



4.3.4 Macht & Interessen

U.a. Wiederholung Stakeholdermanagement

Agenda



- Macht und Interessen
- Umfeldanalyse
- Stakeholder
- Stakeholdermanagement – Prozess
- Stakeholderstrategien
- Promotoren & Opponenten
- Macht und Autorität
- Formen der Macht
- Machtbasen nach French/Raven
- Formelle vs. Informelle Macht
- Strukturelle vs. Personelle Macht

Macht und Interessen

Definition KE 4.3.4 Macht und Interessen

„Die Kompetenz Macht und Interessen definiert, wie der Einzelne informelle persönliche Interessen und Gruppeninteressen erkennt und die daraus resultierende Politik und Machtausübung versteht.“ ...

„Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, Techniken zur Ausübung von Macht und Interessen anzuwenden, um die Stakeholder zufriedenzustellen und die vereinbarten Ergebnisse innerhalb des vereinbarten zeitlichen und finanziellen Rahmens zu liefern.“

(ICB 4)



Macht und Interessen

- Macht wird als die Fähigkeit definiert, das Denken und Verhalten anderer zu beeinflussen.
- Einen großen Anteil hat informelle Macht, die nicht auf formellen Rollen, Prozessen und Strukturen beruht.
- Informelle Macht wird oft von persönlichen Ambitionen und Interessen der Stakeholder angetrieben.
- Stakeholder versuchen, ihren Einfluss geltend zu machen, um die Prozesse oder Ergebnisse des Projekts entsprechend ihren Interessen zu beeinflussen.
- Ihre Aktionen können dem Projekt helfen oder es behindern (Stichwort: Promotoren und Opponenten).
- Daher ist es für den Projekterfolg entscheidend, die informellen persönlichen Interessen zu verstehen und zu beeinflussen.

Macht und Interessen

- Die Definition von Macht kann in der deutschen Kultur oft negativ konnotiert sein.
- Im Englischen wird "Power" oft als "Empowerment" interpretiert. „Ermächtigt“ sein, um Dinge voranzutreiben, auch gegen Widerstände.
- Im Projekt ist damit zu rechnen, dass Stakeholder versuchen werden durch den Einsatz von Macht ihre eigenen Interessen gegen die des Projekts durchzusetzen, aber auch, dass Stakeholder mit Macht für das Projekt gewonnen werden können, um das Projekt zu unterstützen.
- Für den Projekterfolg ist es entscheidend, wie geschickt die Projektleitung agiert, um bestehende Machtkonstellation zu nutzen und negative Eskalationen zu vermeiden. Die Wahl der geeigneten Strategie ist von wesentlicher Bedeutung.

Machtmotivation

Wir können zwischen zwei Arten von Machtmotivation unterscheiden:

- **Personalisierte Machtmotivation:**
Hier wird Macht ausgeübt, um persönliche Ziele zu erreichen oder durchzusetzen.
- **Sozialisierte Machtmotivation:**
Diese Art der Machtausübung zielt darauf ab, ein gemeinsames oder höheres Ziel zu erreichen, entweder für eine Gruppe oder das Allgemeinwohl.



Macht und Interessen

Umfeldanalyse & Stakeholderanalyse

- Eine gute Methode, um Macht und Interessen zu erkennen, die auf das Projekt wirken, besteht darin, eine umfassende Projektumfeld- und Stakeholderanalyse durchzuführen.
- Die **Projektumfeldanalyse** betrachtet sämtliche Einflussfaktoren, die auf das Projekt einwirken oder von ihm beeinflusst werden. Dabei werden die Faktoren in sachliche und soziale Aspekte sowie in interne und externe Einflüsse unterteilt.
- **Stakeholderanalyse** betrachtet Personen oder Personengruppen, die am Projekt beteiligt, davon betroffen oder daran interessiert sind und analysiert und bewertet sie bezüglich ihrer Interessen, Befürchtungen, Einfluss/Macht, Konfliktpotential/Einstellung zum Projekt, um dann geeignete Strategien und Maßnahmen für die Stakeholder abzuleiten.

