

**An welchen wichtigsten Faktoren erkennt man, dass die Lösung des Problems die erwünschte Wirkung hat?**

- Das konkrete Problem wurde gelöst. Der Maßnahmenplan wurde eingehalten.
- Die Regelungen greifen, dass solch ein Problem nicht mehr auftaucht (Zeit und Geld erforderlich)
- (Relevante) Stakeholder sind zufrieden.

**Die Problemsituation der Projekte wird kaum besser werden, eher wird sie sich verschärfen. Warum ist das so?**

Es zeigt sich, dass die Komplexität von Projekten immer weiter steigt. Sei es, weil

- das zu erstellende Produkt oder die Dienstleistung immer komplexer wird,
- die Geschäftsprozesse bzw. die Arbeitsorganisation aufgrund immer mehr Schnittstellen (verteiltes Arbeiten) immer komplexer werden,
- immer mehr Einflüsse durch das Umfeld bzw. dessen Beeinflussung durch Projekte berücksichtigt werden müssen oder
- die Märkte durch die Internationalisierung aufgrund immer größeren Drucks auf Zeit und Qualität komplexer werden.

Die Komplexität kann zwar reduziert werden. Es wird aber immer ein Delta geben, in dem dann Probleme auf das Projekt zukommen. Durch die steigende Komplexität werden auch die Probleme komplexer.

**Ein Projekt hat überraschend Terminprobleme? Welche Punkte müssen in Problembeschreibung festgehalten werden?**

Klärung der folgenden Fragen:

- Was ist das Problem?
- Worin liegt die Abweichung (Meilensteine, Abgabetermine, erhöhter Aufwand)?
- Wer ist von dem Problem betroffen?
- Wie sieht die Wirkung von dem Problem aus?
- Wann ist das Problem zum ersten Mal aufgetreten?
- Von wem wurde das Terminproblem festgestellt?

### **In welchen Schritten wird ein Problemnetz erstellt?**

Schritt 1: Kernproblem definieren und abgrenzen.

Schritt 2: Ermitteln der Ursachen (nach unten anordnen)

Schritt 3: Ermitteln der Folgen (oben eintragen)

Schritt 4: Analyse des Netzes

Schritt 5: Lösungen erarbeiten

### **Nach welchen immer erforderlichen Kriterien wählt man Alternativen einer Problemlösung aus?**

#### Bewertung der sachlichen Lösung des Problems

- Welche Nebenwirkungen wird die Lösung haben?
- Welche neuen Probleme werden durch die Problemlösung erzeugt?
- Welche Nachteile entstehen durch die Lösung?
- Welche Risiken entstehen durch die Problemlösung?

#### Bewertung des Lösungsprozesses

- Welche Ressourcen benötigt man und stehen sie zur Verfügung?
- Welches Know-How wird benötigt und steht es zur Verfügung?
- Welche Hilfsmittel sind erforderlich und stehen sie zur Verfügung?
- Welche Randbedingungen müssen eingehalten werden?
- Welcher Zeitablauf ist erforderlich?
- Wann kann die Wirkung der Problemlösung eintreten?

### **Wann ist die Problemlösungsmethode Trial and Error gerechtfertigt?**

Diese Problemlösungsmethode ist gerechtfertigt, wenn es sich um ein einfaches und überschaubares Problem handelt. Der Lösungsansatz muss schnell umsetzbar sein und ein evtl. falscher Ansatz darf keine großen negativen Auswirkungen haben.

Dies kann bei Problemen angewendet werden, die nicht wichtig noch dringend sind. Letzteres insbesondere, wenn auszugehen ist, dass man sukzessive mehrere angepasste Lösungen hintereinander anwenden muss.

### **Was charakterisiert die Minimallösung eines Problems?**

Die Minimallösung orientiert sich an den Zielen, d.h. was mindestens erreicht werden muss. Es kann sein, dass dadurch Randbedingungen verletzt werden.

