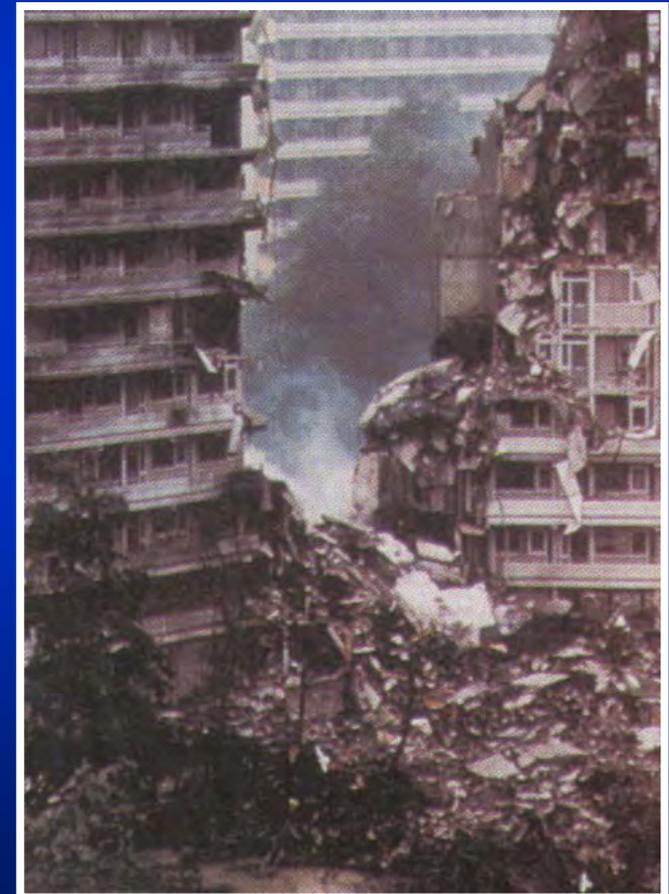
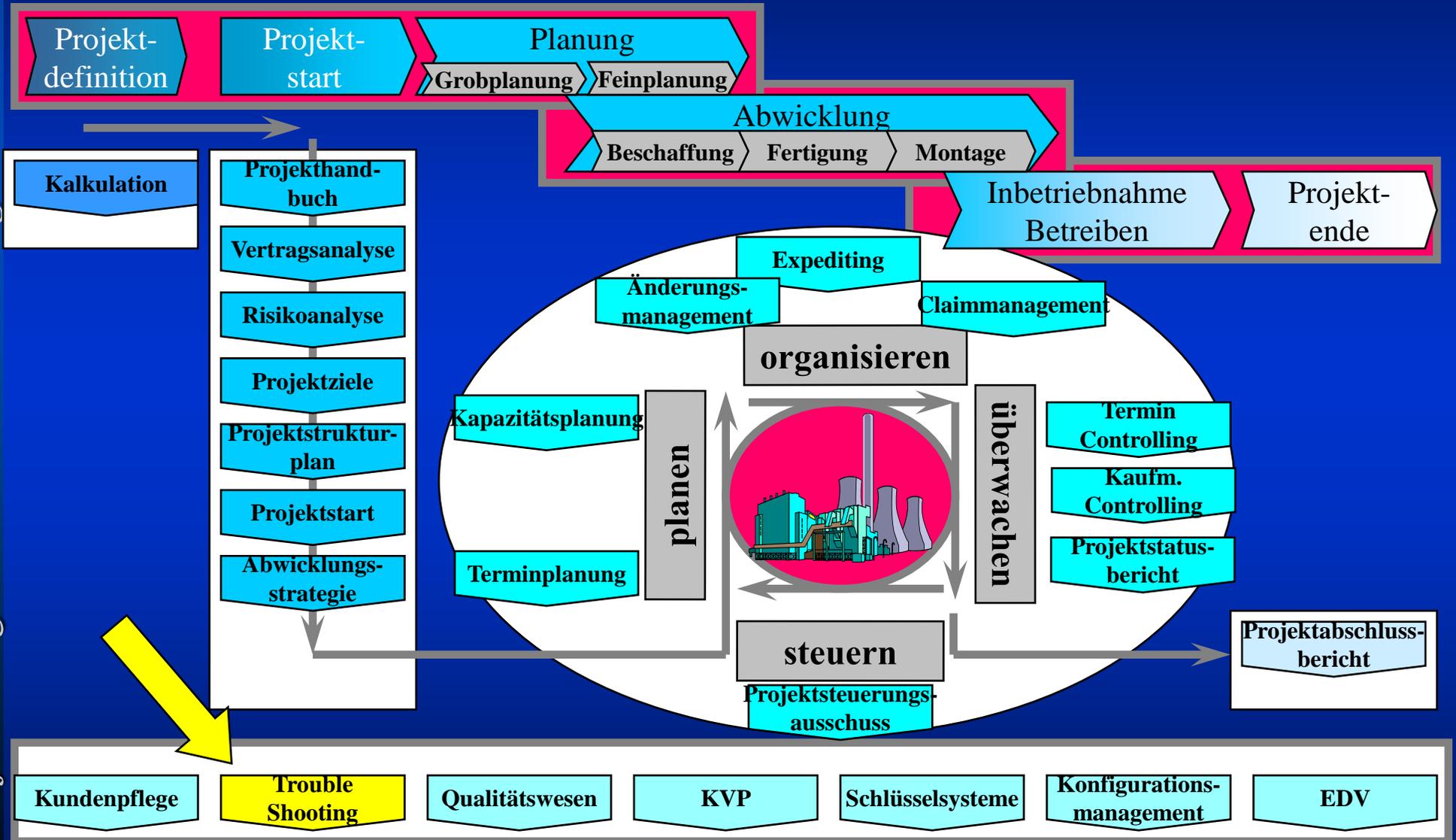


