

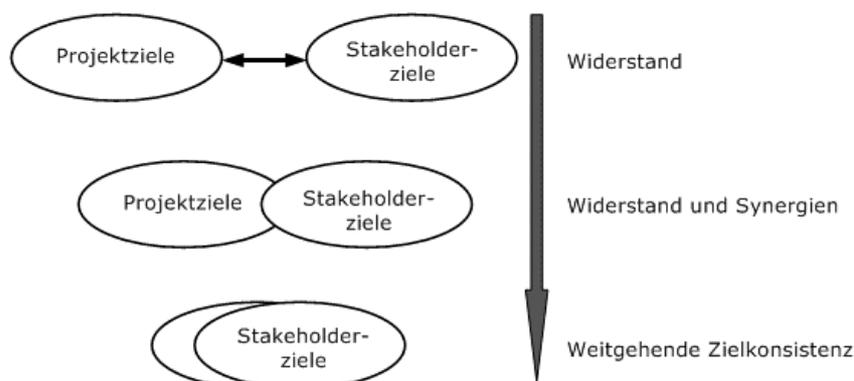
Stakeholdermanagement – Ein Best-Practice-Ansatz

Sie kennen das - oder haben glücklicherweise nur davon gehört: Die meisten Projekte scheitern nicht an der Technologie, sondern am Widerstand der Menschen im Projektumfeld. Woran liegt das? Ein Projekt wird geprägt von der Zusammenarbeit von Menschen; es gibt nur sehr wenige Projekte, auf die das nicht zutrifft. Dabei müssen wir aber nicht nur an die Teammitglieder denken, sondern – viel wichtiger! – auch an jegliche Gruppe von Personen, die durch das Projekt direkt oder indirekt berührt wird. Und diese Vielzahl von Interessensgruppen (→ Stakeholdern) mit ihren unterschiedlichen Interessen und Erwartungen an das Projekt machen das Projektmanagement so schwierig.

Und damit sind wir auch schon bei einem wichtigen, aber meist völlig unterschätzten Element der Projektarbeit, dem Stakeholdermanagement. Wir wollen hier einen pragmatischen Ansatz liefern, mit dem Sie in Ihrem Projekt effizientes Stakeholdermanagement betreiben können, das den Projekterfolg untermauert.

Der Regelkreis

Hauptziel des Stakeholdermanagements ist es, die Interessen und Bedürfnisse aller Interessensgruppen zu erfassen und bei der Projektrealisierung weitgehend zu berücksichtigen. Es soll eine weitgehende Konsistenz zwischen den Zielen der Stakeholder und den Projektzielen erreicht werden.



Dies erreichen Sie, wenn Sie Stakeholdermanagement im Projekt als Regelkreis installieren. Die typischen Elemente dieses Regelkreises sind:

- die Identifikation von Stakeholdern
- die Analyse von Stakeholdern
- Maßnahmen zur Steuerung von Stakeholdern
- Steuerung und Verfolgung

Jeder Schritt liefert einen wichtigen Beitrag zur Beleuchtung der unterschiedlichen Interessensgruppen im Projekt. Es wird hier explizit nur auf Interessensgruppen eingegangen und nicht auf die Aspekte der etwas weiter gefassten Projektumfeldanalyse.

Identifikation von Stakeholdern

Zunächst gilt es, die Stakeholder eines Projektes zu identifizieren. Doch gerade zu Beginn eines Projektes ist das meist sehr schwierig, weil sich das Umfeld des Projektes noch sehr

unübersichtlich darstellt. Die Kernfrage ist: Welche Personen oder auch Personengruppen berühren Ihr Projekt direkt oder indirekt?

Um die wesentlichen sozialen Gruppen zu identifizieren, bietet es sich zunächst an, das Projektumfeld zu strukturieren. Stellen Sie sich hierzu folgende Fragen:

- Welche Abteilungen (intern oder bei Ihrem Kunden) sind durch das Projekt betroffen? Orientieren Sie sich in einem ersten Schritt an den Ihnen bekannten Organisationsstrukturen wie z.B. Bereiche, Abteilungen, etc. Dies bringt Sie relativ schnell auf Ideen für andere Gruppierungen, die nicht unbedingt organisatorisch zu strukturieren sind.
- Welche Prozesse werden durch das Projekt völlig neu aufgesetzt oder wesentlich geändert? Eigentlich die wichtigste Frage bei der Identifikation. Gerade bei der Analyse von Prozessen stößt man auf viele indirekt betroffene Personengruppen im näheren Umfeld des Projekts.
- Gibt es externe Gruppierungen, die sich durch gesetzliche, markttechnische, politische, technologische Rahmenbedingungen ergeben? Dies ist aus unserer Erfahrung die schwierigste Analyse. Hier muss man von der inneren auf die äußere Betrachtung des Projektumfeldes umschalten. Wenn dies gelingt, finden Sie Stakeholder, die sich zwar im weiteren Umfeld des Projekts befinden, aber nicht minder wichtig sind (z.B. Umweltschutzgruppierungen, etc.).

