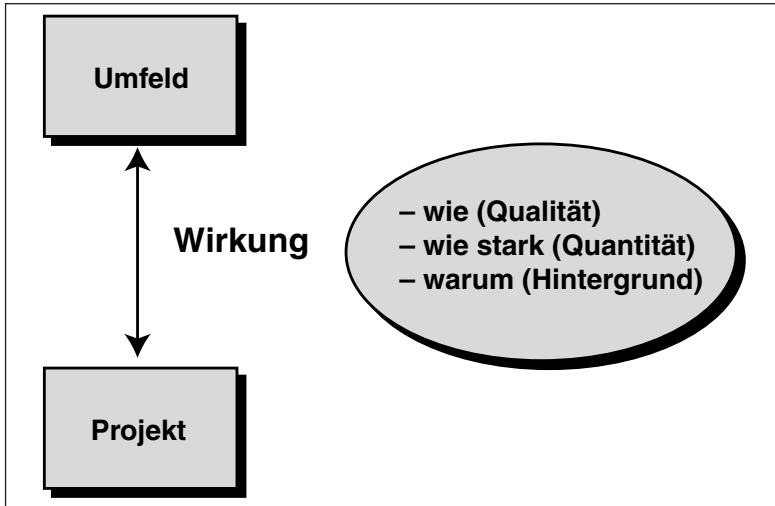


Abb. 1:
Projekt und
Umfeld

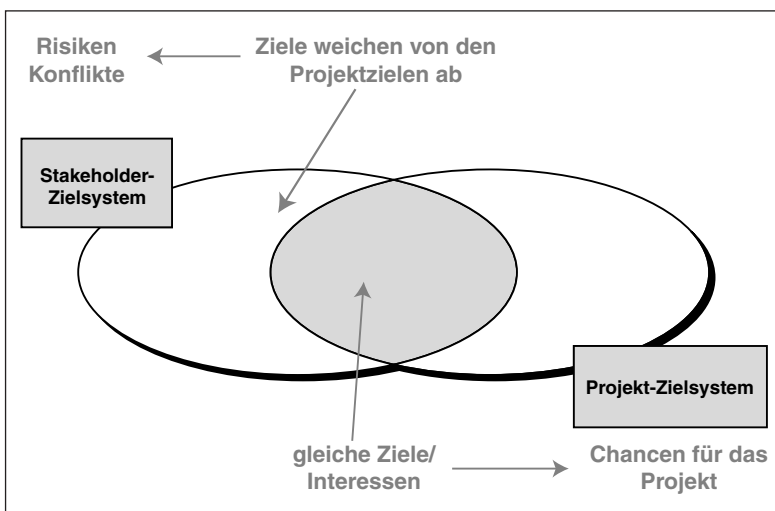


Abb. 2:
Ziele von
Projekt und
Umfeld

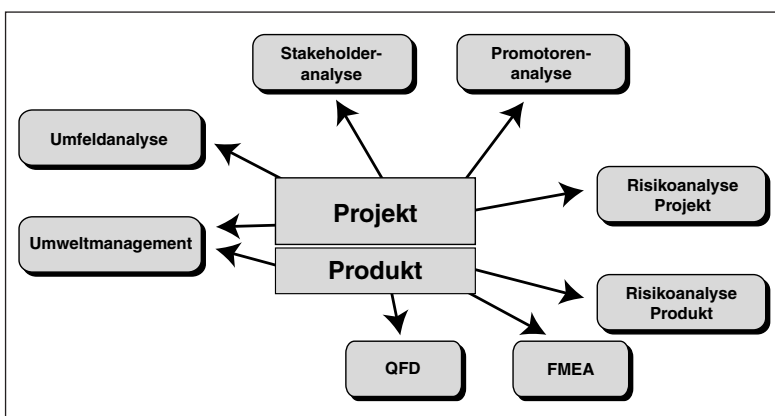


Abb. 3:
Analyse-
methoden

um schließlich während des Projektablaufes geeignete Maßnahmen einzuleiten. Ziel und Zweck der Umfeldanalyse ist, dem Projektteam die Möglichkeit zu geben, bereits im Vorfeld des Projektes zu agieren statt hinterher auf äußere Zwänge reagieren zu müssen.