Umfeldanalyse

- Ziel einer Umfeldanalyse ist es alle Einflussfaktoren, die auf ein Projekt wirken können, zu identifizieren.
- Sie untersucht sowohl **externe** als auch **interne** Einflüsse auf das Projekt und unterscheidet dabei **sachliche** und **soziale Einflussgrößen**.
- Die sozialen Einflussgrößen, intern und extern, werden in der **Stakeholder-Analyse** genauer betrachtet, während die sachlichen Einflussgrößen die Grundlage für die **Chancen- und Risikoanalyse** bilden.
- Das Ergebnis der Umfeldanalyse kann in einer Umfeldmatrix dargestellt werden.

Umfeldanalyse - Umfeldmatrix

	Sachlich	Sozial
Intern	Firmenkultur, Prozesse, Regeln, Vorgaben, Ausstattung, Ressourcen, Standards, Arbeitsbedingungen, IT-Infrastruktur, Knowhow	Auftraggeber*in, GF, Betriebsrat, Projektteam, Lenkungsausschuss, Abteilungsleitungen, Mitarbeiter*innen
Extern	Gesetze, Normen, Klima, Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt, Wirtschaft	Kunden, Lieferanten, Nachbarn, Wettbewerber, Öffentlichkeit, Presse



**Chancen- und Risiko-
Analyse**



Stakeholder-Analyse

Umfeldanalyse – Beispiel

F&E Projekt: Impfstoff gegen Krebs

	Sachlich	Sozial
Intern	Labora Ausstattung, Expertise des Forschungsteams, Budget und Finanzierung, Technische Kapazitäten und Ressourcen	Forschungsteam, Laboranten, Geschäftsführung, Abteilungsleitungen
Extern	Gesetzliche und regulatorische Anforderungen, wissenschaftliche Entwicklungen und Fortschritte, Subventionen, Patente, Wettbewerbsumfeld	Lieferanten, Regierung, Krankenkassen, Patienten, Öffentlichkeit, Presse, Mediziner, Pharmaunternehmen



**Chancen- und Risiko-
Analyse**



Stakeholder-Analyse

Kleingruppen-Übung

Umfeldanalyse - Umfeldmatrix

- Wir bilden 2 Teams
- Sie sind ein Bildungsträger vergleichbar mit dem IFM
- **Projekt:** Entwicklung einer neuen E-Learning-Plattform für Online Unterricht
- Erstellen Sie eine Umfeldanalyse
- Stellen Sie Ihre Umfeldmatrix anschließend im Plenum vor.

20 Minuten

Frage:

Ist eine Behörde sachlich oder sozial?

Eine Behörde kann sowohl sachliche als auch soziale Einflüsse auf ein Projekt haben.

- **Sachliche Einflüsse:** Die Behörde legt Vorgaben und Regularien fest, die das Projekt beeinflussen können, wie z.B. Baunormen oder Umweltauflagen. Diese Vorgaben sind sachlicher Natur und haben direkte Auswirkungen auf das Projekt.
- **Soziale Einflüsse:** Die Personen, die in der Behörde arbeiten und das Projekt bearbeiten, können ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Ein Sachbearbeiter oder Beamter kann persönliche Meinungen, Vorlieben oder Interessen haben, die sich auf seine Entscheidungen und Handlungen im Zusammenhang mit dem Projekt auswirken können. Zum Beispiel kann ein Sachbearbeiter persönlich gegen den Bau sein und dies in seiner Entscheidung widerspiegeln.

