

LS 6.2: Projekt Jubiläumsfeier – Die OHMega.IT hat Geburtstag!

Hilfestellungen zur Analyse des vorliegenden Problems/Auftrags:

Sie wissen bereits, dass Projekte in Ihrer beruflichen Praxis eine große Bedeutung haben, da Aufträge immer komplexer werden.

Projekte entstehen, da Kund/innen (oder auch Ihr Unternehmen selbst) mit Problemen konfrontiert werden, die es zu lösen gilt; oder Zustände/Situationen vorherrschen, die anders/moderner/effizienter gestalten werden sollen (z.B. eine veraltete Netzwerkinfrastruktur, Umsatzeinbußen, Stagnation des Kundenstamms, ...).

Um ein Projekt genau definieren zu können und im Weiteren für einen effektiven Projektverlauf zu sorgen, ist es daher wichtig,

1. das vorliegende **Problem** genauestens zu **analysieren** und **schriftlich zu dokumentieren**
2. seine **Ursachen** zu **bestimmen**.

1. Problembeschreibung:

Folgende Fragen helfen bei der Analyse und Problembeschreibung:

- Wie kann die derzeitige Situation beschrieben werden?
- In welchen Unternehmensbereichen tritt das Problem auf?
- Seit wann tritt das Problem auf?
- Welche Auswirkungen hat das Problem?
- **Welche Personen sind beteiligt? → (Exkurs Stakeholderanalyse*)**
- Welche Sachmittel kommen gegenwärtig zum Einsatz?
- Wie laufen die Prozesse derzeit ab?

Eine genaue Problembeschreibung erleichtert damit, die Aufgabenstellung des Projektes und effektive Lösungswege zu entwickeln sowie die für das Projekt erforderlichen **Ziele** zu definieren.

Ist und Soll:

Ein Problem liegt dann vor, wenn die derzeitige Situation in einem Unternehmen, das **Ist**, von dem gewünschten bzw. angestrebten Zustand, dem **Soll**, abweicht.



Fallbeispiel:

Die Unternehmensleitung der Möbelwelt Schmitt KG will modernisieren und plant eine neue Vertriebsform für ihre Produkte. Das vorhandene Konzept soll erweitert werden.

Ist-Zustand: Es gibt Umsatzeinbußen. Es fehlen eine ansprechende Internetpräsenz und die damit verbundenen E-Commerce-Möglichkeiten.

Soll-Zustand: Umsatzsteigerung durch Online-Bestellmöglichkeiten für die Kunden.

Fazit: Alle Projektbeteiligten müssen sich die Fragen stellen: *Was hat zum Ist-Zustand geführt? Wie konnte es zu diesem Unterschied zwischen Soll- und Ist-Zustand kommen?*

Ausblick: Dies ist besonders für die Klärung der Projektziele wichtig, denn erst wenn Auftraggeber und -nehmer den Unterschied zwischen dem Ist-Zustand und dem gewünschten Soll-Zustand erfasst haben und beschreiben können, ist eine Zieldefinition möglich.

Kommt noch:

- ✓ SMARTe Zielformulierung



*Exkurs Stakeholderanalyse

Wenn Sie geklärt haben, welche Personen an der Situation und dementsprechend am folgenden Projekt beteiligt sind, sollten Sie sich zudem die Frage stellen:

„Wer hat welches (Eigen)Interesse an diesem Projekt?“

Das sollte ich wissen:

- ✓ Definition des Begriffes „Stakeholder“
- ✓ Abgrenzung zum Begriff „Shareholder“

Mehr [Informationen \(Erklärvideo\)](#)



Die unterschiedlichen Interessengruppen müssen im Vorhinein, vor der Planung des Projektes, aufgelistet und ihre Interessen transparent dargelegt werden. So können schon im Vorfeld mögliche Konfliktpotenziale erkannt und ggf. behoben werden. Dies umfasst nicht nur die einzelnen Projektbeteiligten und den Auftragnehmer, sondern kann sich auch in unterschiedliche Bereiche erstrecken (Banken, Geschäftspartner, ...). Bei Bedarf kann das Interesse der Stakeholder zusätzlich noch nach Wichtigkeit (z.B. sehr hoch, hoch, gering, ...) für den Projektnehmer gegliedert werden.

