

Stakeholder-Management für IT-Projekte

Stakeholder-Management als Beitrag zum Projekterfolg

- Stakeholder: Personen, die am Ergebnis oder des Projektverlaufs Interesse haben
- Projektumfeld: Gesamtheit aller Einflussgrößen:
 - Organisatorisch-soziale Einflussgrößen
 - Organisatorisch-soziale Einflussgrößen: Stakeholder, die durch ihren Einfluss das Projekt unterstützen oder behindern können
 - Sachlich-inhaltliche Einflussgrößen: Gesetze, Technologiezwänge, Know-how, andere Projekte, ...
- Projektumfeldanalyse:
 - Erfassung aller Einflussfaktoren
 - Früherkennung von Potenzialen und Problemfeldern
 - Beurteilung der Konsequenzen
 - Abhängigkeiten von anderen Aufgaben und Projekten
 - Stärkung des Bewusstseins für die Kommunikation zwischen Projekt und Umfeld
 - Strategien und Maßnahmen zur Optimierung der Umfeldbeziehungen

Projektumfeld- und Stakeholder-Analyse

- Umfeldgruppen und Einflussgrößen:
 - Unternehmensinterne organisatorischsoziale Umfeldgruppen (Stakeholder)
 - z.B. Geschäftsleitung, Projektteam
 - Unternehmensexterne organisatorischsoziale Umfeldgruppen (Stakeholder)
 - z.B. Kunden, Anwender
 - Sachlich inhaltliche Einflussgrößen:
 - z.B. technologische Entwicklungen, gesetzliche Rahmenbedingungen
- Direkte Stakeholder: Personen im unmittelbaren Kontakt mit Projekt (z.B. Geschäftsleitung, Auftraggeber)
- Indirekte Stakeholder: Alle anderen (z.B. Mitbewerber, Medien) (Abbildung Seite 613)
- Stakeholder Analyse:
 - intensive Auseinandersetzung mit den verschiedenen Positionen: Kunde, Projektteam, Management, Öffentlichkeit
- Kriterien zur Bewertung einzelner Stakeholder:
 - Einstellung zum Projekt: eher positiv, negativ, neutral ?
 - Macht, Einfluss: hoch, gering ?
 - Konfliktpotenzial: Wahrscheinlichkeit eines Konflikts zwischen Interessen der Stakeholder und Zielen des Projekts
 - Erwartungen, Befürchtungen: Erwartungen an Ergebnis, Projektverlauf
 - Gruppen der Einstellung zum Projekt:
 - Promotoren und Sponsoren: stehen hinter dem Projekt
 - Supporter: leisten passive Unterstützung
 - Hopper: kein eigenes oder festes Meinungsbild
 - Opponenten: Projektgegner, können Projekt zum scheitern bringen
 - Beziehungen zwischen Stakeholdern: Allianzen, Abhängigkeiten, Konflikte
 - Stakeholder Portfolio:
 - grafische Darstellung der jeweiligen Einstellung der einzelnen Personen oder Gruppen sowie deren Einflussstärke (Abbildung Seite 616)
 - Aus der Analyse sollen Bedrohungen und Chancen für das Projekt hervorgehen
 - Verhaltensmuster, die auf Widerstand hindeuten:
 - vorsichtiges, reserviertes, schweigsames Verhalten,
 - ausweichende und unklare Antworten auf klare Fragen,
 - Diskussionen über Nebensächlichkeiten, vorbei an der Hauptsache,
 - geringes Engagement,

- aggressive Kommunikation, Killerphrasen

Empfehlungen und Maßnahmen planen

- Stakeholder Behandlung:
 - Partizipatives Vorgehen: Einbinden in die Entscheidungsfindungsprozesse, Aufbau eines partnerschaftlichen Verhältnisses.
 - Diskursives Vorgehen: mögliche Lösungen diskutieren, wobei auch eventuelle Konflikte ausgetragen werden
 - Repressives Vorgehen: vor vollendete Tatsachen stellen, nur auf Anfrage informieren, Machteinsatz.
- Auswirkungen von Stakeholder-Management
 - auf Projektplanung: aus Analyse abgeleitete Maßnahmen bilden einzelne Arbeitspakete
 - auf Risikomanagement: Risiken im Zusammenhang mit den Stakeholdern
 - auf das Projektmarketing: werbende Wirkung durch Promotoren

Stakeholder-Management als projektbegleitender Prozess

- Stakeholder-Management während des gesamten Projekts
- beginnt so früh wie möglich
- Iterative Durchführung folgender Aufgaben:
 - Identifikation und Analyse der Stakeholder,
 - Maßnahmen planen
 - Durchführung der Maßnahme
 - Überprüfung der Wirkung.