Durch die Umfeldanalyse erwarten wir Informationen über Qualität

und Quantität von Wirkungen des Umfeldes auf das Projekt. Darüber hinaus hilft die Ausarbeitung, Auswirkungen des Umfeldes auf den Projektverlauf inhaltlich, sachlich, zeitlich und psychologisch zu berücksichtigen. Weiterhin können auch Folgewirkungen des Projektes, die zu Veränderungen im Umfeld führen, durch Vergleich des derzeitigen

Zustands sofort und in Zukunft erkannt werden.

Wichtig ist, dass mit Hilfe der Umfeldanalyse folgende Ziele erreicht werden:

- Einflussfaktoren des Umfeldes lückenlos erkennen,
- mögliche Strategien des Umfeldes voraussehen bzw. frühzeitig erkennen,
- Konsequenzen für die Projektdurchführung beurteilen und
- Maßnahmen frühzeitig ergreifen.

Gelingt dies, so wird das Projekt durch das Umfeld geringstmöglich behindert, u. U. sogar gefördert.

Wir empfehlen, die Umfeldanalyse als Teil der Projektplanung erstmalig zum Projektstart durchzuführen (Basisanalyse) und dann jeweils im Rahmen von Projektreviews, spätestens an den Phasenenden (Meilensteinen), zu aktualisieren. Der Soll-Ist-Vergleich zwischen Basisanalyse und aktueller Umfeldanalyse dient dann zur aktiven Projektsteuerung.

Wir möchten mit der Umfeldanalyse der Ursache auf den Grund gehen und haben deshalb die zentrale Frage gestellt: Warum gibt es eine Wirkung, ein Risiko mit einem Stakeholder, einer Interessengruppe, einem Umfeldelement?

Ganz einfach, weil beide dieser Teilsysteme, Projekt wie auch Stakeholder, ihre eigenen Interessen und Ziele verfolgen. Sind die Bereiche dieser Interessen nicht deckungsgleich, so entsteht zunächst ein Risiko, das sich eventuell zu einem Konflikt zwischen Projektzielen und den Zielen der Interessengruppen (aus dem Umfeld) ausweiten kann.

In einer solchen Situation gibt es

Analyse	Beschreibung
Risikoanalyse	betrachtet das Projekt, den Projektgegenstand, aber auch das Umfeld; techn. Inhalte; produkt- und kundenbezogen; listet mögliche Risiken auf; bewertet diese und versucht Abhilfen zu entwickeln
Stakeholderanalyse	betrachtet – bezogen auf das Projekt – diejenigen Beteiligten, die Interesse am Projekt haben
Umfeldanalyse	betrachtet zusätzlich zu den Stakeholdern auch die nicht direkt am Projekt Beteiligten und die Umfeldelemente
Promotorenanalyse	dient der Erkennung von Promotoren, die den Projektfortschritt positiv fördern können
FMEA	betrachtet das Produkt, also den Projektgegenstand (der im Projekt entwickelt werden soll); techn. Inhalte; produktbezogen
QFD	techn.-wirtsch. Inhalte; produkt- und kundenbezogen
Umweltmanagement	techn./ökologische Inhalte

für das Projekt folgende Möglichkeiten:

- Projektziele anpassen an Stakeholder,
- Projekt absichern, so dass Umfeldziele nicht zum Projekt durchschlagen können,
- Umfeld-(Stakeholder-)Ziele ändern.

In vielen Fällen kann das Projekt nicht klar genug von seinem Umfeld abgegrenzt werden. In den Berührungszonen bestehen also immer Unschärfen; es gibt Interdependenzen, die teilweise sehr tief in die jeweils anderen Systeme eingreifen (können). Oft kommt verstärkend hinzu, dass zwischen Projekt und Umfeld eine typische Lieferanten/Kundenbeziehung existiert.

Dies alles führt unserer Meinung nach dazu, dass es wohl in den überwiegenden Fällen für das Projekt effizienter ist, sich (positiv) mit dem Umfeld zu arrangieren anstatt abzuschotten und teure Energien in Abwehrmaßnahmen zu investieren.

