
DAS ZIEL IST DAS ZIEL

DIE KUNST EIN PROJEKT ZU MANAGEN

BAND 3

DIE IST – ANALYSE

GEORG HÜBNER

INHALT

Einleitung.....	3
Die Planungsphase.....	5
3 Die IST-Analyse.....	7
3.1 Die Stakeholder-Analyse.....	9
3.1.1 Eine Stakeholder-Liste erstellen.....	11
3.1.2 Ein lebendes Dokument.....	14
3.1.3 Driver, Supporter, Beobachter.....	18
3.1.4 Der Projekt-Pate.....	24
3.2 Die SWOT – Analyse.....	31
Vorschau: Dokumentation und Kommunikation.....	37
Abbildungsverzeichnis.....	39

EINLEITUNG

Im ersten Band wurde gezeigt, dass Projekte immer innerhalb des Spannungsfeldes von Ziel, Zeit und Ressourcen stattfinden: dem sogenannten Magischen Dreieck des Projektmanagements. Der zweite Band machte deutlich, wie wichtig eine präzise Zieldefinition ist und dass hinter jedem Projekt zunächst ein Bedürfnis, ein Problem oder eine konkrete Erwartung steht. Erst wenn klar ist, warum ein Projekt durchgeführt wird und was am Ende erreicht werden soll, kann mit der eigentlichen Planung begonnen werden.

Doch zwischen Ziel und Umsetzung liegt eine weitere entscheidende Frage: Wie sieht die aktuelle Situation aus? Bevor Entscheidungen getroffen, Ressourcen verteilt oder Zeitpläne erstellt werden können, muss zunächst verstanden werden, von welchem Ausgangspunkt das Projekt überhaupt startet.

Genau an dieser Stelle setzt die IST-Analyse an. Sie bildet den Übergang von der Zieldefinition zur konkreten Projektplanung. Während die Zieldefinition den gewünschten SOLL-Zustand beschreibt, untersucht die IST-Analyse die Realität, in der sich das Projekt tatsächlich bewegt. Welche Rahmenbedingungen existieren bereits? Welche Personen oder Gruppen sind betroffen? Welche Chancen und Risiken zeichnen sich ab? Welche internen Stärken können genutzt werden? Welche Schwächen könnten später zum Problem werden?

Viele Projekte scheitern daran, dass die Ausgangslage falsch eingeschätzt wurde. Informationen fehlen, wichtige Beteiligte werden übersehen oder Risiken werden zu spät erkannt. Genau deshalb gehört die IST-Analyse zu den wichtigsten Schritten der gesamten Planungsphase. Sie sorgt dafür, dass Entscheidungen nicht auf Vermutungen oder „Hausverstand“, sondern auf nachvollziehbaren Informationen beruhen.

Dabei geht es nicht darum, sofort Lösungen zu entwickeln oder Probleme vorschnell zu bewerten. Eine Analyse ist zunächst eine Bestandsaufnahme. Sie beschreibt, beobachtet und sammelt Informationen. Erst auf dieser Grundlage lassen sich später sinnvolle Strategien entwickeln. Wer zu früh bewertet, läuft Gefahr, wichtige Zusammenhänge zu übersehen oder sich von Vorurteilen leiten zu lassen.

Dieser Band beschäftigt sich daher mit den wichtigsten Methoden zur Untersuchung eines Projekts und seines Umfelds. Dazu zählen unter anderem die Stakeholder-Analyse, die Projektumfeld-Analyse sowie die SWOT-Analyse. Sie helfen dabei, Zusammenhänge sichtbar zu machen, Einflussfaktoren zu erkennen und Risiken frühzeitig einzuschätzen. Gleichzeitig entsteht dadurch ein immer klareres Bild davon, unter welchen Bedingungen das Projekt tatsächlich durchgeführt werden kann.

Besonders wichtig ist dabei ein Gedanke: Eine IST-Analyse ist kein einmaliges Dokument, das nach kurzer Zeit in einer Schublade verschwindet. Projekte verändern sich laufend – und mit ihnen auch ihr Umfeld. Neue Stakeholder kommen hinzu, Rahmenbedingungen ändern sich, Risiken entstehen oder verschwinden. Eine gute Analyse muss deshalb ständig ergänzt, überprüft und angepasst werden.

Die IST-Analyse ist damit weit mehr als nur ein organisatorischer Zwischenschritt. Sie bildet das Fundament für sämtliche weiteren Planungen. Je genauer die Ausgangslage verstanden wird, desto realistischer und belastbarer werden später Zeitpläne, Ressourcenplanungen, Kommunikationsstrukturen und Budgetentscheidungen sein.

Mit anderen Worten: Nachdem nun bekannt ist, *wohin* das Projekt führen soll, geht es im nächsten Schritt darum, herauszufinden, *von wo aus* diese Reise überhaupt beginnt.

