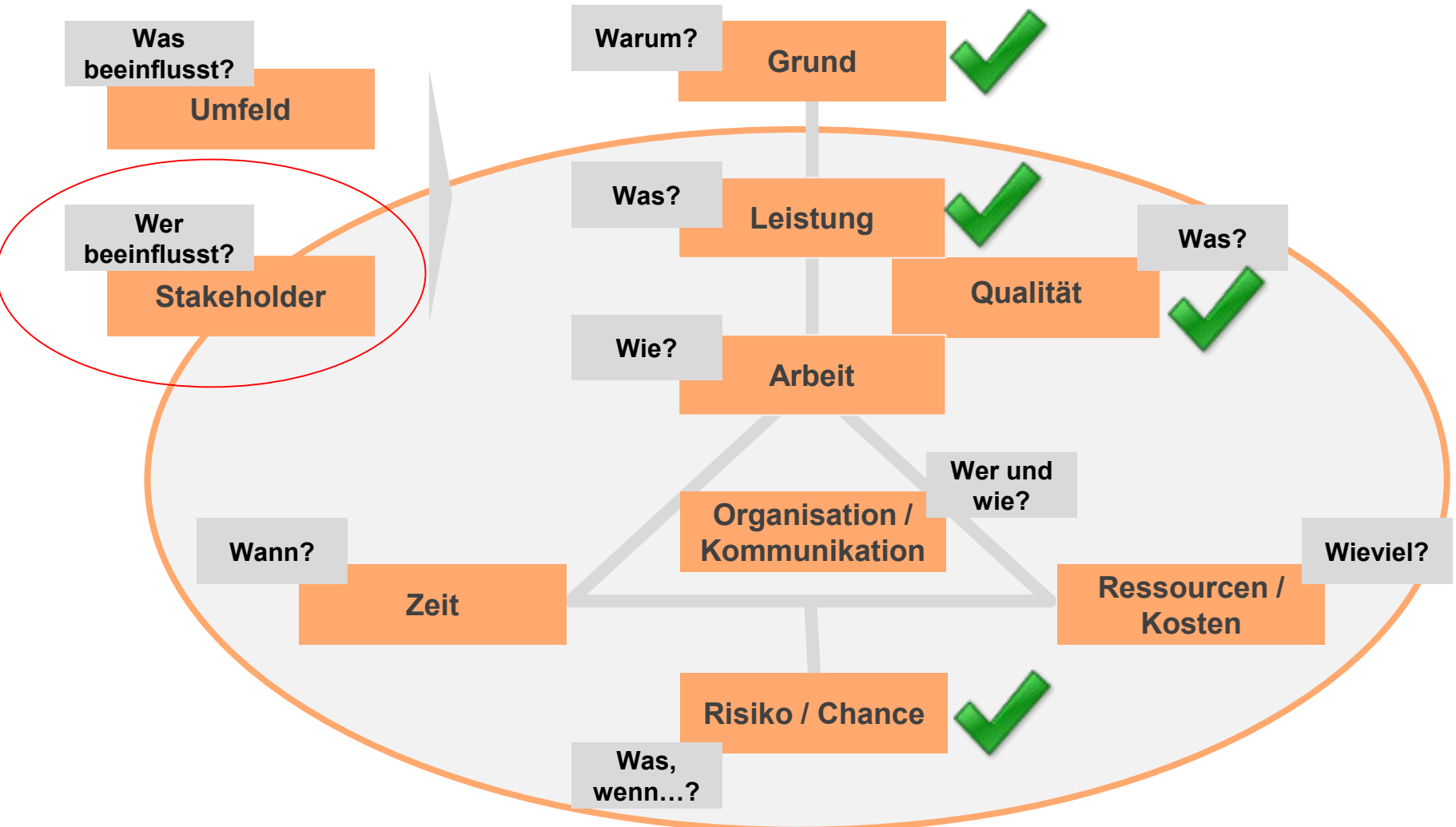


Themen und Fragen im Projektmanagement



Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 13

Stakeholder-Management initialisieren

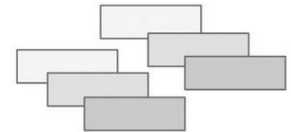
- Stakeholder (von „to have a stake in“ – Interesse haben an)
sind Personen oder Personengruppen, die
 - am Projekt **beteiligt** sind
 - am Projektablauf **interessiert** oder
 - von den Auswirkungen des Projekts **betroffen** sind.
- Stakeholder-Management
 - Bedürfnisse der wichtigsten Interessensgruppen ermitteln
 - Angemessene Berücksichtigung im weiteren Projektverlauf, um Gefahren vom Projekt abzuwenden

Schritt 1: Stakeholder identifizieren

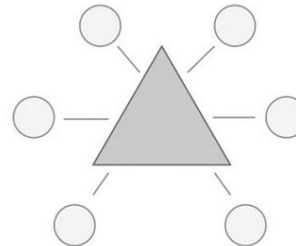
- Beantwortung folgender Fragen:
 - Wer kann Einfluss auf das Projekt ausüben?
 - Wer ist am Projekt beteiligt?
 - Wer ist von den Auswirkungen des Projekts betroffen?
 - Wer hat Interesse am Ausgang des Projekts?
- Verschiedene Darstellungsmöglichkeiten:

1 Tabellarische Darstellung

2 Sammeln auf Karten



3 Darstellung als Sonnenmodell/Mindmap



4 Darstellung als Liste

- Stakeholder 1
- Stakeholder 2
- Stakeholder 3
- Stakeholder 4
- ...