Denn wenn die Ziele/Wünsche/Interessen des Stakeholders sich in

Tabelle 1: Schwerpunkte der Analysen

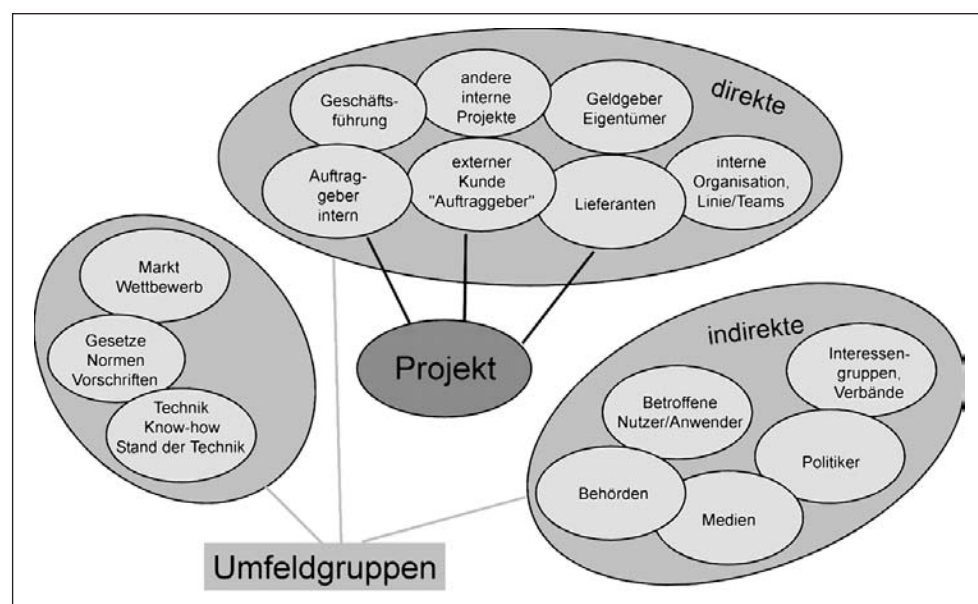
diesen Fällen Lieferant/Kunde mit denen des Projektes weitgehend decken, dann wird von Seiten des Stakeholders wohl auch keine Gefahr, kein Risiko, auf das Projekt mehr ausgehen. Wenn der Stakeholder gleichzeitig Kunde des Projektes ist, dann erzielt man mit dieser Einstellung „Kundenzufriedenheit“. Es können also Energien zur Erreichung von Zufriedenheit des Kunden fließen und damit indirekt in das Gelingen des Projektes und zusätzlich in die Zukunftssicherung, z.B. Folgeprojekt beim selben Kunden.

Abb. 4: Interessengruppen/Umfeld-elemente

Zusammenfassend vertreten wir die Meinung, dass es effizienter und langfristig weitsichtiger ist, Energien zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit zu investieren als zur Abwehr der „Kundenwünsche“. Diese Grundeinstellung könnte zwar kurzfristig Projekt-(Teil-)Erfolge gefährden, führt aber langfristig zur stärkeren Kundenbindung.

2. WARUM CHECKLISTEN FÜR DIE PROJEKTUMFELDANALYSE?

In der aktuellen Literatur der letzten Jahre finden sich einige Anhalts-



punkte und Themen über die Umfeldanalyse. Nur scheint uns die einfache Umsetzbarkeit für die stets unter Stress und Zeitdruck stehenden Projektleiter in der Praxis noch nicht gegeben. Unser Ziel ist nicht, die Projekt-Umfeldanalyse in Frage zu stellen, in einer anderen Verpackung neu zu verkaufen oder gar komplett zu revolutionieren. Nein! Wir möchten im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch eine Verbesserung des Vorhandenen die praktische Handhabung des Systems „Projekt-Umfeldanalyse“ für den Praktiker verbessern und damit anwenderfreundlicher gestalten.

Wir wollen erreichen, dass das Projekt optimal läuft! Hierzu brauchen wir eine integrierende Betrachtung des gesamten Projektfeldes; also nicht nur eine isolierte Betrachtung von Projekt und Projektteam, sondern des gesamten Projektumfelds. Die Projektumfeldanalyse hat etliche Berührungspunkte zu weiteren Projektmanagement-Methoden. Wir wollen jedoch die Umfeldanalyse nicht isoliert einsetzen und von diesen Methoden abgrenzen, sondern je nach Bedarf und je nach ihrer jeweiligen Stärke die anderen Methoden mit einbeziehen. Die wesentlichen Analysemethoden sind in Abb. 3 dargestellt.