## Inhalt

- 1 Das Element im Projektablauf
- 2 Der Begriff des Trouble Shootings
- 3 Problembereiche im Projektmanagement
- 4 Methodeneinsatz
- 5 Konfliktbewältigung
- 6 Pers. Arbeitstechnik
- 7 Beispiele

**Trouble Shooting :**  
**Von Problem nicht überrascht werden**





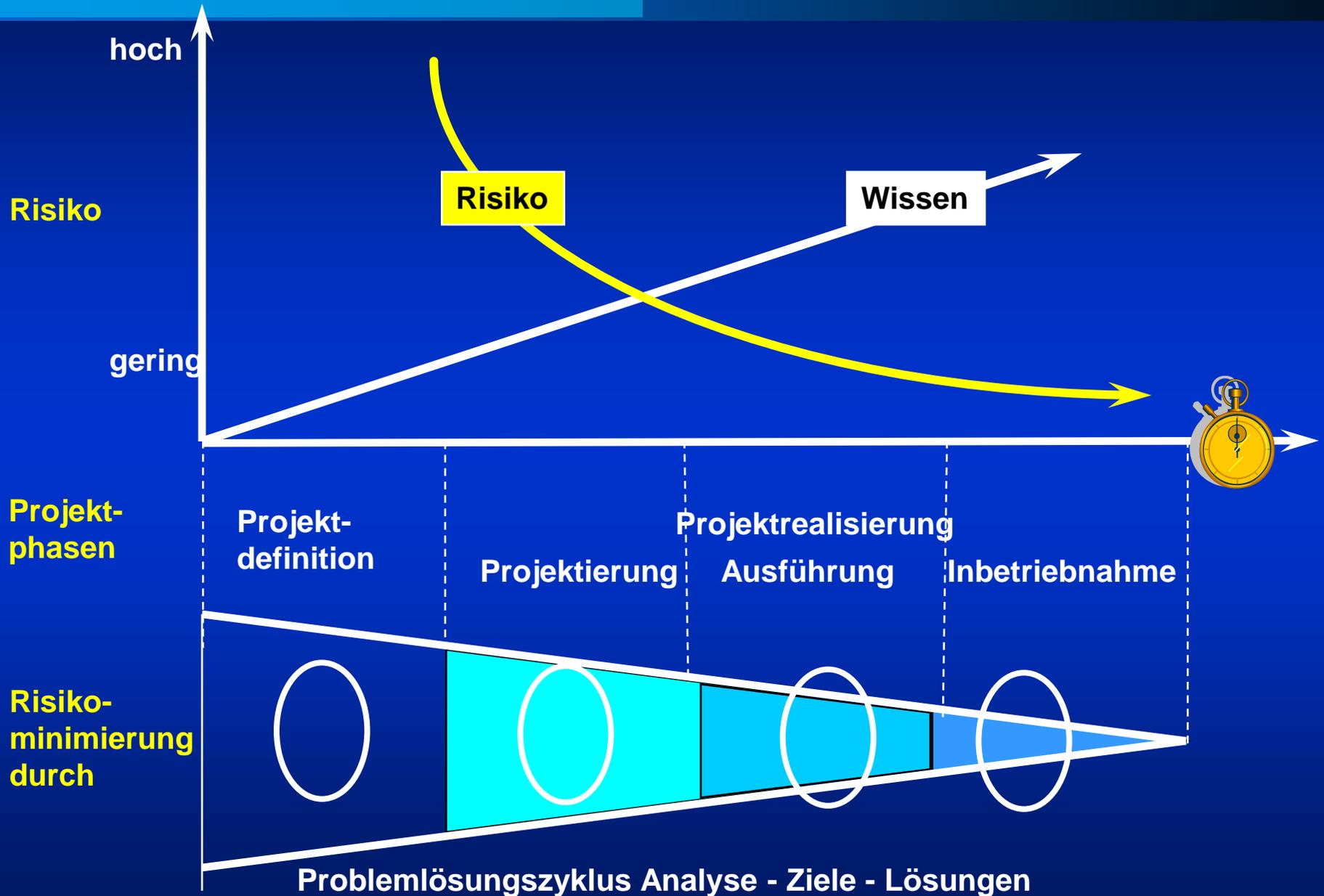
Projektmanagement – Trouble Shooting

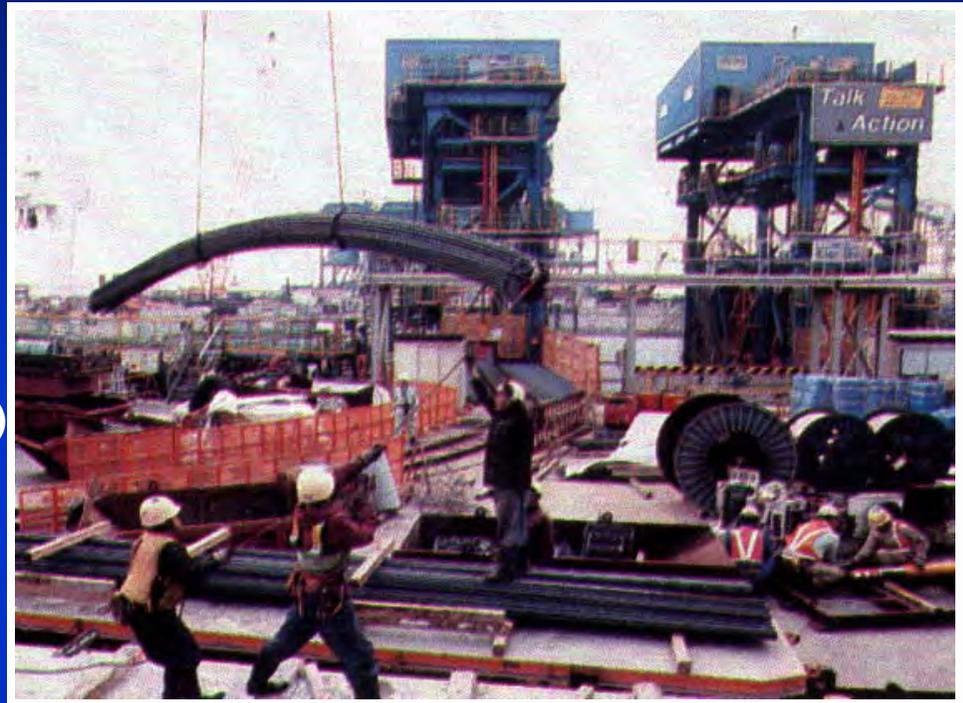
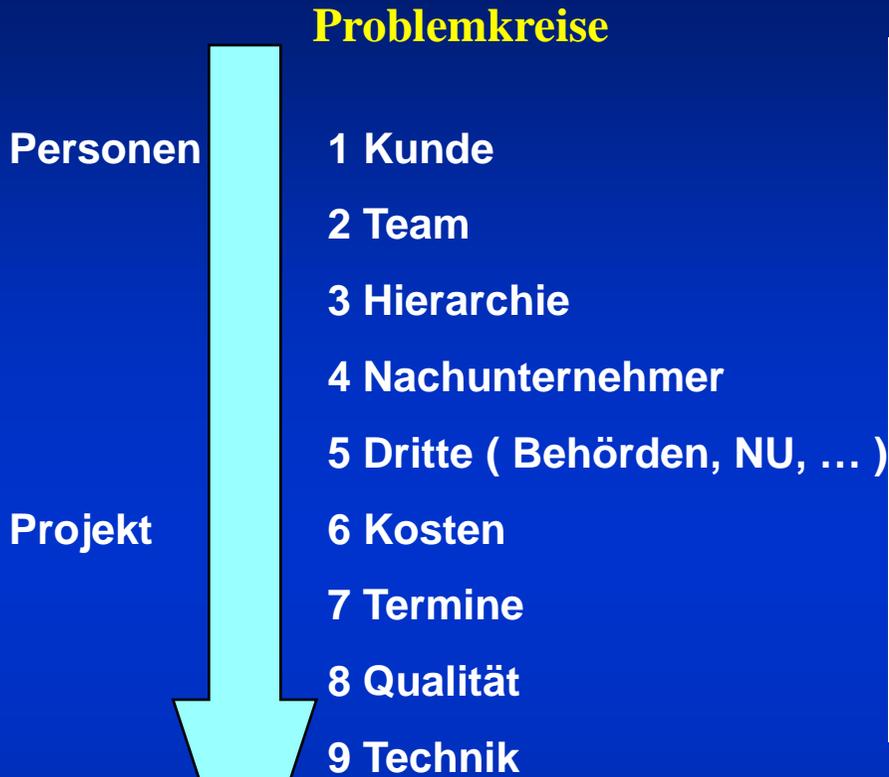
Trouble Shooting ist das Suchen und Lösen von Problemen im Projektablauf.