DIE PLANUNGSPHASE

In der Startphase wird ein Lastenheft erstellt, das die grundlegenden Anforderungen und Ziele des Projekts dokumentiert. Zudem erfolgt eine erste grobe Schätzung der benötigten Ressourcen: der finanziellen Mittel, der personellen Kapazitäten sowie weiterer materieller und immaterieller Ressourcen. Ebenso wird ein vorläufiger Zeitplan für das Projekt festgelegt. Die drei wesentlichen Faktoren *Ressourcen*, *Zeit* und *Ziel* bilden wie besprochen das sogenannte *Magische Dreieck* des Projektmanagements.

Das Ziel der Planungsphase hingegen besteht darin, zu ermitteln, unter welchen konkreten Bedingungen das im Lastenheft formulierte Projektziel tatsächlich erreicht werden kann.

- ? Welche personellen Ressourcen werden konkret benötigt?
- ? Welche weiteren Ressourcen sind erforderlich?
- ? Welche Kosten entstehen unter den ermittelten Bedingungen?
- ? Ist der erfolgreiche Abschluss des Projekts im vorgegebenen Zeitrahmen möglich?
- ? Welche Risiken könnten den erfolgreichen Abschluss verhindern?

All diese Fragen müssen möglichst präzise und nachvollziehbar beantwortet werden. Das dient zwei wesentlichen Zielen:

- a) feststellen zu können, ob sich das Projekt lohnt,
- b) das Pflichtenheft und den finalen Projektauftrag aufzusetzen und zu unterschreiben.

Je exakter diese Fragen beantwortet werden können, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Projekt erfolgreich abgeschlossen werden kann. Um diese Fragen beantworten zu können, ist eine Menge Recherche erforderlich. Folgende Pläne müssen erstellt werden:

- 1. Der Projektstrukturplan** (siehe Band 6)
- 2. Die Vorgangstabelle** (siehe Band 7: Der Zeitplan)
- 3. Der Netzplan** (siehe Band 7: Der Zeitplan)
- 4. Der Zeitplan** (siehe Band 7)
- 5. Der Ressourcenplan** (siehe Band 8)

- a) Personalaufwand (Human Resources)
- b) Sonstige Ressourcen

6. Finanzplan / Projektbudget (siehe Band 9: Der Finanzplan)

7. Der Kommunikationsplan (siehe Band 4: Dokumentation und Kommunikation)

8. Der Dokumentationsplan (siehe Band 4: Dokumentation und Kommunikation)

9. Risikoanalyse und Plan für das Risikomanagement (siehe Band 5: Risikomanagement)

Am Ende der Planungsphase steht entweder ein Projektansuchen (wenn es ein unternehmensinternes Projekt ist) oder ein Kostenvoranschlag (wenn der Auftraggeber ein externer Kunde ist). Wird dieser positiv beschieden, erfolgt die *schriftliche Erteilung des Projektauftrags*.

Ein weiterer zentraler Aspekt der Planungsphase ist das Fundament der *Kommunikation*. Dieses wird meist bereits zu Beginn gelegt, da viele Personen – Supporter, Driver und weitere Stakeholder – schon in dieser Phase über den Fortschritt informiert werden wollen. Darüber hinaus stellen gerade diese Personen oft wertvolle Quellen für Informationen dar, die während der Planungsphase benötigt werden.

3 DIE IST-ANALYSE

Das war ein Auszug.

Das vollständige Skript „IST-Analyse“ mit allen Kapiteln und Beispielen erhalten Sie auf projekt.pm – als PDF zum sofortigen Download.

Weiterlesen →

projekt.pm/skript-03

Alle 13 Skripten sind außerdem im Lehrgang Projektmanagement und in den Themen-Workshops enthalten.

WEITERE BÄNDE IN DIESER REIHE

DAS ZIEL IST DAS ZIEL (GESAMTAUSGABE)

BAND 1 – DIE GRUNDLAGEN DES PROJEKTMANAGEMENTS

BAND 2 – DIE ZIELDEFINITION

BAND 3 – DIE IST-ANALYSE

BAND 4 – DOKUMENTATION UND KOMMUNIKATION

BAND 5 – RISIKOMANAGEMENT

BAND 6 – DIE PROJEKTSTRUKTUR

BAND 7 – DER ZEITPLAN

BAND 8 – RESSOURCENPLANUNG

BAND 9 – DER FINANZPLAN

BAND 10 – DAS TEAM – ENTWICKLUNG UND FÜHRUNG

BAND 11 – PROJEKTAUFTRAG UND KICKOFF

BAND 12 – CONTROLLING UND MONITORING

BAND 13 – DER PROJEKTABSCHLUSS