Stakeholder: Begriff & Definition

Stakeholder sind gemäß ICB 4 *„alle Einzelnen, Gruppen oder Organisationen, die an dem Projekt beteiligt sind, dieses beeinflussen, davon beeinflusst werden oder an der Durchführung bzw. dem Ergebnis desselben interessiert sind.“*

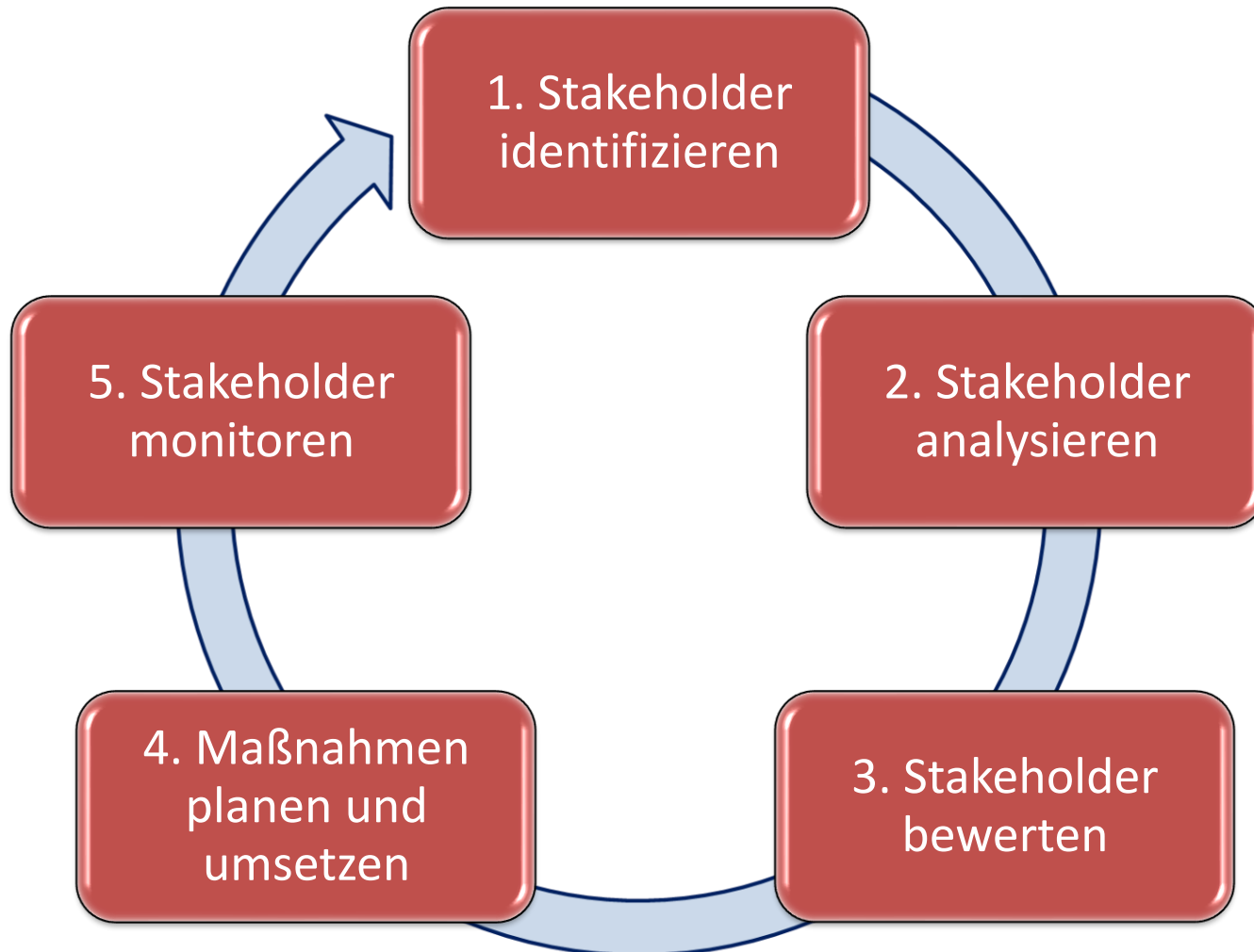
Oder einfacher ausgedrückt:
Personen oder
Personengruppen, die am
Projekt beteiligt, daran
interessiert, es beeinflussen
oder davon betroffen sind.