Es setzt eine vorbereitende, immer wiederkehrende, Auseinandersetzung mit den Risikofeldern des Projektes voraus.



# Problemanfälligkeiten und Problemauswirkungen in den einzelnen Projektphasen





Vormontageplatz Manila

**Kommunikation  
Problemlösung**

- Im Selbstmanagement

z.B.:

- Ich komme mit meiner Arbeitszeit nicht mehr aus.
- Ich leide unter starkem Stress.
- Mein Gehalt wird gekürzt.

- In der Karriereplanung

z.B.:

- Ich fürchte ich bin in der falschen Branche.
- Ich wurde in der Beförderung übergangen.

- Kommunikation

z.B.:

- Ich muss eine Toppräsentation machen.
- Ich erhalte eine private Einladung von einem Mitarbeiter.

## In der Mitarbeiterführung

z.B.:

- Der Umgang mit schwierigen Mitarbeitern.
- Das Arbeitsklima ist nicht okay.
- Mein Team akzeptiert mich nicht als Vorgesetzten.

## Im Projektmanagement

z.B.:

- Ich muss alle Termine einhalten.
- Ich muss mehrere Projekte gleichzeitig überwachen.
- Wir müssen unser Ziel erreichen.
- Mir entgleitet die Kontrolle über ein Projekt.

## In der Situationsanalyse

- ABC Analyse
- Problemlösungsbaum

## In der Prognose

- Risikoanalyse
- Delphi Methode

## In der Problemlösung

- Brainstorming
- Brainwriting
- Pro & Contra Analyse

## In der Entscheidungsfindung

- Wirtschaftlichkeitsanalyse



**Problem** IST – Soll Abweichung an den Elementen eines soziotechnischen Systems



**Modell** Abbildung eines Systems, d.h. eine Abstraktion des realen Systems

- **Bildhafte Modelle** Ein Gegenstand der Realität wird in einem veränderten Maßstab im Modell abgebildet



- **Analoge Modelle** Ein Gegenstand der Realität wird mit einem ähnlichen Gegenstand im Modell abgebildet



- **Formale Modelle** Quantifizierbare Größen der Systemelemente und ihre Beziehungen untereinander werden in mathematischen Formeln ausgedrückt



# Methodeneinsatz bei der Problemlösung

## Teil 1 von 2

Unterstützende Methoden bzw. Techniken im Projektmanagement

		Vorgehensschritt, Aktivitäten des Projektmanagements					
		Situationsanalyse	Zielformulierung	(Konzept)-Synthese	(Konzept)-Analyse	Bewertung/Entscheidung	Projektplanung und -steuerung
		Methode bzw. Technik					
Systembeschreibung	Modell und Modellmethode	●		●	●		<input type="checkbox"/>
	Blackbox-Methode	●		●			<input type="checkbox"/>
	Input/Output-Modelle	●		●			
	Graphen	●		●			<input type="checkbox"/>
	Matrizen	●		●	●	<input type="checkbox"/>	
	Ablaufdiagramme	●		●	●		●
	Polaritätsprofil	●	●			●	
	Regelkreismodell	<input type="checkbox"/>		●			<input type="checkbox"/>
Vergangenheits- und Zukunftsorientiert	Interview	●	<input type="checkbox"/>				
	Fragebogen	●	<input type="checkbox"/>				
	Panel-Befragung	●	<input type="checkbox"/>				
	Multimoment-Aufnahmen	●			<input type="checkbox"/>		
	Wahrscheinlichkeitstheorie	●					
	Mathematische Statistik	●			<input type="checkbox"/>		
Informationsbeschaffung	Korrelationsanalyse	●		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Regressionsanalyse	●		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Mittelwertbildung	●		<input type="checkbox"/>			
	Exponentielle Glättung			●			
	Trend-Extrapolation	●		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Sättigungsmodelle	●					
	Hochrechnungsprognosen	●					
	Delphi-Methoden	●	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
	Scenario-Writing	●	<input type="checkbox"/>		●		<input type="checkbox"/>

