

## **Erläutern Sie Strategien und ethische Aspekte zur Beeinflussung von Stakeholdern.**

Die Beeinflussungsstrategien lassen sich folgendermaßen klassifizieren:

- Partizipative Strategien (Stakeholder als Partner)
- Diskursive Strategien (Umgang mit Stakeholdern erfordert Konfliktmanagement)
- Repressive Strategien (z.B. durch Machtpromotoren)

Partizipative Strategien sehen die Stakeholder als Partner und versuchen diese aktiv in der Projekt einzubeziehen. Mit ihr wird versucht auf eine intrinsische Motivation der Stakeholder hinzuarbeiten.

Diskursive Strategien setzen auf einen Ausgleich der verschiedenen Stakeholderinteressen mit Methoden der Verhandlung und des Konfliktmanagements.

Repressive Strategien basieren auf der Idee, das Umfeld über Druck, vollendete Tatsachen, selektive Information und ähnliche Formen der Machtausübung zu steuern. Diese Strategie mag kurzfristig zum Erfolg führen. Sie ändert aber nichts an der Motivation der Stakeholder und wird längerfristig eher zu Konflikten führen. Dazu kommt der ethische Aspekt, der z.B. von Kant mit "Handle so, daß die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Princip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne".

## **In welchem Zusammenhang stehen Stakeholder und Projekterfolg?**

Stakeholder und ihre Einstellung zum Projekt stellen für den Projekterfolg Chancen als auch Risiken dar. Sie haben bestimmte Ziele und Erwartungen, die das Projekt unterstützen aber auch gefährden können. Daher ist eine Identifikation und Analyse der Stakeholder fortlaufend erforderlich, um durch geeignete Maßnahmen die Chancen zu unterstützen und die Risiken zu beschränken oder gar zu eliminieren.

### **Was sind mögliche Stakeholder?**

- Kunde / Auftraggeber
- Späterer Anwender des Projektergebnisses
- Mitglied Projektkernteam
- Betriebsrat
- Öffentliche Verwaltung
- Anwohner
- Umweltschutz- bzw. weitere Nichtregierungsorganisation

### **Mittels welcher Kategorien lassen sich Projektumfeldfaktoren klassifizieren?**

- Intern sachlich (z.B. Betriebsvereinbarungen, PM-Handbuch)
- Intern sozial (z.B. Betriebsrat, Leitung)
- Extern sachlich (z.B. Gesetze, Infrastruktur)
- Extern sozial (z.B. Auftraggeber und dessen Mitarbeiter)

Die Grenze zwischen intern und extern wird z.B. durch die Grenze des eigenen Unternehmens gebildet:

- intern -> außerhalb Projekt und innerhalb Organisation
- extern -> außerhalb Projekt und außerhalb Organisation

### **Nennen Sie Besonderheiten beim internationalen Stakeholdermanagement.**

Beim internationalen Stakeholdermanagement sind kulturelle Besonderheiten und lokale Gegebenheiten zu berücksichtigen. Als Beispiel sei der sogenannte Kontextbezug genannt, d.h. die Aufmerksamkeit die in der Kultur den Zusammenhängen z.B. aus Gestik, Mimik, Sprache und Situation gewidmet wird. Daraus ergibt sich, inwieweit einfache und direkte Fragen gestellt werden können oder nicht.

Des Weiteren ist die sogenannte Machtdistanz bzw. das hierarchische Gefüge zu berücksichtigen.

### **Nennen Sie die 4 Hauptphasen des Stakeholdermanagements.**

Aktives Umfeldmanagement bettet Projekte in ihr komplexes Umfeld ein, um diese übersichtlich darzustellen und mögliche Einflussgrößen rechtzeitig zu erkennen. Zur Stakeholderbetrachtung gehören

- Identifikation der Stakeholder
- Analyse
- Aktionsplanung
- Monitoring

#### Identifikation

Erster Schritt ist die Ermittlung möglicher Stakeholder. Dabei spielen oft Stakeholder aus vergangenen auch bei zukünftigen Projekten eine Rolle (projektübergreifendes Wissensmanagement).

Stakeholder ergeben sich teilweise „von selbst“ aus Organisation und Verträgen, den Gesetzen u.ä. Z.B. sind interne und externe Auftraggeber immer Stakeholdern.