Studienergebnis – Wichtige Stakeholder

Stakeholdergruppe (mit Nennungen)	Einzelnennungen der Teilnehmer
Kunde (90 Nennungen)	Endkunde, direkter Kunde, Hauptvertragskunde, Customer, Client, Kunde des Endprodukts, Target Company, Kunde des Kunden, Einkauf des Kunden, Auftraggeber/interne Auftraggeber, Projektteam des Auftraggebers, Projektbeteiligte beim Kunden, externer Entscheidungsträger, Projektleiter des Kunden, Owner, u.ä.
Management (74)	(Gesamt-)Vorstand, Geschäftsleitung / Geschäftsführung / Geschäftsführer, CEO, Top Management, Board, Division Leitung, (Fach-)Abteilungsleitung, Bereichsleitung, Business Unit-Leitung, Segmentleitung, Manager Fachbereiche, Line Management/Linienführungskräfte, Feldleiter, kaufmännische Leitung, Leiter Human Resources-Abteilung, funktionale Manager, eigene Leitung, (Linien-)Vorgesetzter, direkte Führungskraft, interner Projektauftraggeber, interne Entscheidungsträger (eigenes Management), Programmmanager, u.ä.
Mitarbeiter (61)	Team, Projektteam, Projektmitarbeiter, Projektteammitglied, Projektkernteam, Projektbeteiligte, hauptberufliche und/oder ehrenamtliche Mitarbeiter, direkte Beteiligte, Mitarbeiter der Abteilungen, u.ä.
Shareholder (36)	Gesellschafter, Aktionäre, Eigentümer, Anteilseigner, Banken / Geldgeber, Fremdkapitalgeber, Investoren, Finanziere EK/FK, Kreditgeber, Gläubiger, Business Owner, CFO, Donor/Financing Organisation, Finance and Taxes, Projektsponsor, Sponsor (Management), u.ä.
Öffentlichkeit (29)	Öffentliches Umfeld, Umwelt, Kundenumgebung, Public, öffentliche Stellen, Publikum, external context, Projektumfeld, der Rest der Welt, Presse, Medien, local inhabitants, shop keepers, local business, Meinungsbildner, NGOs, Projektbetroffene, die mit dem Ergebnis leben müssen, direkt und indirekt Betroffene, u.ä.
Fachabteilung (26)	Fachbereich, Business Unit, Einkauf, IT-Betrieb, Vertrieb (Opponent), beteiligte Abteilungen, Produktmanagement, Vertrieb, Netzwerkbereich, Fachpersonal, Entwicklung, interne Lieferanten, IT/Rechenzentrum, Risk Management, Service/Operations, Human Resources and Communication, QA, u.ä.
Politik (24)	Behörden, Local City Council, Stadt/Regierung, Politiker, Zulassungsbehörden, Land/Regierung, other municipal Departments (for Permits etc.), Zulassungsstellen, Gemeinde/Staat, offizielle Stellen (Behörden), Politiker, u.ä.
Partner (23)	Partner/clients, Geschäftspartner, Konsortien bzw. Konsortialpartner, Contractor, Gegenseite, externe Lieferanten, Konsorten, Nachbar-Ressource, Nachunternehmer, Kooperationspartner, Subunternehmer, business partner, externe Dienstleister, Mitarbeiter des Dienstleisters, business partner – external, other contractors, externe Beteiligte, u.ä.
Lieferant (19)	Supplier, Zulieferer, Vendor, u.ä.
Nutzer (16)	Anwender, End-User, Nutzer des Projektergebnisses, Zielgruppe/target group, Empfänger des Projekts, Key User/Multiplikatoren, Pain-Chain Adressat, people using public transport, u.ä.
Betriebsrat (8)	Datenschutz/Betriebsrat, Betriebs-/Personalrat, Arbeitnehmervertretung, u.ä.
Lenkungsausschuss (8)	Projektsteuerungsgremium, Projektlenkung/-gremium, Projektlenkungsausschuss, Projektentscheidungsgremien, Strategieabteilung, Strategie (Regulator), Controller, u.ä.
Consultant (6)	Berater des Kunden, Drittberater, Kundenberater, Consultant/Engineer, externe Berater des Kunden, u.ä.
Unternehmen (4)	My Company, eigene Organisation, Auftragnehmer, nicht am Projekt beteiligte Abteilungen, u.ä.
Konkurrenz (4)	Competitors (or Alternative Solutions), Wettbewerber, u.ä.
Sonstige Stakeholder (18)	Machtpromoter, tangierte Projekte, Vereinsmitglieder, Auszubildende (Lehrer), Fachpromotor neuer Lösung, in jedem Fall Menschen ohne formale Macht, Familien, Projektgegner, u.ä. (zzgl. aller nicht klar identifizierbaren Nennungen)

Quelle: Mayer, A. (2017): Studie zum Stakeholdermanagement in Deutschland

Schritt 2: Analysieren und bewerten der Stakeholder

- Typische Kriterien:

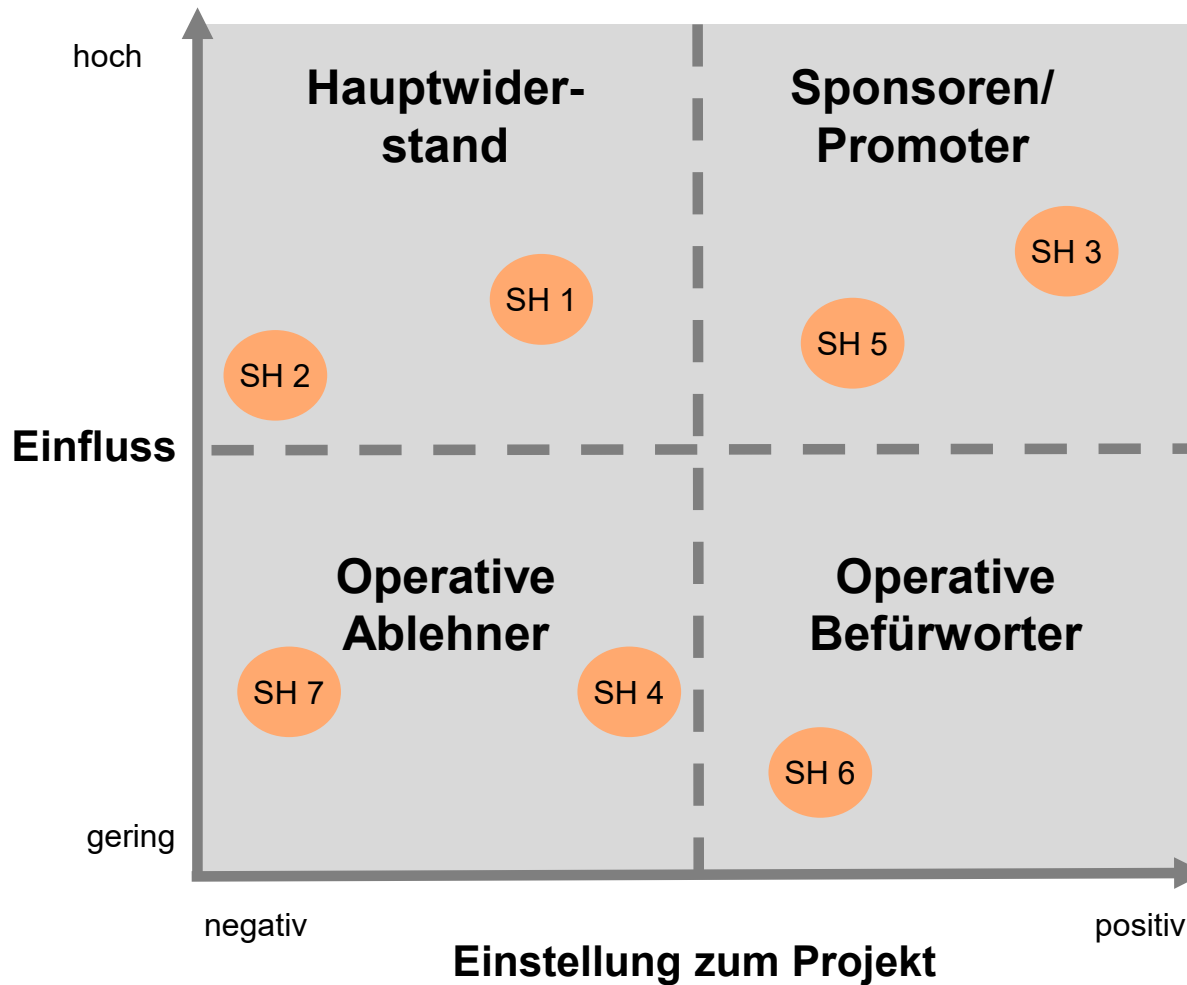
Kriterium	Beschreibung	Mögliche Bewertungsskala
Einfluss / Macht	Wie groß ist die Möglichkeit des Stakeholders, Einfluss auf das Projekt auszuüben?	gering, mittel, hoch
Einstellung	Ist der Stakeholder dem Projekt und dessen Auswirkungen gegenüber positiv oder negativ eingestellt?	negativ, neutral, positiv
Betroffenheit / Interesse	Wie stark ist der Stakeholder von den Auswirkungen des Projekts betroffen?	gering, mittel, hoch
Konfliktpotenzial	Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Stakeholder im Projekt Probleme verursacht?	gering, mittel, hoch

- Ergebnisdokumentation in **Tabelle** oder grafisch in Form eines **Portfolios**

Nr.	Stakeholder	Seine Interessen	Einstellung	Einfluss	Betroffenheit	Anmerkung

Bild darüber von welchen Personen/Gruppen **Widerstand**, aber auch **Unterstützung** im Projekt zu erwarten ist und welches Ausmaß dieses haben wird

Stakeholdermatrix



Legende:

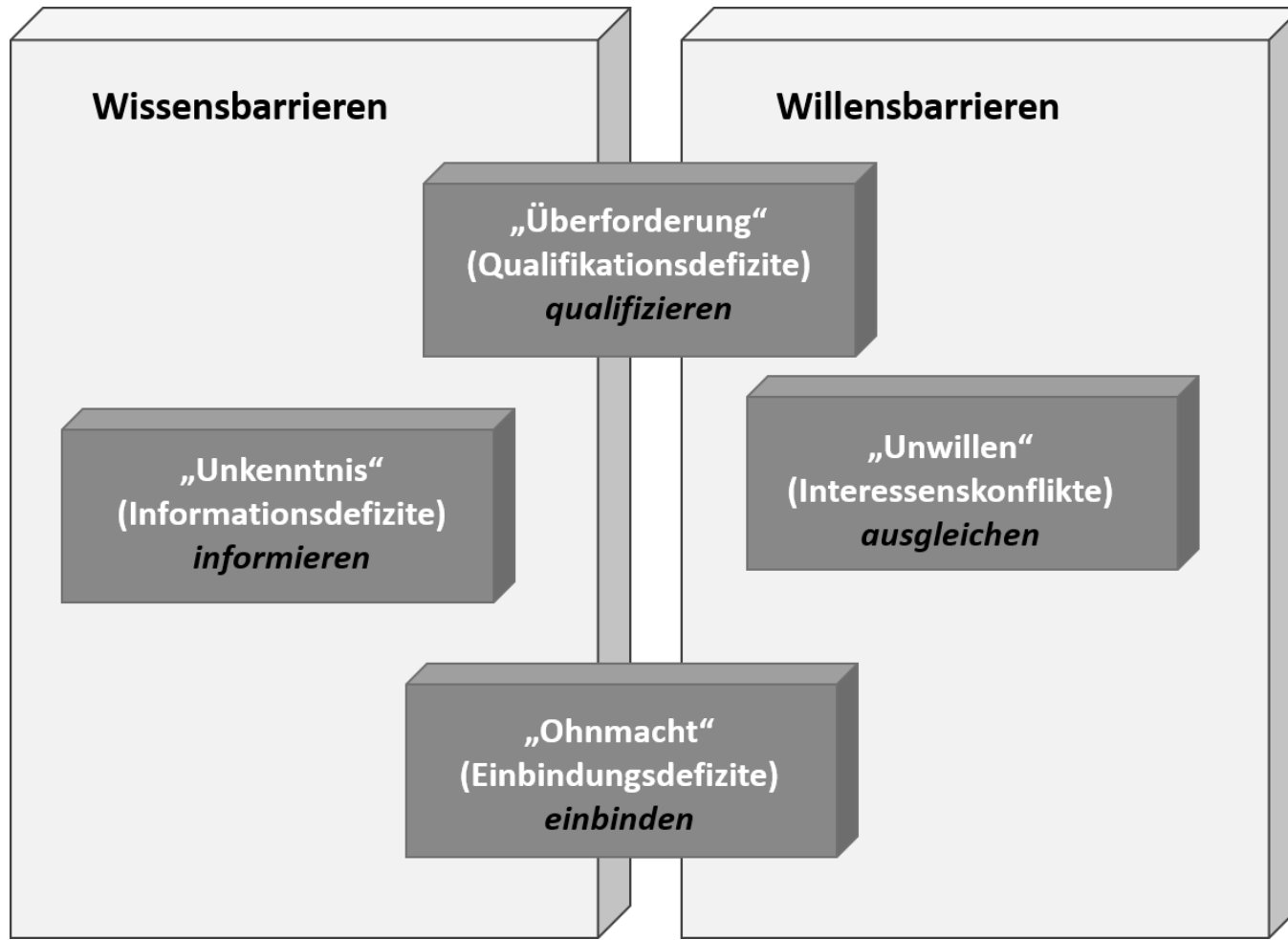
SH x Stakeholder x

Schritt 3: Maßnahmen ableiten

- Zielsetzung:
 - Chancen durch die jeweiligen Unterstützer optimal nutzen
 - Risiken durch die Projektgegner minimieren
- Wichtige Maßnahmen sind Aktivitäten zur Kommunikation