● Schwerpunkt der Anwendung  
 mögliche Anwendung

Unterstützende Methoden bzw. Techniken im Projektmanagement

		Vorgehensschritt, Aktivitäten des Projektmanagements					
		Situationsanalyse	Zielformulierung	(Konzept)-Synthese	(Konzept)-Analyse	Bewertung/Entscheidung	Projektplanung und -steuerung
		Methode bzw. Technik					
Ziel-formulierung	Operationalisierung	●	●				
	Ziel/Mittel-Denken		●			<input type="checkbox"/>	●
	Relevanzbaum	●	●	●			
Kreativität	Analogiemethode	<input type="checkbox"/>		●			
	Brainstorming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	●	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kärtchentechnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	●	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Methode 635	<input type="checkbox"/>		●			
	Morphologie	<input type="checkbox"/>		●			<input type="checkbox"/>
Synektik			●			<input type="checkbox"/>	
Analyse	ABC-Analyse	●			<input type="checkbox"/>		
	Entscheidungstabellen	●		<input type="checkbox"/>	●		●
	Wertanalyse	●			●		
	Katastrophenanalyse	<input type="checkbox"/>			●		<input type="checkbox"/>
	Sensibilitätsanalyse				●	●	
	Sicherheitsanalyse	<input type="checkbox"/>			●		<input type="checkbox"/>
	Checklisten-Technik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewertung/Entscheidung	Investitionsrechnung				<input type="checkbox"/>	●	
	Wirtschaftlichkeitsrechnung				<input type="checkbox"/>	●	
	Kosten/Nutzenanalyse				<input type="checkbox"/>	●	
	Kosten/Wirksamkeits-Analyse				<input type="checkbox"/>	●	
	Nutzwertanalyse				<input type="checkbox"/>	●	<input type="checkbox"/>
	Entscheidungsbaumverfahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

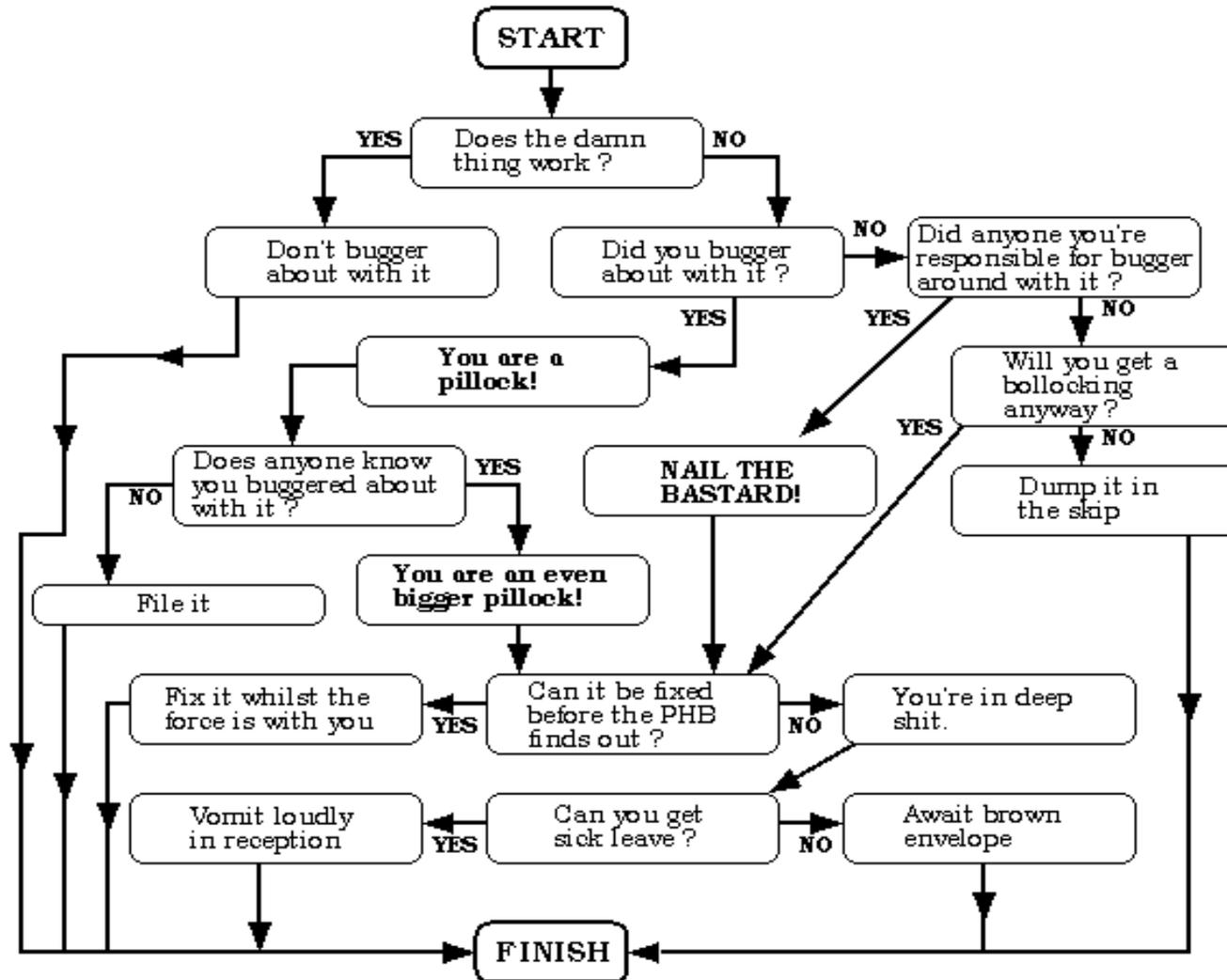
● Schwerpunkt der Anwendung  
 mögliche Anwendung