Mit Beantwortung der obigen Fragen erleichtern Sie sich die Eingrenzung auf wesentliche Personen und Personengruppen, deren weitere Betrachtung auch wirklich nutzbringend für die Projektsteuerung ist.

Analyse von Stakeholdern

Mit der Liste der identifizierten Stakeholder, stellt sich die Frage nach dem Einfluss. Wer hat großen, wer eher geringen Einfluss? Um dies zu beantworten, müssen Sie jeden identifizierten Stakeholder bewerten. Dies geschieht am einfachsten durch eine Skala mit den Werten NIEDRIG/MITTEL/HOCH bzw. NEGATIV/NEUTRAL/POSITIV. Diese Skalenwerte sind absolut ausreichend, da es sich letztendlich um subjektive Einschätzungen handelt. Eine feinere Skala würde nur den Eindruck von Scheingenauigkeit erwecken.

Alle Stakeholder werden dann auf der Grundlage der folgenden Kriterien bewertet:

- Betroffenheit/Interesse (Skala NIEDRIG/MITTEL/HOCH)
Bewerten Sie die Betroffenheit des Stakeholders durch das Projekt bzw. dessen Interesse am Projekt. Sie erhalten die Bewertung, indem Sie sich fragen, was sich für den Stakeholder durch das Projekt ändern könnte. Ändert sich die Arbeit durch neue Prozesse, neue Werkzeuge? Ändert sich das Arbeitsumfeld durch Neuorganisationen? Oder ändern sich sogar Positionen? Betrachten Sie aber nicht nur die negativen, sondern auch die positiven Seiten von Änderungen. Es gilt nicht nur, negative Trends zu minimieren, sondern positive zu verstärken.
- Reaktion/Auswirkung auf das Projekt (Skala NEGATIV/NEUTRAL/POSITIV)
Bewerten Sie die Reaktion der Stakeholder auf die Veränderung. Werden Sie den Veränderungen eher positiv oder negativ gegenüberstehen? Stellen die Veränderungen eine so starke Bedrohung dar, dass man mit aktivem/passivem Widerstand rechnen muss? Die Reaktion entspricht hier der Auswirkung auf das Projekt.
- Macht (Skala NIEDRIG/MITTEL/HOCH)
Bewerten Sie den Einfluss der Stakeholder auf das Projekt. Hier spielt es keine Rolle, ob es sich um einen direkten (z.B. durch den Vorgesetzten) oder indirekten Einfluss (z.B. durch eine externe Organisation mit großem Presseeinfluss) handelt. Die Erfahrung zeigt, dass die Macht insbesondere bei einer negativen Auswirkung wesentlich stärker ausgespielt wird, als bei einer positiven Auswirkung. Gleichzeitig ist es wesentlich einfacher, positiv ausgeübte Macht zu verstärken, als negative einzudämmen.

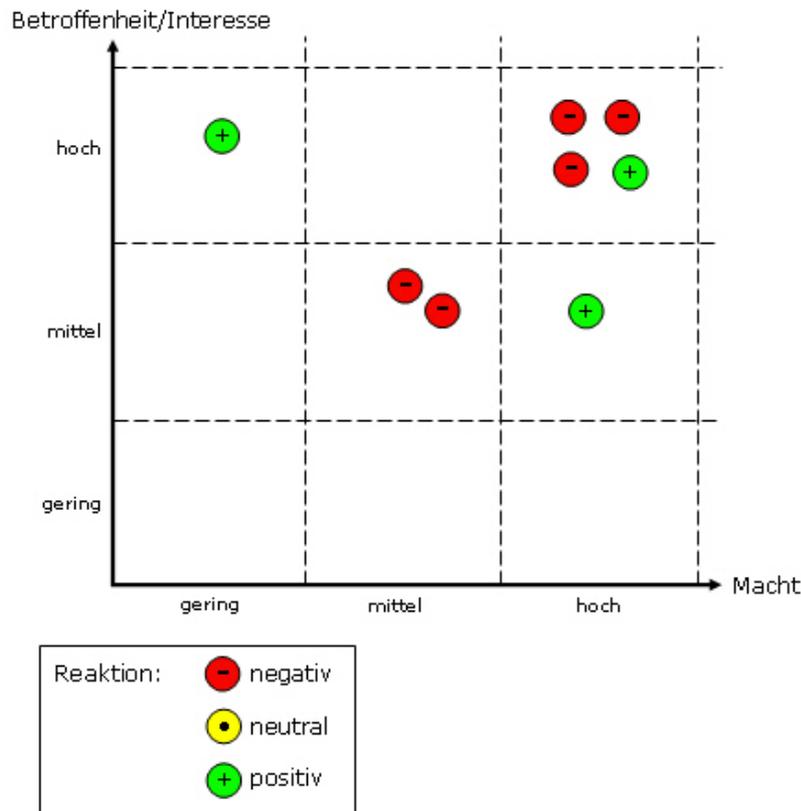


Abb.1 : Stakeholdermap

Mit dieser Bewertung erhalten Sie ein ziemlich klares Bild von der Stakeholdersituation in Ihrem Projekt, die tabellarisch dokumentiert und am besten auch grafisch dargestellt wird. Dies ist der Ausgangspunkt für die Entwicklung von entsprechenden Maßnahmen.