Die Schwerpunkte der einzelnen unterschiedlichen Analysen sind in Tabelle 1 erfasst.

Bei unseren weiteren Betrachtungen verstehen wir unter der Umfeldanalyse jedoch nicht:

- Ökobilanz
- Ökocontrolling
- Umweltschutzaudit
- Umweltmanagement

Checkliste 01: Zur Auswahl/Bestimmung der relevanten Umfeldelemente im Projekt

Projekt/Bezeichnung:	Übersicht: Interessengruppen/Umfeldelemente	Version:
	Welche Interessengruppen/Umfeldelemente sind relevant/aktiv?	Ausgabe:
		Datum:

Interessengruppen/Umfeldelemente				
1 Unternehmen	2 Kunde	3 Gesellschaft	4 Technik	5 Markt
1.1 Firmenleitung: <input type="checkbox"/> Vorstand <input type="checkbox"/> Geschäftsführung	2.1 Auftraggeber: <input type="checkbox"/> Kundenproj.-Leit. <input type="checkbox"/> Kundeneinkäufer <input type="checkbox"/> Kunden-Führung	3.1 Betroffener: direkt/indirekt <input type="checkbox"/> Anlieger, Grundbesitzer, Nachbarschaft <input type="checkbox"/> Bürgerinitiative	4.1 Techn.Entwicklung: <input type="checkbox"/> Stand der Technik, (Know How) <input type="checkbox"/> Neue Technologie <input type="checkbox"/> Patent	5.1 Arbeitsmarkt: <input type="checkbox"/> Personalverfügbarkeit <input type="checkbox"/> Personalqualifikation
1.2 Geldgeber: <input type="checkbox"/> Firmeneigner <input type="checkbox"/> Anteilseigner	2.2 Arbeitspartner: <input type="checkbox"/> Sachbearbeit	3.2 Meinungsbeein-	4.2 Produktionsfakto-	5.2 Absatzmarkt:

Checkliste 02: Zur detaillierten Bestimmung der relevanten Umfeldelemente im Projekt

Wer? Interessengruppe Umfeldelement	Name (Personifizierung möglich?)	Einflussstärke potentieller Umfeldelemente/Interessengruppen auf das Projekt					
		Bleibt passiv	wird aktiv				Wird passiv
		interessiert; tut aber nichts	stark entscheidet mit	arbeitet mit	schwach hat Meinung dafür	schwach hat Bedenken	arbeitet dagegen
		1	2	3	4	5	6

1 Unternehmen	
1.1 Firmenleitung	
1.1.1 Vorstand	
1.1.2 Geschäftsführung	

Checkliste 03: Zur Festlegung der Grundbedürfnisse der Menschen im Projekt

Grundbedürfnisse/Ziele von Menschen Bedürfnisse, Vorstellungen, Ziele, Wünsche von Menschen		
Grundbedürfnisse	welche Bedürfnisse, Vorstellungen, Ziele, Wünsche wollen die verschiedenen Interessengruppen erfüllen/umsetzen ?	Befürchtungen der Menschen
→ primäre Ziele:	→ sekundäre Ziele:	
① Selbstverwirklichung	angepassten Handlungsspielraum/Gestaltungsmöglichkeiten erhalten initiativ sein dürfen (ohne ständige Rückversicherung/Erlaubnisfragen) (nötige) Kompetenzen zur Umsetzung erhalten Verantwortung übernehmen Aufgabengebiet erweitern	

Checkliste 04: Zur Detailabfrage/Bewertung möglicher Chancen/Risiken auf das Projekt

Projekt/Bezeichnung:	Detailabfrage + Bewertung auf mögliche Chancen/Risiken	Version:
	Einflussstärke potentieller Umfeldelemente/Interessengruppen auf das Projekt	Ausgabe:
		Datum:

Indizien für mögliche Chancen/Risiken	Auswirkungsrichtung →			Chance		Risiko	
	sehr gut 1	2	3	4	5	6	sehr hoch 6
nach Rolle/Funktion im Projekt:							
1 Unternehmen							
1.1 Firmenleitung (Vorstand, Geschäftsführung)							
1 Hat die Projektziele definiert (klar genug)							
2 Hat das Projekt als „wirtschaftlich“ eingestuft							
3 Identifiziert sich mit Strukturorganisation des Projektes							
4 Kann die (strategische) Interessen eines anderen berücksichtigen							
5 Kann die (strategische) Interessen des Projektes berücksichtigen							
6 Kann die (strategische) Interessen der Beteiligten berücksichtigen							

Checklisten:

- 01 Auswahl der relevanten Umfeldelemente im Projekt**
- 02 Detaillierte Bestimmung der relevanten Umfeldelemente im Projekt**
- 03 Festlegung der Grundbedürfnisse der Menschen im Projekt**
- 04 Bewertung möglicher Chancen/Risiken für das Projekt**

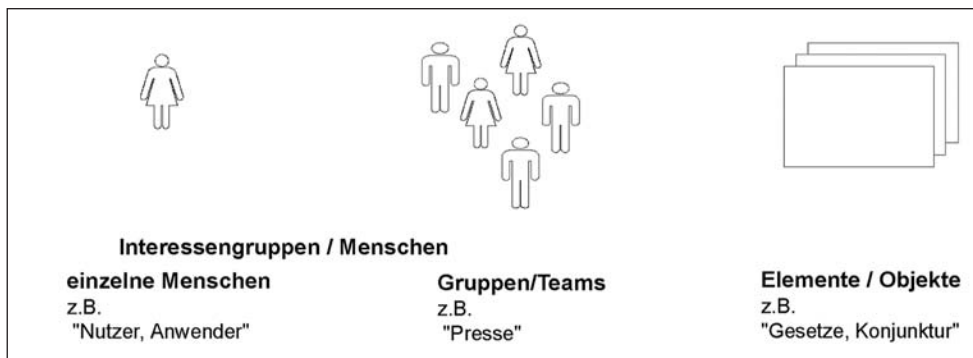


Abb. 5: Umfeldelemente

3. DAS PROJEKTUMFELD/ DIE UMFELDLANDSCHAFT

Einflüsse aus dem Projektumfeld beeinflussen die Projektziele und dadurch den Projekterfolg und sind damit kritische Erfolgsfaktoren. Zum Umfeld eines Projektes gehören alle Personen/Personengruppen, die ein Interesse (positiv oder negativ) am Projekt haben oder die vom Projekt in irgendeiner Weise betroffen sind/werden.

4. DIE STRUKTUR DES UMFELDES

Eine sinnvolle Struktur des Projektumfeldes war für die Entwicklung der Checklisten wichtig. Mit dieser Struktur wurden im Anschluss die detaillierten Fragen der Checklisten zur Feststellung möglicher Einflüsse auf das Projekt entwickelt. In einem mehrstufigen Brainstormingprozess haben wir zunächst alle möglichen Umfeldelemente gesammelt und grob vorstrukturiert. Über die zwei wesentlichen Elementtypen „Interessengruppe“ sowie „Umfeldelement“ kamen wir zur Aufteilung in „einzelne Menschen“, „Gruppen von Menschen“ und „Elemente/Objekte“.

Das Projektumfeld lässt sich nach unterschiedlichen Kriterien weiter systematisch gliedern. Am Beginn unserer Ausarbeitung haben wir über die richtige Umfeldmatrix heftig und

ausführlich diskutiert. Wir haben bei der Einteilung der Elemente verschiedene Raster getestet und sind zu der Überzeugung gekommen, dass es die einzige, richtige Systematik nicht gibt. Es existieren mehrere gleichwertige Systematiken, die sich aus dem erwarteten Ergebnis und den jeweiligen Fragestellungen ableiten. Durch die Fragestellungen, zur detaillierten Abfrage der Einflussmöglichkeiten auf

das Projekt, hat sich die weitere Detaillierung der Umfeldelementstruktur ergeben. Bei der Abfrage von Menschen und Menschengruppen unterscheiden wir weiter

- allgemeine Bedürfnisse der Menschen/Gruppen,
- spezielle Bedürfnisse von Funktionen,
- Einflüsse/Auswirkungen durch Elemente/Objekte.