### Unterstützende Methoden bzw. Techniken im Projektmanagement

		Vorgehensschritt, Aktivitäten des Projektmanagements						
		Situationsanalyse	Zielformulierung	(Konzept)-Synthese	(Konzept)-Analyse	Bewertung/Entscheidung	Projektplanung und -steuerung	Projektorganisation
Methode bzw. Technik								
Lösungsverfahren	Lineare Optimierung			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Nicht-lineare Optimierung			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Dynamische Optimierung			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Monte Carlo-Methode	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Branch and Bound			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Anwendungsprobleme	Reihenfolgeprobleme			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	Warteschlangenmodelle	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Zuteilungsprobleme			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Konkurrenzprobl., Spieltheorie	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	Ersatzprobleme	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Visualisierung								
	Balken- oder Liniendiagramme	<input type="checkbox"/>					●	
	Netzpläne	<input type="checkbox"/>					●	
	Terminrend-Diagramme						●	
	Zeit/Kosten/Fortschritts-Diagr.						●	
	Funktionendiagramme							●
	Projekt-Organisationsmodelle							●
	Koordinationsinstrumentarium					<input type="checkbox"/>	●	●

Schwerpunkt der Anwendung  
 mögliche Anwendung

## Trouble Shooting Flow Chart



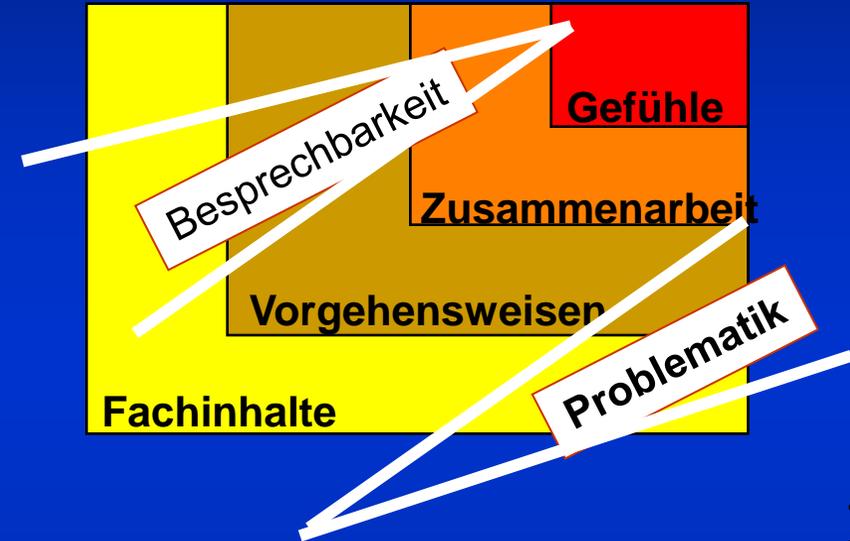


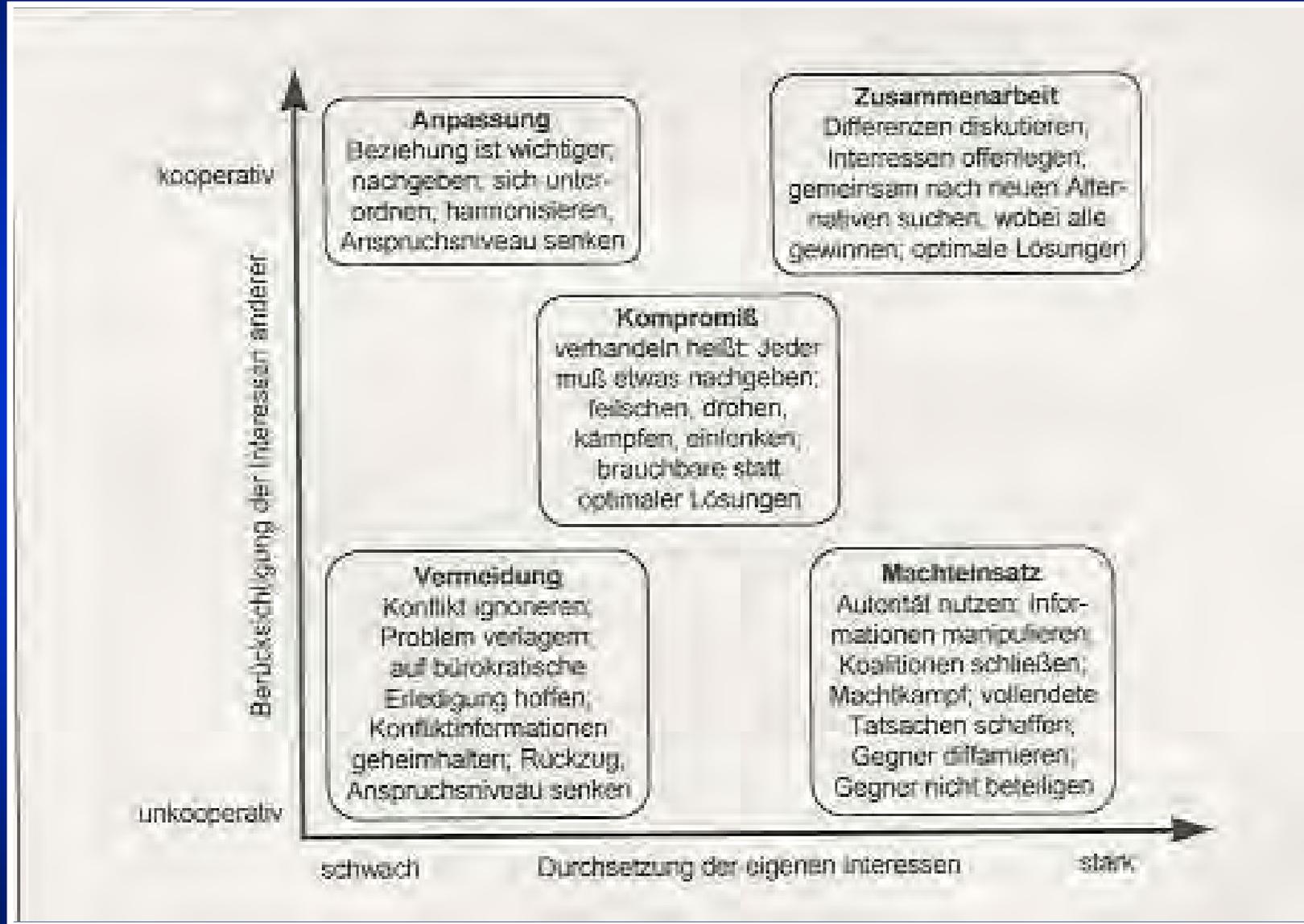
**Es ist nicht bedenklich, wenn es Konflikte gibt**

**Es ist bedenklich, wenn Konflikte nicht ausgetragen werden**



Fach- Abteilungs- Team- persönliche Interessen