Für ein **praktisches Beispiel** einer „Bewerbung/Neueinstellung für eine Arbeitsstelle“ könnte die Stakeholderanalyse aus Sicht des Bewerbers/der Bewerberin möglicherweise wie folgt aussehen:

Interessensgruppe:	Eigenes Interesse (z.B.)	Wichtigkeit der Interessensgruppe
Geschäftsführung		
Abteilungsleitung		
Team-/Gruppenleitung		
Mitarbeiter		
Personalabteilung		
Bewerber		
Mitbewerber/Konkurrenz		
Gleichstellungsbeauftragte(r)		
Schwerbehindertenbeauftragte(r)		
Betriebsrat		
Arbeitsamt		
Familie/ Partner(in)		
...		

Aufgabe: Füllen Sie die Tabelle (Dok. 04a) aus und vergleichen Sie anschließend Ihre Ergebnisse mit denen Ihres Nachbarn/ Ihrer Nachbarin!

--- Exkurs Ende ---

2. Ursachenanalyse

Als nächstes werden die Ursachen des Problems untersucht, denn häufig kann aus den Problemursachen bereits auf mögliche Lösungen geschlossen werden.

Folgende Fragen sind hilfreich:

- *Wie konnte es zu der Abweichung zwischen dem Ist und dem Soll kommen?*
- *Liegen die Ursachen bei den verantwortlichen Personen?*
- *Liegen die Ursachen in den verwendeten Sachmitteln, Verfahren oder technischen Hilfsmitteln?*
- *Sind Veränderungen im Umfeld für das Problem verantwortlich?*



Fallbeispiel:

Ursache: Die Marketingabteilung der Möbel Welt Schmitt KG ist zu schwach besetzt, Kaufleute im E-Commerce fehlen.

Mögliche Lösung: Um den Vertrieb voranzutreiben, muss entsprechendes Personal eingestellt werden oder vorhandenes Personal dafür qualifiziert werden.

Mögliche Methoden zur Analyse des Problems / des Ist-Zustandes

- Interview des Auftraggebers
- Fragebögen
- Mindmaps
- Tabellarische Auflistung
- Ursachen-Wirkungs-Diagramm*



*Das **Ursachen-Wirkungs-Diagramm** (Ishikawa) ist eine Analysemethode, bei der nach den primären Ursachen eines Problems gesucht wird. Diese Methode hilft, komplexe Probleme mit vielen zusammenhängenden Ursachen zu erklären und in strukturierter Form zu visualisieren.

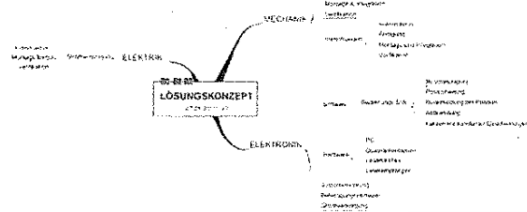
Die jeweilige Methode ist in Abhängigkeit von der jeweiligen Problem**vielfalt** anzuwenden. Oft sind es nur einfache Probleme, die in einem kurzen Dialog zwischen Projektleiter und Auftraggeber oder einem weiteren Mitarbeiter analysiert werden können (so bspw. beim Oberstufenprojekt der GSO oder Ihrem Abschlussprojekt vor der IHK). Hier bietet sich ein einfaches Interview an.

Bei vielschichtigen Problemen lohnt es sich aber möglicherweise ein Ursachen-Wirkungs-Diagramm anzuwenden.