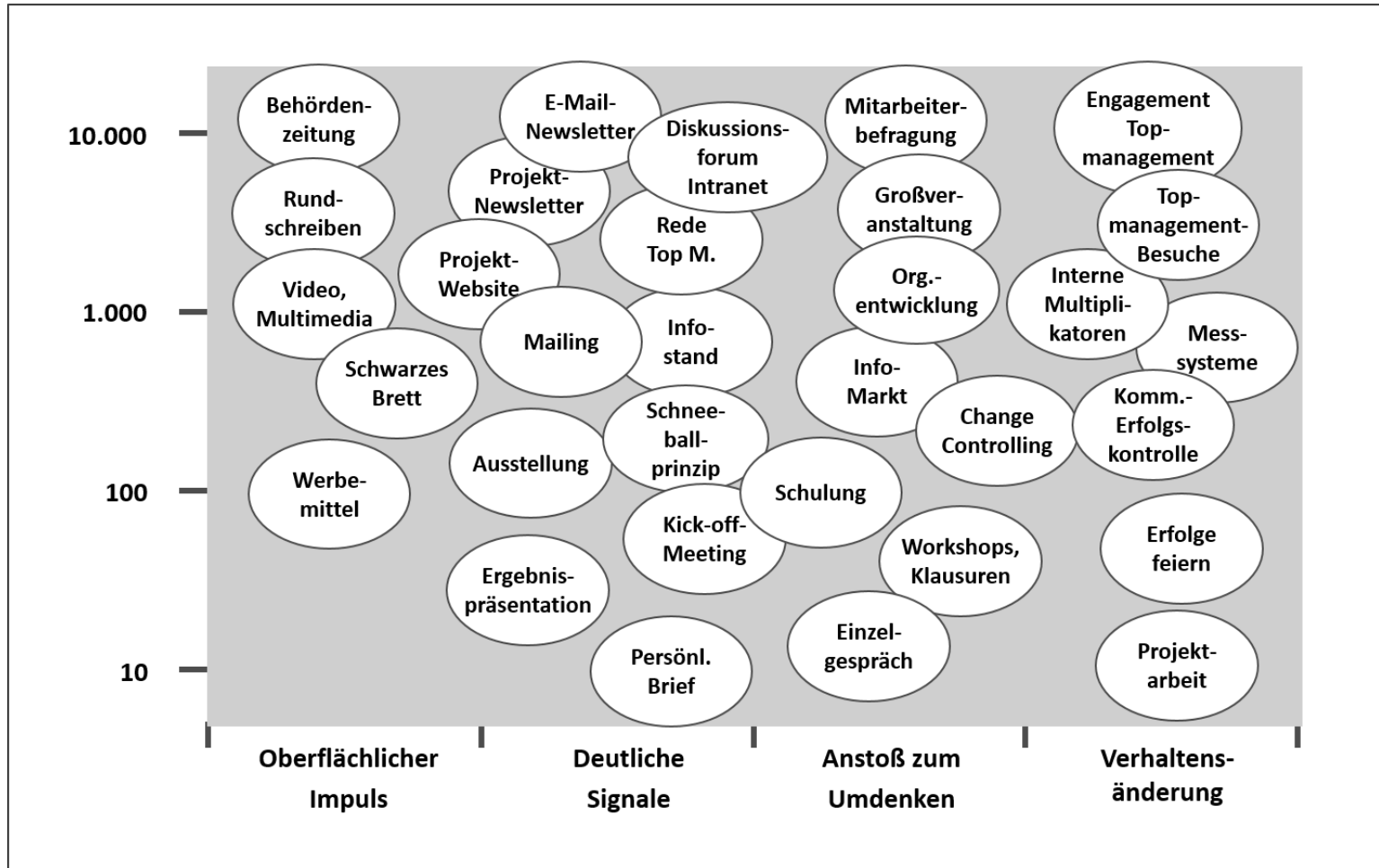
Nr.	Stakeholder	Wer informiert?	Wann?	Form	Inhalt