#### Informationssammlung und Analyse

Der Identifikation schließt sich dann die Analyse als zweiter Schritt an. Stakeholdern können dem Projekt positiv, wohlwollend und fördernd oder negativ, skeptisch und hinderlich gegenüber stehen. Sie sind frühzeitig ins Projekt einzubinden und mit den relevanten Informationen zu versorgen. Fragen dazu:

- Wie ist ihre Einstellung? Stehen die Stakeholder dem Projekt positiv oder negativ gegenüber?

- Betroffenheit? Welche Betroffenheit löst das Projekt bei den Stakeholdern aus?
- Erwartungen und Befürchtungen?
- Einfluss / Macht?

Ergebnis ist eine grafische Veranschaulichung z.B. in einem Stakeholder-Portfolio, aus dem sich ableiten lassen:

- Promotoren und Befürworter
- Neutral Eingestellte
- Opponenten und Gegner

### Aktionsplanung

Darstellung in der Stakeholder-Maßnahmen-Matrix (senkrecht Stakeholdern, horizontal aktive bzw. passive Einbindung).

Das Projektmarketing berücksichtigt das soziokulturelle Umfeld und die Kommunikation. Die Botschaft entsteht beim Empfänger!

Mögliche Methoden zur Einflussnahme sind:

- Motivation, d.h. die Rahmenbedingungen zur Eigenmotivation schaffen; eigene Ziele so vermitteln, dass von anderen zu deren Eigenzielen übernommen werden
- Harvard-Methode
  - Separate Betrachtung von Sach- und Beziehungsebene
  - auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen
  - Entscheidungsalternativen aufzeigen
  - Neutrale Beurteilungskriterien entwickeln

### Monitoring

Projekte und Stakeholdern sind in einem dynamischen Umfeld, in dem sich z.B. Positionen ändern können. Stakeholdermonitoring ist daher in regelmäßigen Statussitungen zu institutionalisieren.

### **Nennen Sie mögliche Informationsquellen für eine Identifikation von Stakeholdern**

- Kreativitätstechniken im Workshop des Projektkernteams
- Firmeninterne Erfahrungen
- Verträge
- Organisationsstruktur
- Pflichtenheft
- Gespräche mit internen Abteilungen
- Gespräche mit externen Beratern
- Gesetze, z.B. bei Aufträgen der öffentlichen Hand
- Berufsverbände
- Regierungsquellen

### **Wann sollte Monitoring im Projektverlauf stattfinden?**

Das Monitoring sollte regelmäßig stattfinden. Es kann in Statussitzen institutionalisiert werden.

### **Warum nimmt man eine Stakeholderanalyse vor?**

Die Stakeholder haben ihrerseits Erwartungen und Anforderungen an das Projekt. Hieraus können sich Zielkonflikte ergeben.

Stakeholder können aufgrund ihrer Einstellung zum Projekt maßgeblich zum Projekterfolg beitragen oder ihn gefährden. Chancen und Risiken lassen sich durch eine Analyse frühzeitig erkennen.

### **Was ist eine Betroffenheitsanalyse?**

Für jeden Stakeholder wird die Art und der Grad der Betroffenheit durch das Projekt ermittelt. Was wird ermittelt:

- Interessen der Stakeholder.
- Einstellung ggü. dem Projekt (positiv, negativ)
- Art der Betroffenheit.
- Bedeutung und Macht des Stakeholders

Aus diesen Informationen werden Maßnahmen durch den PL abgeleitet, die der positiven Beeinflussung der Stakeholder dienen.

### **Was sind die Ergebnisse einer Stakeholderanalyse?**

- Die Stakeholder sind analysiert.
- Die Erwartungen der Stakeholder sind analysiert.
- Die Betroffenheitsanalyse wurde durchgeführt (Art und Grad der Betroffenheit).
- Die Machtpositionen der einzelnen Stakeholder sind ermittelt.
- Maßnahmen zur positiven Beeinflussung der Stakeholder sind definiert.