Beispiele:

Mindmap

Beispiel:

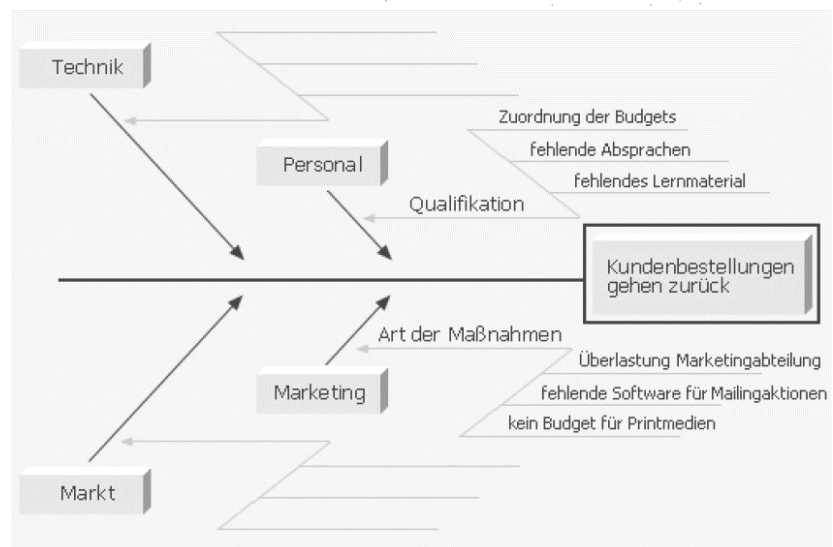


Tabelle

Nr.	Problembeschreibung	Problemursache
1	Zu wenig PC's	Reparaturdauer
2	Anmeldung nicht möglich	Netzwerkkabel
3	Daten nicht zugänglich	dezentrale Server
4	usw.	usw.
5



Abbildung:
Ursachen-Wirkungs-Diagramm
für das Fallbeispiel.



WICHTIG:

So oder so: Nach der Problembeschreibung mithilfe der genannten Methoden sollten die Anforderungen und Wünsche des Kunden an das „Projektergebnis“ (bspw. ein Produkt) abgeleitet werden.

Festgehalten werden diese Anforderungen zunächst im so genannten **Lastenheft** (=Wunsch katalog).

Das Lastenheft enthält eine Zusammenfassung aller (fachlichen) Basisanforderungen, die beispielsweise das zu entwickelnde Produkt aus der Sicht des Auftraggebers (des Kunden) erfüllen muss. „**Basisanforderungen**“ bedeutet eine bewusste Konzentration auf die fundamentalen Eigenschaften des Produkts und ihre Beschreibung auf einem ausreichend hohen Abstraktionsniveau, das die Anforderungen präzise beschreibt, ohne sich in Details zu verlieren.

Adressaten: Auftraggeber (Kunde, intern oder extern) sowie Auftragnehmer (repräsentiert durch den/die Projektleiter/in).

Inhalt: Bewusste Konzentration auf die fundamentalen Eigenschaften des Produkts. Beschreibung des „**Was?**“, nicht des „**Wie?**“.

Form: Vorgegebenes, standardisiertes, grobes Gliederungsschema mit festgelegten Inhalten (nummeriert). Da es nur um die fundamentalen Anforderungen geht, sollte der Umfang auf wenige Seiten beschränkt werden.

Sprache: Beschreibung auf angepasstem Abstraktionsniveau. Die einzelnen Anforderungen werden nummeriert, damit man sich im späteren Verlauf des Projektes darauf beziehen kann. Ggf. werden in diesem Dokument bereits Fachtermini verwendet, dann sollte es um ein Glossar ergänzt werden, damit Eindeutigkeit erreicht wird.

Zeitpunkt: Das Lastenheft ist das erste Dokument, das die Anforderungen an ein neues Produkt grob beschreibt.



Transfer Projekt „Jubiläumsfest“

1. Formulieren Sie schriftlich den *Ist-Zustand*, in dem sich die OHMega.IT befindet. Welche Fragen zur Problembeschreibung können beantwortet werden? Formulieren Sie zudem den *Soll-Zustand*, der durch das Projekt erreicht werden soll.
2. Welche weiteren *Stakeholder* (außer Frau Ohm) gibt es im Zuge des Projektes „Jubiläumsfest“?
3. Welche *Methode zur Analyse* des Problems würden Sie wählen und warum?
4. Sichten Sie die *Anforderungen* an das Jubiläumsfest von Frau Ohm und listen Sie diese stichpunktartig – aber in einem sinnvollen (thematischen) Gliederungsschema – als *Lastenheft* auf.

u.a. Quelle: FernUniversität Hagen: Kursbuch Projektmanagement – Grundkurs zur Planung und Steuerung von Projekten