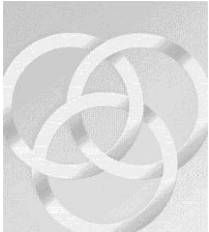


mensch
informatik
organisation



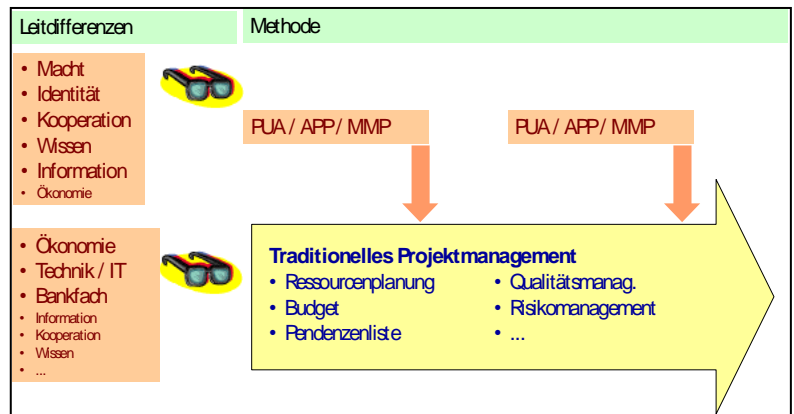
Umfeldanalyse und Risikoüberwachung

Methode zum konsequenten Umgang mit Projektrisiken, die sich aus sozialen Systemen rund um ein Projekt ergeben

Die hier vorgestellte Methode, ist als ergänzendes Instrumentarium zum traditionellen Projektmanagement zu verstehen. Sie ist ein Hilfsmittel, um Projektrisiken, welche im sozialen und menschlichen Kontext von

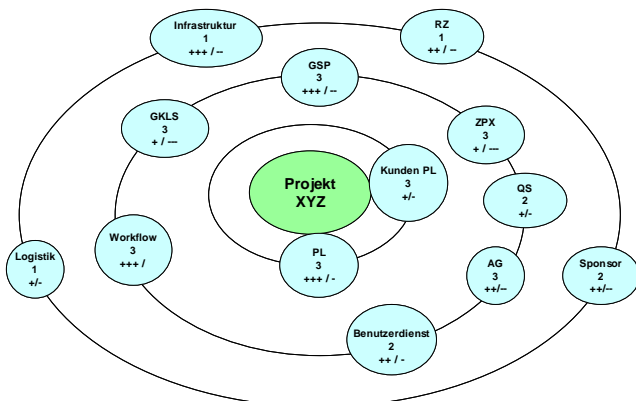
Projekten entstehen können, früh zu erkennen und um damit konsequent umgehen zu können. Die Methode besteht aus drei Teilen: **Projektumfeldanalyse (PUA)**, **Analyse potentieller Probleme (APP)** und **Monitoring und Massnahmenplanung (MMP)**. Alle drei Teile können, abhängig von der Projektgrösse und -situation, vom Projektleiter alleine, mit ausgewählten Beteiligten oder mit dem ganzen Projektteam durchgeführt werden. Bei der Durchführung in einer Arbeitsgruppe empfiehlt es sich einen externen Moderatoren beizuziehen.

Entstanden ist die Methode und das zugehörige Software Tool beim Schwerpunkt „Mensch Informatik Organisation“ (MIO) des Instituts für Informatik der Universität Zürich. In einem von Soft[net] unterstützten Projekt, wurde sie mit zwei Projektpartnern aus Wirtschaft und Verwaltung einem umfassenden Praxistest unterzogen.



Die Projektumfeldanalyse (PUA)

Ein IT Projekt wird in einer komplexen Umwelt abgewickelt. Es steht in Beziehung zu verschiedenen sozialen Systemen wie z.B. Partnerfirmen, Lieferanten, Abteilungen mit Benutzern, Dienststellen, Sponsoren usw., die seinen Kontext bilden.