### **Was sind Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Projektumfeld- und Stakeholderanalyse?**

Die Projektumfeldanalyse betrachtet Faktoren außerhalb des Projektes. Damit unterscheidet sie sich von der Stakeholderanalyse, welche alle Stakeholder / Interessierte Parteien auch innerhalb des Projektes einbezieht.

Externe Stakeholder gehören zum Projektumfeld und hier liegt eine Überschneidung aus Umfeld- und Stakeholderanalyse vor. Allerdings umfasst die Umfeldanalyse sachliche als auch soziale Faktoren, während sich die Stakeholderanalyse alleine auf die sozialen Faktoren des Umfelds beschränkt.

### **Was versteht man unter Monitoring im Stakeholdermanagement?**

Das Projekt befindet sich in einem dynamischen Umfeld. Die Stakeholderanalyse zum Projektbeginn stellt eine Momentaufnahme dar. Im weiteren Projektverlauf können sich Änderungen ergeben, z.B.

- Neue Stakeholder kommen hinzu
- Stakeholderziele und -interessen können sich ändern
- Machtgefüge können sich ändern

Um diese Veränderungen feststellen zu können, ist eine fortgesetzte Identifikation und Analyse anhand von Interviews, Analyse offizieller Dokumente und Medienberichte notwendig. Dieses Monitoring sollte regelmäßig in Statussitzen institutionalisiert werden.

### **Was versteht man unter Stakeholdern?**

Stakeholder sind Personen oder Personengruppen, die am Projekt beteiligt oder von dessen Auswirkungen direkt bzw. indirekt betroffen sind, die einen Anspruch am Projekt oder seinem Ergebnis oder die ein besonderes Interesse am Verlauf bzw. Ergebnis des Projektes haben.

Damit gehört beispielsweise auch das Projektkernteam zu den Stakeholdern des eigenen Projekts. Der Begriff umfasst auch die Gegner (Opponenten) und Befürworter (Promotoren) des Projektes.

Insbesondere handelt es sich bei den Stakeholdern um Personen oder Personengruppen mit wechselseitigen Einflussmöglichkeiten.

**Welche Dimensionen beinhaltet das Stakeholder Portfolio zur Einschätzung des Stakeholderverhaltens?**

- Macht bzw. Einfluss
- Erwartete Konflikte
- Erwartete Unterstützung

**Welche Elemente des Project Excellence Modells beziehen sich auf die Stakeholder?**

- Projektmanagement
  - Mitarbeiter (Einbeziehung Mitarbeiter)
  - Zielorientierung (Anforderungen der Interessengruppen)
- Projektergebnisse
  - Kundenzufriedenheit
  - Mitarbeiterzufriedenheit
  - Zufriedenheit sonstiger Interessengruppen

**Welche Informationen muss eine detaillierte Maßnahmenplanung enthalten?**

Allgemein gesprochen müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:

WER kommuniziert WANN und WIE mit WEM, um welches Ziel zu erreichen?

=> Kommunikationsmatrix



### **Welche Probleme bei der Stakeholderanalyse muss man berücksichtigen?**

Ein Hauptproblem bei der Stakeholderanalyse kann die mangelnde Offenheit der internen Stakeholder sein. Diese kann folgende Gründe haben:

- Befürchtete Karrierenachteile bei offen gezeigter Ablehnung des Projektes.
- Eine Unternehmenskultur, die das Offenlegen der eigenen Ziele nicht gutheißt.
- Sicherung des eigenen Handlungsspielraums durch Geheimhaltung der eigenen Pläne und Vorstellungen.

### **Welche Projektumfeldfaktoren kennen Sie?**

- Gesetze
- Behörden
- Bodenqualität (bei Bauvorhaben)
- Unternehmensrichtlinien
- Gesellschaft, Kultur
- Infrastruktur (Verkehr, Kommunikation, Internet)
- Lohnniveau
- Steuergesetzgebung
- Subventionen
- Leistungsorientierung

### **Welcher Unterschied besteht zwischen direkten und indirekten Stakeholdern (primären und sekundären)?**

- Primäre Stakeholder

Sie wirken direkt auf das Projekt ein und haben oftmals eine verantwortliche Position im Projekt; z.B. Zulieferer, Kunden, Projektmitarbeiter.

