

Stakeholder eines Projektes

- Es gibt viele Definitionen für Stakeholder
- Das Wort Stakeholder setzt sich zusammen aus „Stake“ = Anteil und „holder“ = Besitzer
- Stakeholder sind alle Personen (natürliche und juristische), die aktiv an einem Projekt beteiligt sind, bzw. die ein berechtigtes Interesse an einem Projekt haben
- Jeder Stakeholder hat eine bestimmte Rolle/Aufgabe in einem Projekt
- Stakeholder sind zum Beispiel: Kunden, Management, Projektleiter, Gruppenleiter, Analytiker, Integrator, Programmierer, Tester, Qualitätssicherer
- Woher weiß man, auf welche Stakeholder man sich in seinem Projekt fokussieren sollte? -> Stakeholder Analyse
- Warum sollte man das wissen? → Missverständnisse durch falsche Kommunikationswege vorbeugen

■

Stakeholder Analyse

1. Identifizierung der aktuellen Stakeholder, mit denen man interagiert

2. Stakeholder priorisieren- wichtig um zu definieren wie man seine Ressourcen verwendet mit den richtigen Leuten sprechen!
→ dazu hilft die Einteilung in ein sog. Power/InteresGrid

Einfluss

zufriedenstellen

überwachen

enge zusammenarbeit en

informieren

Interesse

3. Erwartungen der „wichtigen“ Stakeholder einholen- das über Klärung folgender Fragen:
Wann ist das Projekt für sie erfolgreich?
Sind sie über das Projekt oder das Ergebnis in Sorge?
Welche Erwartungen haben sie an das Projekt?
Was würde ein positives/negatives Projektergebnis für einen Einfluss auf sie haben?
Gibt es Interessenskonflikte mit anderen Stakeholdern?

Für welche Rolle(n) ist die Stakeholder Analyse wichtig?

Umgang mit Stakeholdern

- Partizipative Strategie: Wenn Stakeholder wichtig sind, muss man sich mit Ihnen regelmäßig austauschen
- Diskursive Strategie: Der Meinung von Stakeholdern mit Einfluss muss man versuchen entgegen zu wirken, sollten sie dem Projekt gegenüber kritisch sein, damit alle an einem Strang ziehen
- Repressive/Restriktive Strategie: Stakeholder „passiv“ informieren (z.B. Newsletter)

Stakeholder eines Projektes

- Kunde:
 - Legt die Anforderungen fest.
 - Normalerweise gibt es einen Hauptverantwortlichen und einen Vertreter
 - Immer wichtig auch zu „Anwendern des Kunden“ Kontakt zu haben, um Feedback während des Projektes zu erhalten
 - Kunde ist nicht unbedingt der Geldgeber – kann zum Beispiel auch ein **Product Owner** sein (=PO – ist die Schnittstelle zwischen Kunden und Projektteam – kann interne oder externe Person sein).
 - Kunde muss sich verpflichten jegliche Informationen „so rasch wie möglich“ an das Projektteam weiter zu leiten
 - Kunde muss Personen nominieren, die an Reviewrunden teilnehmen und für die Abnahme des Produktes verantwortlich sind

Stakeholder eines Projektes

- Management
 - Ist in vielen Fällen die Geschäftsleitung
 - Verantwortlich für die Zuteilung von Ressourcen (Mitarbeiter, Zeit, Räumlichkeiten, Equipment,)
 - Ist für rechtliche Belange beim Kunden zuständig
 - Zuständig für die Fortführung oder den Abbruch eines Projektes

Stakeholder eines Projektes

- Projektleiter:
 - Trägt die wirtschaftliche und technische Verantwortung
 - Verteilt die Ressourcen auf die Projektmitarbeiter
 - Erstattet dem Management/Gruppenleiter und dem Kunden Bericht über Projektfortschritte, Probleme und neue Risiken (dies ist eine allgemeine Annahme, tatsächlich wird es aus konzernpolitischen Gründen meistens so gelebt, dass bei Problemen oder Risiken der Projektleiter an das Management/Gruppenleiter Bericht erstattet und nur nach Rücksprache an den Kunden weiterleiten– oder das Management/Gruppenleiter erstattet direkt Bericht an den Kunden)
 - Planung und Gestaltung von Treffen mit Kunden

Stakeholder eines Projektes

- Gruppenleiter:
 - Hat die Verantwortung gegenüber des Projektteams und kommuniziert Probleme und oder Projektfortschritte an das Management und evt. an den Kunden.
 - Berichtet über Änderungen im Projekt an das Projektteam
 - Kann je nach Unternehmensstruktur auch als Teil des Management angesehen werden
 - Diese Position kann aber auch anders gelebt werden, indem ein Gruppenleiter über hohes techn. Wissen verfügen muss, Arbeitsaufträge an das Projektteam (ohne Projektleiter) dirigiert und den Projektleiter über Fortschritte und Probleme informiert