Fragen, die sich stellen sollten:

## 1. Was gehört zu Ihren Kernaufgaben?

Analysieren Sie was zu Ihren Kernaufgaben gehört - und was sich mittlerweile eingeschlichen hat. Vielleicht haben Sie manche Aufgabe nur temporär übernommen, und nun gehört sie zu Ihrem Standardrepertoire.

## 2. Welche Ihrer Tätigkeiten gehören nicht zu Ihren Kernaufgaben?

Überlegen Sie genau, was nicht zu Ihren Kernaufgaben gehört, und trennen Sie sich von diesen Aktivitäten.

## 3. Von wem erhalten Sie die ungeplanten Aufgaben?

Prüfen Sie von wem die ungeplanten Aufgaben kommen. Ist diese Stelle eigentlich befugt, Ihnen Weisungen zu erteilen?

Fragen, die sich stellen sollten:

#### 4. Wie sieht Ihre Manpower-Planung aus?

Kontrollieren Sie, wie viele Mannstunden zu Verfügung stehen, um die Anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Wenn Sie von Anfang an mit zu wenig Ressourcen operieren müssen, dann ist nicht nur der Zeitplan wahrscheinlich unhaltbar, sondern Sie werden auch viel mehr Zeit in der Koordination der zu knappen Ressourcen stecken müssen, Zeit, die i an anderer Stelle wieder fehlt.

#### 5. Haben Sie Ihre Zeitplanung vor Augen?

Stellen Sie sicher, dass gut sichtbar an der Wand ein Netzplan angebracht wird, der Ihnen Zeiten, Aktivitäten und Verknüpfungen deutlich vor Augen führt.

### Checkliste

Kommunizieren Sie eindeutig?

Können Sie „nein“ sagen?

Können Sie den Zeitaufwand einer Tätigkeit realistisch einschätzen?

Versuchen Sie viel gleichzeitig zu erledigen?

Besitzen Sie alle erforderlichen Informationen, um Ihre Aufgaben zu erfüllen?

Haben Sie alle erforderlichen Arbeitsunterlagen griffbereit?

Haben Sie eindeutige Prioritäten gesetzt?