- Sekundäre Stakeholder

Sie verfügen nicht über die Möglichkeit (z.B. über Verträge), direkt auf das Projekt einzuwirken, z.B. Umweltverbände, Nachbarschaftsinitiativen, Wettbewerber.

### **Welches sind die prinzipiellen Stakeholdergruppen?**

Prinzipielle Stakeholdergruppen sind

- Kunden (z.B. Sponsor, Nutzer)
- Mitarbeiter (PL u.a. in ihren Rollen)
- Projektauftraggeber (Mitglieder der Stammorganisation, die das Projekt beauftragt hat)
- Lieferanten / Subauftragnehmer
- Gesellschaft

Stakeholder und Umfeld haben Grenzen und Überschneidungen (externe Stakeholdern gehören zum Umfeld).

### **Weshalb ist Motivation bei der Einflussnahme wichtig und welche Voraussetzungen gelten für Verhaltensänderungen?**

Jeglichem Handeln liegt eine Motivation zugrunde. Wirkliche Motivation entsteht innerhalb des Individuums, sie ist intrinsisch. Grundlage für Motivation können Belohnungen sein, die allerdings sehr personenspezifisch empfunden werden.

Der Projektmanager kann die Motivation anderer Menschen nicht direkt ändern, sondern nur Rahmenbedingungen in der Art, dass die Projektziele als die eigenen Ziele übernommen werden.

### **Wie kann man Stakeholder klassifizieren?**

Stakeholder kann man klassifizieren in

- interne Stakeholder (gehören dem Unternehmen an, welches das Projekt durchführt)
- externe Stakeholder (gehören nicht dem Unternehmen an, welches das Projekt durchführt)
- primäre Stakeholder (wirken direkt auf das Projekt ein)
- sekundäre Stakeholder (können nicht direkt auf das Projekt einwirken)

### **Wie können diese Projektumfeldfaktoren strukturiert werden?**

- Natürliches Umfeld
- Technisches Umfeld
- Ökonomisches Umfeld
- Rechtlich-, politisches Umfeld
- Kulturelle und traditionelle Rahmenbedingungen

### **Wie unterscheiden sich Projekt- und Stakeholder-Erfolgskriterien in Hinblick auf den Einfluss harter und weicher Einflussfaktoren?**

Die Stakeholderanalyse ermittelt die Einstellungen der Stakeholder sowie ihren Einfluss bzw. Ihre Macht. Diese Faktoren lassen sich nicht mit Hilfe "harter" Zahlen darstellen. Insofern lässt sich der Erfolg der Stakeholdermaßnahmen nicht so einfach messen.

Projekterfolgskriterien umfassen u.a. mit dem magischen Dreieck auch messbare Größen wie Termin, Leistung und Kosten.

### **Wie werden Stakeholder noch bezeichnet?**

Stakeholder werden auch als interessierte Parteien oder Interessengruppen genannt.

### **Wie wird das Projektumfeld definiert?**

Das Projektumfeld ist die Umgebung, in der das Projekt formuliert, bewertet und durchgeführt wird. Es beeinflusst das Projekt direkt und indirekt oder ist von dessen Auswirkungen betroffen.

=> DIN 69904

### **Wie grenzen sich Stakeholder-, Risiken- und Chancenmanagement voneinander ab?**

Die Betrachtung des Umfelds umfasst mögliche negative (Risiken) und positive Einflüsse (Chancen).

Die Stakeholderperspektive nimmt das Projekt als soziokulturelles System wahr und analysiert im Rahmen dieser Einschränkung, welche Chancen und Risiken sich aus der Einstellung der Stakeholder ergibt.

### **Worin besteht der Zusammenhang zwischen Stakeholder- und Risikoanalyse?**

Jeder Stakeholder, der dem Projekt negativ gegenübersteht, stellt ein nicht unerhebliches Risiko ggü. dem Projekt dar. Die Stakeholderanalyse stellt also eine Art Risikomanagement dar.

Es gibt aber auch einen wesentlichen Unterschied. Eine Risikoanalyse liefert Fakten betreffend potenzieller Schäden der identifizierten Risiken und setzt diese in Kosten um.

Sie kann aber die kaum quantifizierbaren Auswirkungen der Einstellungen von Personen nicht direkt ansprechen und berücksichtigen.