Stakeholder

- Es ist wichtig zu beachten, dass das Interesse der Stakeholder nicht zwingend positiv sein muss; sie können auch schädlichen Einfluss auf das Erreichen der Projektziele ausüben.
- Stakeholder können in primäre und sekundäre Stakeholder unterteilt werden. Primäre Stakeholder wirken direkt auf das Projekt ein, während sekundäre Stakeholder indirekt über ihre Beziehungen und ihren Einfluss auf das Projekt wirken.
- Zusätzlich kann zwischen Projektbefürwortern (Promotoren) und Projektgegnern (Opponenten) unterschieden werden. Promotoren sind Akteure, die aktiv Prozesse fördern und beeinflussen.

Schritte des Stakeholdermanagements



Schritte des Stakeholdermanagements

1. Identifikation der Stakeholder:

- Erfassen aller betroffenen, interessierten oder involvierten Parteien im Projektumfeld.

2. Stakeholder hinsichtlich ihrer Erwartungen und Interessen analysieren:

- Verstehen der Erwartungen, Befürchtungen und Ziele der Stakeholder in Bezug auf das Projekt.

3. Macht- und Konfliktpotenzial der Stakeholder bewerten:

- Ermittlung des Einflusses/der Macht, den die Stakeholder auf das Projekt haben können.
- Einschätzen des Konfliktpotenzials, das aus den Stakeholder-Interessen resultieren kann.

4. Stakeholder-Strategien, Maßnahmenplanung & Umsetzung:

- Entwicklung von Strategien und Maßnahmen, um die Stakeholder effektiv zu managen.

5. Stakeholder monitoren - Permanente Überprüfung der Maßnahmen:

- Kontinuierliche Bewertung der Wirksamkeit der angewendeten Maßnahmen und Anpassung bei Bedarf.

Stakeholder identifizieren

Wichtige Quellen zur Identifikation:

- Umfeldanalyse
- Firmeninterne Erfahrungen mit Stakeholdern (evtl. Datenbank)
- Lessons Learned/Erfahrungen aus vergangenen oder ähnlichen Projekten
- Fragekataloge und Checklisten
- Workshops (z.B. Projektstartworkshop)
- Kreativtechniken wie Brainstorming und MindMapping
- Organigramme
- Prozessdarstellungen
- Verträge
- Gespräche mit internen Abteilungen / externen Beratern