Vorgänger:

Problematik / Risiko	Severity	Lösungsweg
Innere Kündigung schon lange vorher vollzogen	↑	Motivieren, „Verständnis“ für seine Situation zeigen, als „Freund“ gewinnen
Unmotiviert	↗	Motivieren, Zuckerbrot und Peitsche - Taktik
Rachegelüste an Firma, Vorgesetzte,...	↑	Positiv beeinflussen
Chaos Ablagesystem	↗	Hilfe anstellen für Ablageorganisation, gemeinsames Durchgehen der Schriftstücke und Grobsortierung vornehmen
Vertrauenswürdigkeit bzgl. Angaben	↑	Gegenchecken, Rückinfo einholen
Eastereggs (Fehlentscheidungen,...)	↑	Chaosmanagement bei auftreten
Verheimlichung, Vertuschen von Daten, Fakten,...	↑	Evtl. vorzeitige Analyse, Rückinfo durch Dritte
Alle Unterlagen vorhanden oder Ablage P	↗	Hoffen und beten
Nimmt Wissen und Erfahrungen bzgl. dieses Projektes mit	↗	Soviel Informationen wie möglich ausquetschen, versuchen guten Draht aufzubauen für spätere Nachbefragung

Aufsichtsrat (AR):

Problematik / Risiko	Severity	Lösungsweg
Will umfassende, konkrete Informationen – Fakten notwendig	↑	Informationen sammeln, auswerten, gut präsentieren, evtl. Vorgänger miteinbinden bei Treffen
Andere Ansichten	↗	Kompetenz unabdingbar, evtl. auch AR die Stirn bieten
Komplott (Versuch von anderer Stelle mir eins auszuwischen ?) oder gar Chance ?	↗	Bei Komplott hellhörig sein und Fühler ausstrecken Bei Chance Augen zu und durch
Fehlende Informationen,....	↑	Persönliche Entschuldigung inakzeptabel, deshalb # Stand der Dinge vermitteln # Risiken und Gefahren offenlegen nach derzeitigen Kenntnisstand # Gegenmaßnahmen erörtern

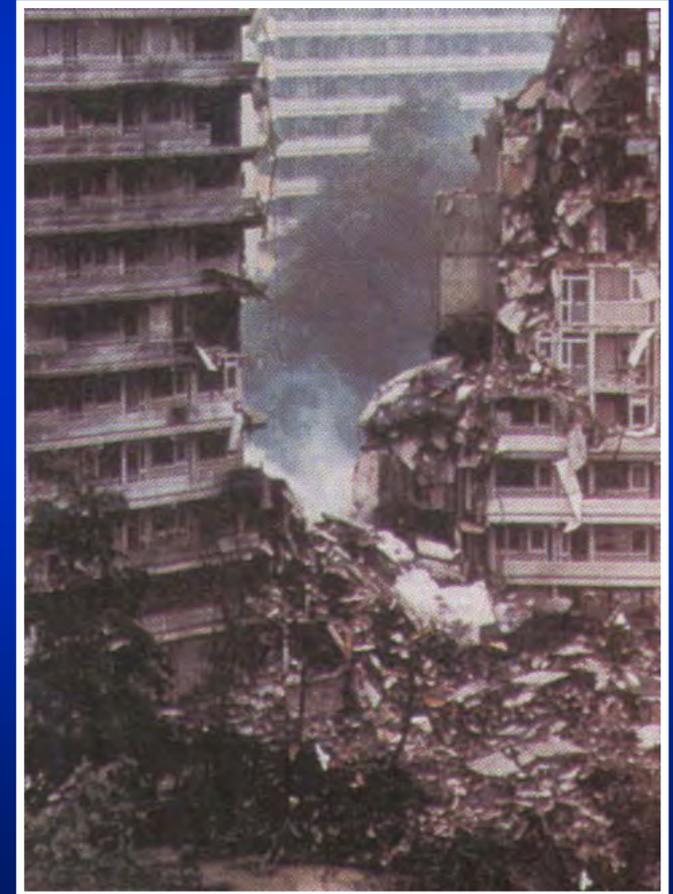
Anmerkung :

Die Risikoanalyse als Basis für ein etwaiges Trouble Shooting.

## Inhalt

### 1 To do

**Trouble Shooting :**  
**Von Problem nicht überrascht werden**





- 1 VEAG Hasengier Bauleiter  
Lin Kou Ablösung Konsortialpartner
- 2 Sarawak Mandal, Feser, Knoth, Kasdorf, Fichtner, Bradler
- 3 Kranbau Telfonn + PL von ernstmeier  
Vergabe Ertan  
Gerüchte NOELL
- 4 Pullmann  
Franzis Antonio  
DFA
- 5 Arbeitsgenehmigung Griechenland  
Zoll China Walze rein  
Konversionsanlage Friedberg Konkurs Tiefbau
- 6 Ertan Vergabe  
Weltbank Sudan
- 7 Winter Jänschwalde
- 8 Edelstahlbleche Jänschwalde  
Freudenau Steuerungstechnik, Materialkonzept
- 9 Boxberg Rohre Neu

**Beispiele intern**