Maßnahmen zur Steuerung von Stakeholdern

Sobald die Stakeholdersituation klar analysiert ist, müssen Strategien und Maßnahmen abgeleitet werden. Dafür sollten Sie – abhängig von der Projektkritikalität – eine Priorisierung der Stakeholder vornehmen in Stakeholder,

- denen sofortige Aufmerksamkeit zu teil werden muss;
- die einer regelmäßigen Beobachtung unterliegen müssen;
- die in größeren periodischen Abständen geprüft werden.

Bezogen auf die obige Stakeholdermap bedeutet dies eine Intensivierung der Maßnahmen von links unten nach rechts oben. Gehen Sie zunächst von der Fragestellung aus, wie die betrachtete Person/Personengruppe in das Projekt eingebunden ist. Arbeitet der Stakeholder mit, benötigen Sie Input (Informationen, Mittel) von ihm, muss er sich nur auf Änderungen einstellen? Können Sie seine Ziele eventuell sogar berücksichtigen? Entsprechende Maßnahmen könnten sein: Einbindung ins Projektteam, Schulung, regelmäßige direkte/indirekte Information, etc. Scheuen Sie sich nicht, auch harte Maßnahmen ins Auge zu fassen, z.B. indem Sie einen konsequenten "Störer" von vorne herein aus dem Team nehmen.

Sicher haben alle Maßnahmen zur Verringerung von Widerständen Priorität, aber wie bereits erwähnt: Vergessen Sie nicht die positive Verstärkung von Förderern des Projektes.

Steuerung und Verfolgung

Projekte haben immer eine Eigendynamik. Das bezieht sich nicht nur auf die klassischen Projektthemen wie Inhalte, Termine, Kosten und Qualität, sondern gerade auch auf die subjektiven Einflüsse. Die Stakeholder stehen in ständigem Austausch mit ihrem Umfeld sowie mit dem Projektumfeld, d.h. Positionen und Meinungen können sich jederzeit ändern. Aus diesem Grund muss eine regelmäßige Überwachung erfolgen. Daraus resultieren folgende Fragestellungen:

- Sind neue Stakeholder aufgetaucht?
- Waren die bisher ergriffenen Maßnahmen erfolgreich?
- Haben sich die Positionen von bereits identifizierten Stakeholdern wesentlich geändert?

Die Steuerung und Verfolgung hat eine große Bedeutung in dem skizzierten Regelkreis. Wenn Sie diesen Schritt nicht konsequent durchführen, verliert das Stakeholdermanagement seine Wirksamkeit. Härter formuliert: Sparen Sie sich die Arbeit der ersten drei Schritte. Das Ergebnis ist nur eine Momentaufnahme, die ohne Steuerung und Verfolgung eventuell mehr Schaden anrichtet.

Fazit

Die einseitige Ausrichtung des Projektmanagements auf rein methodische, budgetäre oder personelle Fragen birgt Gefahren. Der Projekterfolg wird auch wesentlich von den Einstellungen und Verhaltensweisen der Stakeholder bestimmt. Sie haben ihre eigenen Ziele und Erwartungen und wirken damit direkt oder indirekt auf die Projektziele. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich einen Überblick über die Stakeholdersituation im eigenen Projekt zu verschaffen. Mit den vier oben beschriebenen Arbeitsschritten installieren Sie einen Regelkreis, der Ihnen genau dabei hilft. Und wenn Sie sich an die Methodik im Risikomanagement erinnern fühlen, so ist das absolut richtig. Es werden hier ähnliche Mechanismen verwendet. Man kann das Stakeholdermanagement auch als Teil des Risikomanagements betrachten, die Reaktionen vieler Stakeholder finden sich oft als Risiko wieder.

Ein kleiner Appell zum Schluss: Wichtig ist auch beim Stakeholdermanagement "Weniger ist Mehr". Verschaffen Sie sich und Ihrem Team konsequent einen Überblick über Ihre Stakeholdersituation, denn dies steigert die Erfolgswahrscheinlichkeit Ihres Projektes enorm. Aber bleiben Sie pragmatisch beim Einsatz der Mittel.