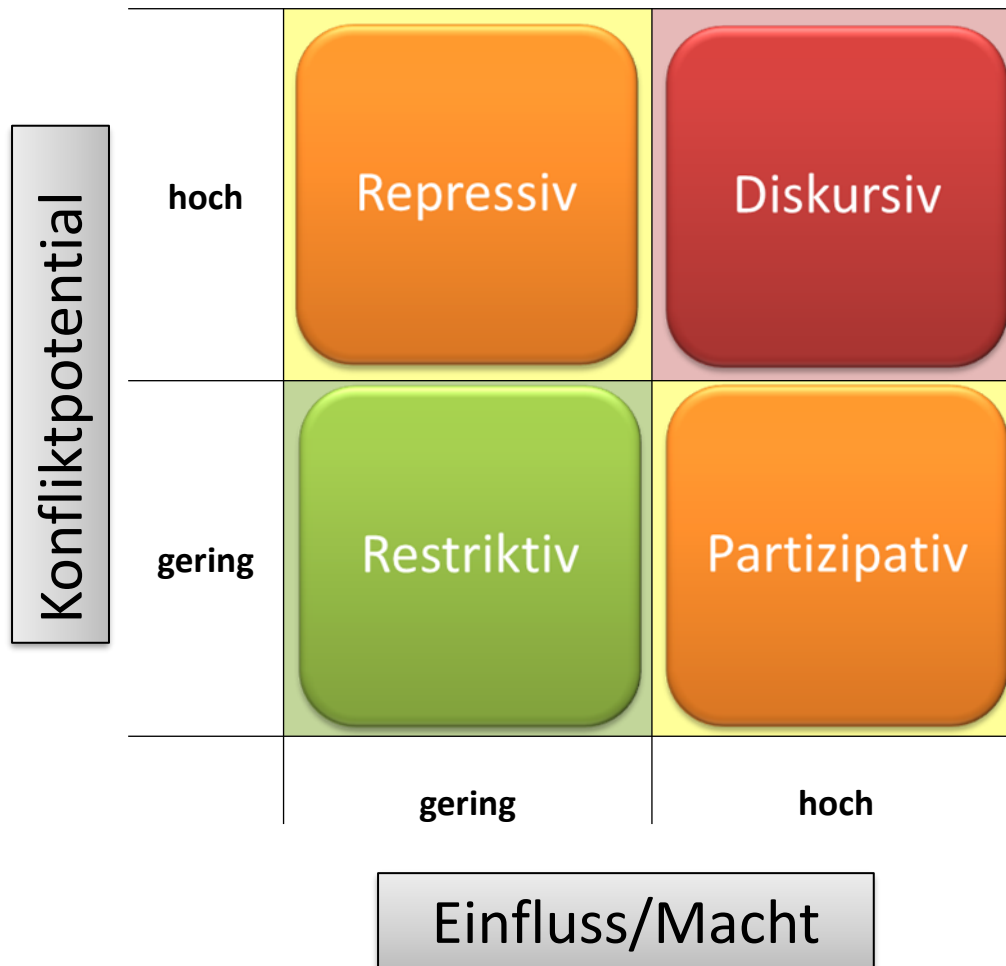
Frage:

Ein Netzbetreiber möchte eine Stromleitung von Nord- nach Süddeutschland bauen. Benennen Sie mögliche Stakeholder.

- Bundesregierung
- Bundesnetzagentur
- Ministerien für Umwelt, Energie, Verkehr, usw.
- Landesregierungen, Landesbehörden
- Landkreise, Städte, Gemeinden
- Bürgermeister und Stadtverwaltungen der betroffenen Städte und Gemeinden
- Lokale Umwelt- und Naturschutzämter
- Bürgerinitiativen und Umweltvereine
- Naturschutzbund Deutschland (NABU) und andere Umweltorganisationen
- Direkt betroffene Anwohner entlang der geplanten Stromleitungstrasse
- Bürgerinitiativen und Betroffenenverbände
- Architekten und Stadtplaner
- Ingenieure und Fachleute für Umwelt- und Naturschutz
- Bauunternehmen

Stakeholder-Strategie auswählen

Stakeholder-Matrix / Stakeholder-Portfolio



Stakeholder-Strategien

Partizipativ:

- Aktive Einbindung der Stakeholder als Partner.
- Einbindung bei Entscheidungen und Planungen.
- Ziel: Aufbau einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit.

Diskursiv:

- Sachliche und faire Auseinandersetzung mit den Stakeholdern.
- Offener Dialog und Diskussion von Anliegen. (1:1)
- Konfliktmanagement & Verhandlungen können erforderlich sein.
- Ziel: Ermöglichen einer offenen Diskussion und Verständigung.

Informativ:

- Beschränkung auf die Information der Stakeholder.
- Klare und gezielte Kommunikation über das Projekt/Projektergebnisse.
- Stakeholder erhalten relevante Informationen. (1:n)
- Ziel: Gewährleistung der Informationsweitergabe.

Stakeholder-Strategien

Restriktiv:

- Bewusst eingeschränkte Informationsabgabe.
- Selektive Weitergabe von Informationen, einseitige Kommunikation
- Motto: So viel wie nötig, so wenig wie möglich. (1:n)
- Ziel: Kontrollierte Informationsverteilung.

