

Die Projektumweltanalyse

Projekte sind meist in ein sehr komplexes soziales Netzwerk eingebettet. Die Projektumweltanalyse (PUA) ist eine Methode zur strategischen Bewertung von Projekten. Sie macht sichtbar, in welchem Spannungsfeld sich ein Projekt befindet, zeigt die maßgeblichen Erfolgsfaktoren auf und erlaubt die Ableitung von gezielten Strategien gegenüber den einzelnen Zielgruppen ("relevante Umwelten"). Ziel ist ein aktives und abgestimmtes Agieren des Projektteams!

Problemstellung

- Hohe Vernetzung des Projekts mit seinen Umwelten (soziale Ebene)
- Die (unterschiedlichen, oft widersprüchlichen) Erwartungen beeinflussen den Projekterfolg maßgeblich
- Die Erfolgsfaktoren bzw. möglichen Konflikte sind auf den ersten Blick nicht immer ersichtlich

Ziele der Projektumweltanalyse

- Die Komplexität der Projekt-Umwelt-Beziehungen sichtbar machen
- Vernetzung darstellen, "das Wirrwarr entwirren", Übersicht und grundlegende Orientierung schaffen (strategischer Ansatz)
- frühzeitig eine Außenorientierung darstellen (Marketing-Ansatz)
- mögliche Konflikte, Potentiale erkennen
- Strategien zur Gestaltung der Beziehungen planen

Wie erstellt man eine Projektumweltanalyse?

• **Bestimmung der relevanten Umwelten / Zielgruppen**

Die grundlegende Frage lautet: Wer beeinflusst den Projekterfolg? Man kann grundsätzlich zwischen externen Umwelten (Kunden, Lieferanten, Behörden, Banken...) und internen Umwelten (Projektteam, interner Auftraggeber, Mitarbeiter aus Fachabteilungen ...) unterscheiden.

• **Bestimmung der Bedeutung und der Distanz zum Projekt**

Obwohl alle Projektumwelten den Projekterfolg beeinflussen, haben sie nicht die gleich große Bedeutung. In einem ersten Schritt analysiert man die unterschiedliche Bedeutung, meist auf einer Skala von 1 - 3. Die Umwelten unterscheiden sich aber auch in ihrer Distanz zum Projekt - als Maßstab kann hier die Anzahl der Kontakte, Gespräche, etc. genommen werden.

Beispiel: die finanzierende Bank (große Distanz) gegenüber dem Projektteam (geringe Distanz). Auch die Distanz wird mit einer Skala von 1-3 bewertet.

Umwelt	Bedeutung 1-3	Nähe 1-3
Int. Auftraggeber	2	2
Projektteam	1	1
Lieferant A	3	3
...
...

Abb.: Projektumweltanalyse - Liste

- **Umsetzung in eine Graphik ("Big Picture")**

Durch die graphische Umsetzung wird die Vernetzung des Projektes sehr gut visualisiert und "spürbar" gemacht. Die Projektumweltanalyse eignet sich dadurch auch sehr gut für Präsentationszwecke.

- **Analyse einzelner Beziehungen - Erwartungen / Erfolgsfaktoren / Konflikte**

Jede dieser Umwelten hat ihre eigenen Erwartungen an das Projekt und beeinflusst den Projekterfolg auf unterschiedliche Weise ! Es gibt also nicht nur einen einzelnen Maßstab (z.B. funktionierendes Softwareprogramm) mit dem der Projekterfolg gemessen wird ! Andererseits kann man durch das Erkennen widersprüchlicher Erwartungen mögliche Konflikte ausmachen und damit auch frühzeitig agieren.

- **Entwicklung von geeigneten Strategien**

Aufgrund der Ergebnisse des letzten Schrittes (Analyse der Erwartungen) können nun geeignete Strategien pro Umwelt festgelegt werden. Ziel ist es einerseits, die Erfolgsfaktoren zu maximieren, andererseits aber auch Konflikten möglichst früh zu begegnen. Diese Strategien müssen spezifisch ausgearbeitet werden und in einen konkreten Aktionsplan münden.

Erwartungen des Projekts an ...	Erwartungen des ... an das Projekt
•	•
Mögliche Konflikte:	Mögliche Potentiale
•	•
Strategien:	
•	

Abb.: Struktur für die Ableitung von Strategien

<p align="center">Erwartungen des Projekts an den internen Auftraggeber</p>	<p align="center">Erwartungen des Projektauftraggebers an das Projekt</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung im eigenen Unternehmen und nach außen • Bereitstellung von Ressourcen • Treffen notwendiger Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertragserfüllung • Gewinn • möglichst geringe Einbindung • effizientes Projektmanagement • Sicherung einer langfristigen Kundenbeziehung
<p align="center">Mögliche Konflikte</p>	<p align="center">Mögliche Potentiale</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Projekterfolg / langfristige Kundenbeziehung • geringe Einbindung / notwendige Unterstützung und Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarf an Information • Vertrauen
<p align="center">Strategien</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung des internen Projektauftraggebers in das Projekt in allen Phasen über Information (Projektauftrag, Fortschrittsberichte, ...) • gemeinsame Definition des Projekterfolges (über monetären Gewinn hinaus) • gute Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen 	

Abb.: Beispiel für die Ableitung von Strategien

• Letzter und wichtigster Schritt: Umsetzung !!!

Arbeitsformen

- interaktive Arbeitstechniken in Workshopatmosphäre
- Einbezug von Vertretern relevanter Umwelten
Erstdurchführung bei Projektstart, als Steuerungsinstrument, wenn sich Personen und Systeme verändern, vor Projektabschluss

Funktionen der Projektumfeldanalyse:

sind:

- dass sie die Innen- und Aufgabenorientierung vieler Projekte in einer frühen Projektphase durch die Außensicht und Marketingorientierung ergänzt;
- dass durch den Überblick ein Bewusstsein für die soziale Vernetzung des Projekts geschaffen wird, was besonders bei internen Projekten von ausschlaggebender Bedeutung ist;
- dass die Sinnhaftigkeit der Projektorganisation (Rollenverteilung, Art und Intensität der Kommunikation, Verantwortung, usw.) erst durch ihre Funktionalität für die Außenrelationen sichtbar wird;
- dass eine projektspezifische Kommunikations-, Informations- und Marketingstrategie mit konkreten und differenzierten Maßnahmen entwickelt werden kann.

Fragen zur Projektumfeldanalyse

1. Wer trägt zum Gelingen des Projektes bei?
Von wem ist der Erfolg abhängig? (Rangreihe)
2. Wann ist das Projekt aus der Sicht von ... ein Erfolg / Misserfolg?
Was sind die Erwartungen/Befürchtungen?
3. Welchen Beitrag muss ... leisten, um einen Projekterfolg zu ermöglichen?
Was braucht er/sie dazu?
Was hat er/sie davon?

→ Konsequenzen für Vorgangsweise/Beratung/
Projektpositionierung bzw. -organisation in Bezug zu jedem relevanten
Umfeld
4. Summary:
Erfolgsvoraussetzungen und Stolpersteine für das Projekt (max. 10) und die
"Antworten" des Projektmanagements