In der operativen Projektarbeit dient die erste Checkliste 01 zur Auswahl bzw. Erkennung der relevanten (möglichen) Umfeldelemente, die sich auf das Projekt auswirken können. In der weiteren Detaillierung erhalten wir eine grobe Übersichtstabelle (siehe Tabelle 2) mit den 5 Hauptgruppen.

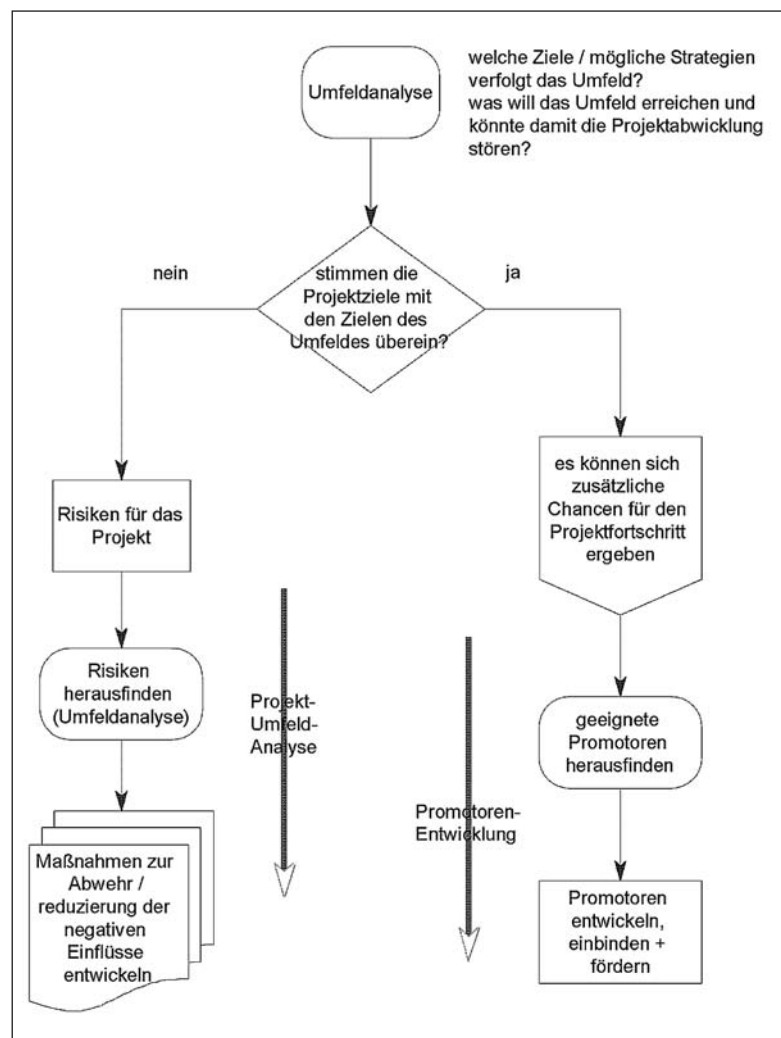


Abb. 6: Großablauf der Analyse

1 Unternehmen	2 Kunde	3 Gesellschaft	4 Technik	5 Markt
1.1 Firmenleitung	2.1 Auftraggeber	3.1 Betroffener	4.1 Techn. Entwicklung	5.1 Arbeitsmarkt
1.2 Geldgeber	2.2 Arbeitspartner	3.2 Meinungsbeeinflusser	4.2 Produktionsfaktoren	5.2 Absatzmarkt
1.3 Führung	2.3 Nutzer	3.3 Interessenvertreter	4.3 Umwelt	5.3 Lieferant
1.4 Mitarbeiter	2.4 Kommunikation	3.4 Behörde	4.4 Ressourcen	5.4 Kapitalmarkt
1.5 Organisation		3.5 Politik	4.5 Rahmenbedingungen	5.5 Wettbewerb
1.6 Kultur		3.6 Recht		
1.7 andere Projekte		3.7 Ethik/Moral		

5. ABLAUF DER UMFELDDANALYSE

Mit Hilfe der Projektumfeldanalyse sollen mögliche Einflüsse von relevanten Interessengruppen und Objekten/Elementen auf das Projekt festgestellt werden:

- Diese Einflüsse werden so klar wie möglich beschrieben/analysiert,
- die Bewertung der Wirkungsstärken auf das Projekt führt zur Rangskala möglicher Einflüsse.