Repressiv:

- Stakeholder werden nur sehr eingeschränkt und kontrolliert informiert, manche Informationen werden bewusst vorenthalten.
- Ggf. Ausübung von Macht/Druck (durch Machtpromotoren)
- Stakeholder haben begrenzten Zugang zu Projektinformationen.
- Ziel: Gezielte Steuerung der Kommunikation.

Stakeholderanalyse-Tabelle (Beispiel)

Nr.	Stakeholder	Erwartungen	Befürchtungen	Einfluss/ Macht	Konflikt- potenzial	Stakeholder -Strategie	Maßnahmen
1	Projektteam	Erfolgreicher Projektabschluss	Hohe Arbeitsbelastung	Hoch	Gering	Partizipativ	Regelmäßige Teammeetings
2	Geschäftsleitung	Rentabilität des Projekts	Budgetüberschreitung	Hoch	Hoch	Diskursiv	Monatliches Reporting, offene Dialoge
3	Auftraggeber	Hochwertiges Produkt	Lieferverzögerung	Hoch	Gering	Partizipativ	Regelmäßige Updates, Einbeziehen in Entscheidungen
4	Lieferant	Pünktliche Zahlungen	Vertragsbruch	Gering	Gering	Restriktiv	eingeschränkte Kommunikation
5	Medien	Aktuelle Informationen Sensationsberichte	Fake News	Gering	Hoch	Repressiv	Kontrollierte Pressemitteilungen

Promotoren & Opponenten

Projektunterstützer werden als "**Promotoren**" bezeichnet, während Projektgegner als "**Opponenten**" bezeichnet werden.

Opponent: Personen, die ein Projekt verzögern oder verhindern wollen.

Machtpromotor:

- Unterstützt oder beeinflusst das Projekt aufgrund seiner Position in der Unternehmenshierarchie.
- Durch hierarchisch legitimierte Macht kann er Opponenten beeinflussen.
- Hauptaufgabe: Überzeugungs- und Begeisterungsarbeit für das Projekt.

Promotoren & Opponenten

Fachpromotor:

- Unterstützt oder beeinflusst das Projekt durch Fach- und Methodenwissen.
- Häufig in Linienpositionen mit technischer Affinität zu finden.
- Hauptaufgabe: Voranbringen der Projektarbeit durch Wissensweitergabe und Lösungsansätze für Probleme mit Opponenten.

Beziehungs- oder Sozialpromotor:

- Verfügt über starkes Netzwerk von persönlichen Kontakten über Hierarchieebenen hinweg.
- Anerkannt und respektiert.
- Hauptaufgabe: Aufbau neuer Netzwerke zur indirekten Projektunterstützung.

Frage:

Wie können Sie im Projekt das Projektmarketing unterstützen?

PL kann dafür sorgen, dass das Projekt unterstützt wird durch:

- Identifikation und Einsatz von Machtpromotoren
- Das eigene Netzwerk pflegen und gute Beziehungen nutzen
- Beziehungspromotoren einsetzen
- Fachpromotoren einsetzen für fachliche Überzeugungsarbeit
- Werbemaßnahmen wie
 - Infoveranstaltungen (z.B. Kick-Off-Meeting),
 - Social Media und Internet,
 - Flyer,
 - Newsletter,
 - Intranet,
 - Elevator Pitch

Macht und Autorität

Macht:

- Die Fähigkeit, das Verhalten oder die Handlungen anderer zu beeinflussen oder zu kontrollieren.

Autorität:

- Die rechtmäßige oder offizielle Macht, die einer Person aufgrund ihrer Position oder Rolle zugeschrieben wird.
- Autorität impliziert, dass eine Person das Recht hat, Anweisungen zu geben, Entscheidungen zu treffen oder Richtlinien durchzusetzen, und dass diese Befugnisse von anderen akzeptiert oder respektiert werden.

Macht kann auf verschiedene Weise ausgeübt werden, während Autorität oft mit formellen Rollen verbunden ist.

Fazit: Macht bezieht sich darauf, Einfluss auszuüben, während Autorität die legitime Befugnis ist, dies aufgrund einer Rolle oder eines Status zu tun.