### **Welche sind die Grundsätze des Problemlösungs-Prozesses?**

- Klärungsphase
  - o Problem erkennen
  - o Ziel der Problemlösung definieren
  - o Situationsanalyse durchführen
  - o Ursachenanalyse betreiben
- Lösungsphase
  - o Lösungen identifizieren
  - o Lösungen bewerten
  - o Sich für eine Lösung entscheiden.
- Umsetzungsphase
  - o Aktionsplan erstellen
  - o Umsetzung
  - o Wirkungskontrolle durchführen
  - o Lessons learned

## **Was unterscheidet ein "normales" Problem von einem "komplexen" Problem?**

Diese Klassifizierung von Problemen unterscheidet sich im Finden und Umsetzen des Bearbeitungswegs für die Lösung.

### Normales Problem

- Der Bearbeitungsweg für die Lösung wird nicht spontan gefunden oder kann nicht umgesetzt werden. Eine Lösung wird mit angemessenem Aufwand erarbeitet und kann auch gefunden werden.
- Diese Probleme sind klar abgrenzbar.
- Diese Probleme haben meist stabile Randbedingungen.
- Diese Zahl der Einflussgrößen ist gering.
- Es gibt ähnliche Probleme.
- Versuche und Simulationen sind möglich.

### Komplexes Problem

- Der Bearbeitungsweg für die Lösung ist auch mit größerem Aufwand und hohem Einsatz der Kreativität nicht zu finden. Oder es stehen tatsächlich die Möglichkeiten nicht zur Verfügung.
- Das Problem kann nicht eindeutig abgegrenzt werden.
- Die Randbedingungen sind dynamisch.
- Es gibt viele, auch dynamische Einflussfaktoren.
- Es gibt eine große Anzahl von Stakeholdern mit unterschiedlichen Interessen.
- Das Problem tritt einmalig auf.
- Versuche und Simulationen sind nicht möglich.

### **Wer entscheidet im Projektgeschäft über die Lösung zum Problem "Kapazität reicht für Projekt A nicht aus"?**

Dies kann nur durch übergeordnete Instanzen durchgeführt werden, welche für das Projektportfolio eines Unternehmens verantwortlich sind.

### **Wer hat in welchem Fall die Verantwortung für die Lösung eines Problems?**

Die Verantwortung für die Lösung ist abhängig von der Situation:

- Die Person, die für den Arbeitsbereich verantwortlich ist, in dem das Problem auftritt.
- Der PL, wenn es die Koordination im Projektteam oder das PM betrifft.
- Benennung eines Verantwortlichen durch den PL, wenn mehrere Arbeitsbereiche vom Problem betroffen sind.
- Eskalation des Problems, wenn mehrere Abteilungen durch das Problem betroffen sind. Ein Verantwortlicher ist durch entsprechende Leitungspersonen zu benennen.
- Eskalation des Problems an den Auftraggeber, wenn es diesen betrifft.

### **Woran erkennen Sie, dass Sie ein Problem und nicht ein Risiko vor sich haben?**

Ein Risiko ist eine problematische Situation, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintritt. Ein "echtes" Problem wird mit Sicherheit eintreten oder ist schon tatsächlich eingetreten.

### **Warum sehen Probleme auf unterschiedlichen Hierarchiestufen des Unternehmens unterschiedlich aus?**

Jede Hierarchiestufe ist unterschiedlich vom Projekt betroffen und hat auch unterschiedliche Ziele. Darum hat ein Problem auch unterschiedliche Wirkungen hinsichtlich der Stärke, der Art, seiner Reichweite bzw. Nah- und Fernwirkung.

#### Beispiel

Ein Programmfehler sorgt dafür, dass falsche Verbrauchsprognosen im Kundenportal des Stromversorgers berechnet werden. Für den Programmierer ein Sachproblem, der im Extremfall sagt "Ist nicht so schlimm. Die Korrektur dauert 3 Stunden." Für den Leiter des Marketings des Stromversorgers kann dies eine Image- und PR-Katastrophe sein, da der Fehler eine Auswirkung auf den Kunden hat.