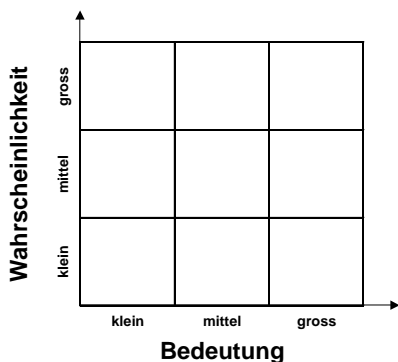
Das Management dieser Beziehungen ist eine wichtige Aufgabe des Projektmanagements. Mit der Projektumfeldanalyse können wir nun die Vernetzung des Projektes mit anderen Systemen darstellen.

Das Ziel der PUA ist es, in der Phase der Initialisierung des Projektes die Aussenorientierung zu fördern und Projektstrategien zur Einbindung der Beteiligten zu entwickeln.

Man verschafft sich einen Überblick über den relevanten Kontext. Die für das Projekt relevanten Personen, Personengruppen, Abteilungen, Partnerfirmen usw. werden bestimmt und genauer betrachtet: In welcher Entfernung stehen sie zum Projekt? Wie gross ist ihre Bedeutung für das Gelingen des Projektes? Welche Erwartungen bzw. Befürchtungen haben sie in Bezug auf das Projekt (positive, negative, neutral)?

Analyse potentieller Probleme (APP)

Bei der Analyse potentieller Probleme (APP) handelt es sich um eine klassische Risikoabschätzung. In unserem Fall ist sie an die Projektumfeldanalyse (PUA) gekoppelt. Dabei hat sie zum Ziel, die in der PUA identifizierten Interessen sowie Erwartungen und Befürchtungen verschiedener Umfelder genauer unter die Lupe zu nehmen und frühzeitig entsprechende Massnahmen zu planen.

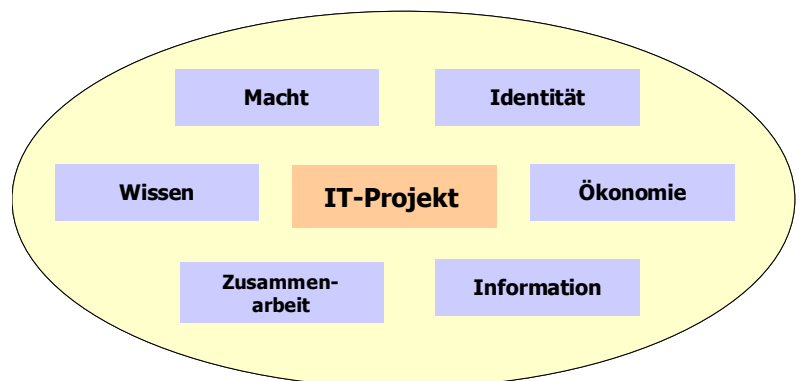


Aus den Erfahrungen des MIO-Ansatzes heraus stellen wir die 6 Erfolgsfaktoren für IT-Projekte zur Verfügung: Wissen, Identität, Kooperation, Ökonomie, Information und Politik. Sie unterstützen die Analyse potentieller Probleme, indem sie auf spezielle Fragen und Beobachtungspunkte hinweisen.

In die Portfolio Matrix werden die identifizierten potentiellen Probleme nach ihrer Bedeutung für das Projekt und ihrer Wahrscheinlichkeit des Auftretens eingeordnet. Die Probleme, die sich im Feld rechts oben oder in den 4 Feldern rechts oben befinden, werden dann in die Massnahmentabelle übertragen.

Monitoring und Massnahmenplanung (MMP)

Die potentiellen Probleme, die sich als besonders bedeutsam herausstellen und mit hoher Wahrscheinlichkeit auftreten, werden anhand der Massnahmentabelle in die vier Kategorien unmittelbarer Handlungsbedarf, vorbeugende Massnahme, ständige oder periodische Beobachtung sortiert und mögliche Massnahmen werden erarbeitet.