Machtbasen nach French/Raven

Quellen der Macht

- Das Machtbasenmodell von French und Raven ist ein Konzept, das die verschiedenen Quellen der Macht in zwischenmenschlichen Beziehungen untersucht.
- Das Modell wurde 1959 von den Sozialpsychologen John French und Bertram Raven entwickelt.
- French und Raven identifizierten fünf Machtbasen (Quellen der Macht) in sozialen Beziehungen, die die Fähigkeit repräsentieren, Einfluss auf andere auszuüben.
 1. Macht durch Legitimation / Legitime Macht
 2. Macht durch Belohnung / Belohnungsmacht
 3. Macht durch Zwang / Bestrafungsmacht
 4. Macht durch Wissen / Expertenmacht
 5. Macht durch Identifikation / Referenzmacht



Machtbasen nach French/Raven

Quellen der Macht

Legitime Macht / Macht durch Legitimation:

- Diese Art von Macht basiert auf der Position oder dem Status einer Person in einer Organisation oder einer sozialen Gruppe.
- Sie entsteht durch formelle Autorität, die einer Person durch ihre Position, z.B. als Manager:in oder Vorgesetzte:r, verliehen wird.

Belohnungsmacht / Macht durch Belohnung:

- Diese Macht beruht auf der Fähigkeit einer Person, Belohnungen zu vergeben, sei es in Form von Geld, Anerkennung, Beförderung oder anderen Vorteilen.
- Menschen neigen dazu, diejenigen zu unterstützen, die ihnen Belohnungen bieten oder in der Lage sind, positive Konsequenzen herbeizuführen.

Machtbasen nach French/Raven

Quellen der Macht

Bestrafungsmacht / Macht durch Bestrafung:

- Im Gegensatz zur Belohnungsmacht basiert diese Macht auf der Fähigkeit einer Person, Bestrafungen oder negative Konsequenzen zu verhängen.
- Personen, die die Macht haben, Bestrafungen auszusprechen, können Einfluss ausüben, indem sie drohen, unerwünschte Konsequenzen für bestimmte Handlungen zu verhängen.

Expertenmacht / Macht durch Wissen:

- Diese Macht beruht auf dem Wissen, den Fähigkeiten oder der Expertise einer Person in einem bestimmten Bereich.
- Indem eine Person über Fachwissen oder Fähigkeiten verfügt, die von anderen als wertvoll erachtet werden, kann sie Einfluss ausüben.

Machtbasen nach French/Raven

Quellen der Macht

Referenzmacht / Macht durch Identifikation:

- Die Macht, die aus der Identifikation und dem Wunsch resultiert, einer bestimmten Person ähnlich zu sein oder von ihr akzeptiert zu werden.
- Personen mit Referenzmacht sind oft Vorbilder oder Persönlichkeiten, denen andere nacheifern oder deren Meinung sie respektieren.
- Referenzmacht entsteht durch Vorbildfunktion, Charisma, Sympathie oder Bewunderung.



Frage:

Was geschieht, wenn eine Projektleitung ihre Macht nicht ausreichend ausübt?

Ein anderer übernimmt die Macht:

- Dies geschieht oft nicht als formelle Machtübernahme, sondern durch die Ausübung informeller Macht.
- Andere Teammitglieder oder Stakeholder können die Führung übernehmen, wenn der Projektleiter seine Autorität nicht klar etabliert oder durchsetzt.

Der Projekterfolg steht auf dem Spiel:

- Obwohl Projekte selten aufgrund mangelnder Führungskompetenz direkt scheitern, kann die fehlende Ausübung von Macht zu Verzögerungen im Projekt oder zu schlechteren Projektergebnissen führen.
- Ein Mangel an klarem Führungsstil und Richtung kann zu Unklarheit und Unsicherheit im Team führen, was die Effektivität des Projekts beeinträchtigen kann.