Unterschiedliche Barrieren müssen berücksichtigt werden



Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 93

Mit Kommunikation Verhaltensänderungen anstreben



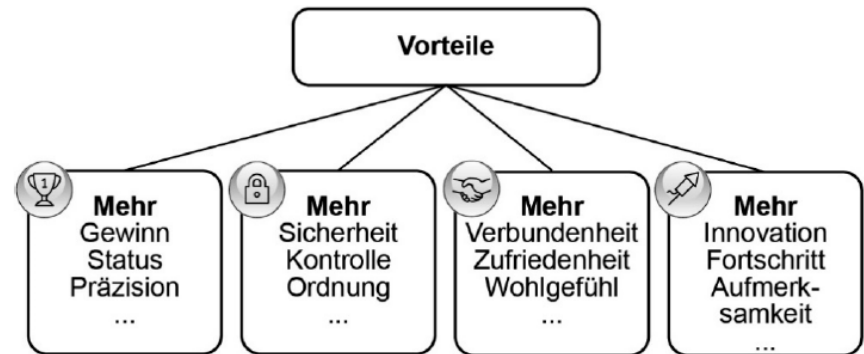
Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 95

Limbisches Kommunikationsmodell als Hilfsmittel

- Vier limbische Instruktionen sind bei Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt
- i.d.R. jedoch eine Instruktion dominant und entscheidend
- Gewinn
 - Macht es mich stärker, besser, erfolgreicher?
- Sicherheit
 - Macht es mein Leben sicherer, verlässlicher, vorhersehbarer?
- Verbundenheit
 - Bringt es soziale Geborgenheit und harmonische Verbundenheit?
- Entdeckung
 - Hilft es Neues zu entdecken? Ist es spannend und abwechslungsreich?

Limbsche Argumentationskette bei Projektarbeit verwenden und alle überzeugen

1. Gewinner-Argument
2. Sicherheits-Argument
3. Verbundenheits-Argument
4. Entdecker-Argument



Quelle: Hermann-Reuss, A. (2017): *Limbsches System: Empfängerorientiert argumentieren im Projekt*. S. 128

Bei **Einzelperson** oder **homogener** Gruppe:
Fokussierung auf das dominante **Argument** möglich

Bei **heterogener** Gruppe oder unbekannt: **vierfach Codierung**, d.h. gedanklicher Rundgang durch alle Denkstile

Limische Schlüsselwörter um treffend zu argumentieren

	Gewinn	Sicherheit	Verbundenheit	Entdeckung
Verben	steigern profitieren optimieren gewinnen erreichen rechnet sich straffen erzielen	sichern stabilisieren vorsorgen kontrollieren steuern garantieren planen im Griff haben	beglücken verschönern abstimmen verbinden vertiefen strahlen freuen lieben	erweitern ermöglichen voranbringen inspirieren beeindrucken auswählen begeistern erforschen
Adjektive	lukrativ durchdacht erstklassig führend präzise	bewährt getestet strukturiert garantiert sicher	bequem harmonisch schön weich freundlich	innovativ flexibel einzigartig individuell schrill

Quelle: Hermann-Reuss, A. (2017): *Limisches System: Empfängerorientiert argumentieren im Projekt*. S. 127

Schritt 4: Maßnahmen umsetzen

- Über die **gesamte Projektlaufzeit** müssen die definierten Maßnahmen umgesetzt werden
- **Projektmarketing** unterstützen
 - Vertrauens- und Konsensbildung
 - Informieren der Stakeholder
 - Positive Außendarstellung des Projekts

Schritt 5: Stakeholder überwachen

- **Regelmäßige Beantwortung** folgender Fragen:
 - Ist die Liste der Stakeholder noch aktuell oder sind weitere Stakeholder zu beachten?
 - Sind die Bewertungen der Stakeholder noch korrekt?
 - Reagieren die Stakeholder wie geplant auf die definierten Maßnahmen oder sollten diese angepasst werden?