Ein weiterer Aspekt liegt in der Beobachtung. Es hat sich nämlich herausgestellt, dass sich unerwartete Ereignisse schon im Vorfeld durch schwache Signale abzeichnen. Ein schwaches Signal kann schon die Einschätzung oder das Gefühl des Projektleiters sein, dass sich diese Person oder Abteilung im schlimmsten Fall nicht kooperativ verhalten wird. Ein anderes schwaches Signal ist z.B. „Wir waren nicht informiert, wir konnten nichts machen.“ Nicht-Informiert-Sein ist ein Phänomen, welches sich oft nicht durch ein Mehr von Informationen lösen lässt, sondern dessen Ursachen tendenziell in Ablehnung oder Überforderung liegen. Es kann somit Ausdruck von Widerstand sein. So werden konkrete

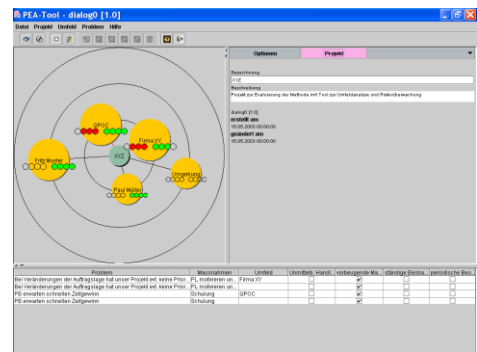
Beobachtungsmassnahmen geplant, womit die Grundlage für das Monitoring des Projektes geschaffen wird. Hier werden insbesondere schwache Signale in den, innerhalb der PUA definierten Projektumfeldern beobachtet, um die identifizierten Risiken konsequent überwachen zu können. Dort wo präventiver oder gar unmittelbarer Handlungsbedarf besteht werden konkrete Massnahmen definiert.

Die Massnahmen werden dann abschliessend ins ordentliche Projektmanagement überführt, wo deren Durchführung überwacht und dokumentiert wird.

Der Aufbau eines solchen Monitorings oder Frühwarnsystems soll die Beobachtungsfähigkeit der Projektbegleiter fördern, wobei es oft nicht an der Beobachtungsfähigkeit an sich mangelt, sondern am Reflektieren der Beobachtung: Was könnte dahinter liegen? Warum macht das beobachtete Verhalten Sinn? Was löst es bei mir aus? Welche Optionen der Reaktion bestehen? Es geht nicht primär darum, sofort Lösungen zu finden und aktiv zu werden, sondern die schwachen Signale und Beobachtungen zu reflektieren, zu hinterfragen und vor dem Hintergrund des spezifischen Projektes zu interpretieren. Daraus ergeben sich dann verschiedene Handlungsalternativen im letzten Teil der Methode.

Softwaretool zur Unterstützung der Methode

Es steht ein einfaches, aber effizientes Softwaretool zur Unterstützung der Methode zur Verfügung. Es handelt sich dabei um ein Open Source Produkt auf Java Basis, das verschiedene gängige Datenbanken unterstützt. Mit dieser Software können die Ergebnisse der einzelnen Schritte der Methode erfasst und damit dokumentiert werden.



Beratungsangebot

Die Methode deckt explizit einen wesentlichen Bereich von Erfolgsfaktoren von Projekten ab, der bis heute nur intuitiv oder gar nicht berücksichtigt wird. Da die erfolgreiche Anwendung eine ungewohnte Denkhaltung erfordert, braucht es allerdings eine fundierte Einführung und Ausbildung.

In Zusammenarbeit mit dem Schwerpunkt „Mensch Informatik Organisation vom Institut für Informatik der Uni Zürich biete ich folgende Dienstleistungen an:

- Umfassende, auf den Kunden zugeschnittene Integrationsprojekte zur nachhaltigen Einführung der Methode ins Projektmanagement
- Methodenschulung
- Coaching
- Durchführung der Methode; Moderation von Workshops mit Projektteams

Auf Wunsch präsentieren wir gerne die Methode und deren potentiellen Nutzen für Ihre Firma bzw. Organisation.