Frage

Wie kann sich die Projektleitung in einer Stabs-/Einfluss-Projektorganisation durchsetzen?

- Durch informelle Macht wie gutes Netzwerk, Knowhow, Charisma/Ausstrahlung, Überzeugungskraft, Kommunikationsgeschick & Vorbildfunktion
- Rückendeckung durch die GF: In einer Stabs-/Einfluss-Projektorganisation kann sich die Projektleitung durchsetzen, indem sie vorübergehend die Befugnisse der Vorgesetzten nutzt, die zur Unternehmensleitung oder dem oberen Management gehören.
- Diese geliehene Macht kann sie einsetzen, um sich gegenüber höhergestellten Managern zu behaupten.

Frage:

Welche Weisungsbefugnis hat ein Projekt Manager je nach Projektorganisation?

Projektorganisation (PO)	Befugnisse der PL
Stabs-PO / Einfluss-PO	Weder fachliches noch disziplinarisches Weisungsrecht
Matrix-PO	Nur fachliches Weisungsrecht
Autonome/Reine PO	Fachliches und disziplinarisches Weisungsrecht

Formelle und Informelle Macht

- Formelle Macht beruht auf der offiziellen Position oder Rolle in einer Organisation.
- Formelle Macht ist in erster Linie durch die Befugnisse und Verantwortlichkeiten definiert, die mit dieser Position bzw. Rolle verbunden sind.
- Informelle Macht entsteht aus persönlichen Beziehungen, Expertise oder informellen Netzwerken, die nicht offiziell durch Position oder Rolle verliehen wurden, aber dennoch Einfluss auf das Projekt haben können.

Formelle und informelle Macht

Beispiele

Formelle Macht	Informelle Macht
<ul style="list-style-type: none">• Entscheidungskompetenzen des Projektmanagers (PM)• PM darf eigenständig über das vereinbarte Budget entscheiden.• PM entscheidet bei Zusammensetzung des Projektteams mit.• PM darf bei der Beurteilung der Projektmitarbeiter mitwirken.• PM vertritt das Projektteam im Lenkungsausschuss und nicht die Linienvorgesetzten.	<ul style="list-style-type: none">• PM hat gute Beziehungen zum Geschäftsleiter.• PM wird bei schwierigen Themen um Rat gefragt.• PM verfügt über Expertenwissen.• PM hat sehr gute Kontakte zu wichtigen Kunden.• PM ist Teil eines einflussreichen Netzwerks, weil er in verschiedenen Organisationseinheiten erfolgreich gearbeitet hat.• PM wird als Vorbild angesehen.

Strukturelle und personelle Macht

- Strukturelle Macht beruht auf hierarchischen Positionen und den damit verbundenen Kompetenzen aber auch auf Regeln, Vorgaben und festgelegten Prozessen der Organisation.
- Personelle Macht hingegen basiert auf den individuellen Eigenschaften, Fähigkeiten oder Ressourcen einer Person. Diese Art von Macht kann unabhängig von formellen Positionen entstehen und resultiert oft aus persönlichem Charisma, Fachwissen, Erfahrung oder sozialen Fähigkeiten.
- Zum Beispiel kann eine Person, die über ein hohes Maß an Fachwissen und Überzeugungskraft verfügt, personelle Macht haben, um andere zu beeinflussen, auch wenn sie keine offizielle Führungsposition innehat.

Strukturelle und personelle Macht

Beispiele

Strukturelle Macht	Personelle Macht
<ul style="list-style-type: none">• Hierarchische Position• Erteilte Entscheidungskompetenzen des PL• Prozessbeschreibungen, PM-Prozesse• PM-Regeln• Projektmanagement-Handbuch• Berichtswesen• Informationsregeln und -mittel• Budget und Verteilung des Budgets• Definierter Zeitrahmen	<ul style="list-style-type: none">• Expertise / Know-how• Erfahrung• Soziale Kompetenz• Sprache• Informationsmacht• Ausstrahlung, Charisma• Auftreten• Gelassenheit