Für die stärksten Einflüsse können dann Maßnahmen entwickelt werden:

- Fördermaßnahmen für die Chancen,
- Abwehrmaßnahmen für die Risiken.

Schematisch ergibt sich der in Abb. 6 gezeigte Grob Ablauf mit den beiden möglichen Einflussrichtungen. ■

Literatur

- [1] Abresch, J. P.: Projektumfeld und Stakeholder. In: RKW (Hrsg.): Projektmanagementfachmann. 4. Auflage, Eschborn 1998, S. 59–81
- [2] Brommer, U.: Motivierte Mitarbeiter – geschäftlicher Erfolg. Stuttgart 1992

[3] Graichen, W./Seiwert, L.: Das ABC der Arbeitsfreude. Offenbach 1995

[4] Haug, Chr.: Erfolgreich im Team. München 1994

[5] Harss, C./Maier, K.: Tapferkeit vor dem Chef. Regensburg 1996

[6] Heger, M.: Motivation als Führungsaufgabe. Stuttgart 1984

[7] Hesse, J./Schrader, H.: Krieg im Büro. Frankfurt 1993

[8] Hillebrand, N., und Team: Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilung im Projekt. In: Lange, D. (Hrsg.): Dokumentationsband Deutsches Projektmanagement Forum 1997. Nürnberg 1997, Kapitel 3.7, S. 1–14

[9] Hinterhuber/Matzler/Handlbauer: Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. München/Wien 1997

[10] Knebel, H./Schneider, H.: Führungsgrundsätze. Heidelberg 1994

[11] Maslow, A. H.: Motivation and Personality. New York 1954

[12] Morgan, G.: Bilder der Organisation. Stuttgart 1997, Kapitel 8, S. 341–400

[13] o. V.: Teambeurteilungs-/Entwicklungssoftware: „TeamCoach“. Das Meteor Projekt, FH Mannheim, Mannheim 1994

[14] Patzak, G./Rattay G.: Die Projektumfeldanalyse. Das soziale Umfeld eines Projektes. In: Schelle, H./Reschke, H./Schnopp, R./Schub, A. (Hrsg.): Projekte erfolgreich managen. Loseblattsammlung. Köln 1994 ff., Kap. 4.10

[15] Raschke, H./Knebel, H.: Taschenbuch für Personalbeurteilung. Heidelberg 1993

[16] Schelle, H.: Projekte zum Erfolg führen. München 1996

Tabelle 2:
Interessen-
gruppen-/
Umfeld-
elemente

[17] Seifert, J./Kraus, R.: Mitarbeitergruppen. Offenbach 1996



Autor

Norbert Hillebrand, Jahrgang 1950. Studium Maschinenbau, Dipl.-Ing., 1979–1994 Projektleiter von Entwicklungsprojekten bei Luft- und Raumfahrtunternehmen und bei PKW-System-Zulieferern. Seit 1994 Fachgruppenleiter Projektmanagement bei BEHR. Leiter des GPM Projekts „Projektumfeldanalyse“ 01–09/1998.

Die weiteren Mitglieder des Projektteams sind:

Dipl.-Betriebswirt (FH) Rainer Harre, BETRANET, 71563 Affalterbach

Prof. Dr.-Ing. Walter Kästel, FH Heilbronn, Außenstelle Künzelsau, 74653 Künzelsau

Betriebswirt (VWA) Manfred Roland Silcher, DaimlerChrysler AG; 70546 Stuttgart

Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Wirt.-Ing. (FH) Andreas Suchowski, AUDI AG, 85045 Ingolstadt

Dipl.-Ing., Wirtschaftsingenieur Jürgen R. Zeigermann, Berater, 71067 Sindelfingen

Anschrift

BEHR GmbH & Co
Abt. PK-IP/PM-Service
Postfach 30 09 20
D-70469 Stuttgart
Tel.: 0711/8 96-47 80, -34 38 Fax
E-Mail: norbert.hillebrand@behrgroup.com