Stakeholder eines Projektes

- Analytiker:
 - Erstellt die Anforderungsanalyse und das Analysemodell
 - Kundentreffen bei denen Anforderungen erarbeitet werden
 - Im Idealfall KEIN Programmierer, da die Denkweise auf abstrakterem Niveau abläuft
 - Oft wird die Rolle des Analytikers auch von mehr als einem Teammitglied durchgeführt (z.B. Entwickler, Architekt, Projektleiter)

Stakeholder eines Projektes

- Integrator:
 - Untersucht Schnittstellen zu anderen Systemen
 - Ist für die Inbetriebnahme beim Kunden verantwortlich
 - Kann auch für die Integration der Software auf Testsystemen verantwortlich sein
 - Ist eine Rolle, die auch oft von anderen Teammitgliedern getragen wird

Stakeholder eines Projektes

- Programmierer:
 - Verantwortlich für die Erstellung und Dokumentation(!) des Quellcodes
 - Verantwortlich für die Berichterstattung über Projektfortschritt und Probleme
 - Ist dem Gruppenleiter unterstellt

Stakeholder eines Projektes

- Tester:
 - Erstellt (im Idealfall) die Testpläne, bestehend aus Testvorschriften und Testprozeduren (wichtig hierfür sind auch gut definierte Requirements in der Analysephase)
 - Testet fertiggestellte (Teil-)Produkte und/oder Module
 - Kommuniziert Fehler an den Programmierer und den Projektleiter weiter (z.B. Über Fehlerberichte oder mithilfe von Fehlertracking Tools wie Bugzilla)

Stakeholder eines Projektes

- Qualitätssicherer:
 - Überprüfung der Einhaltung der Vorgaben für den Software Entwicklungsprozess
 - Verbesserungen für den Softwareentwicklungsprozess
 - Berichtet dem Projektleiter über die Qualität des Projektprozesses und der Produkte

Der Kunde hat das Recht...

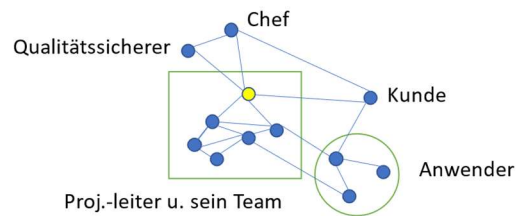
1. ... Ziele festzulegen
2. ... zu wissen, wie lange das Projekt aus aktueller Sicht dauern wird und wie viel es kosten wird
3. ... zu entscheiden, welche Anforderungen das Produkt erfüllen soll
4. ... Anforderungen während des Projektes zu ändern und dabei eine Prognose über die Kostenänderung zu erhalten
5. ... über den Projektstatus informiert zu werden
6. ... über Risiken regelmäßig informiert zu werden und damit verbundene Kosten
7. ... über die gesamte Projektdauer Zugang zu den Produkten zu haben

Das Projektteam hat das Recht...

1. ... Projektziele und Prioritäten zu erfahren
2. ... eine Klarstellung der Projekt-/Produktinhalte zu erfahren
3. ... mit jenen Stakeholdern in Kontakt zu treten, die über die Funktion und Qualität des Produktes entscheiden oder mit Entscheidungsträgern kommunizieren können
4. ... nicht zu „überhasteten“ Aktionen gezwungen zu werden (z.B. frühzeitige Implementierung)
5. ... Aufwand und Zeitplan für eine Tätigkeit überprüfen/entscheiden zu können
6. ... den tatsächlichen Projektstatus weiterleiten zu dürfen
7. ... in einer Arbeitsumgebung zu arbeiten, die frei von Störungen ist

Projektkommunikationsfluss

- Überblick:



Projektorganisationsmatrix



Der „Faktor Mensch“ in einem Projekt

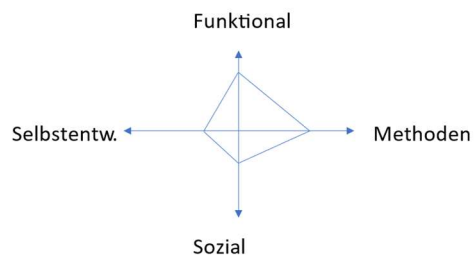
- Kompetenz-Profil Modell: Einteilung der möglichen Rollen



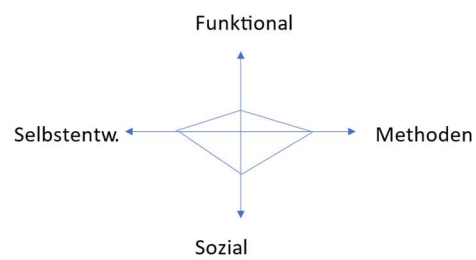
Kompetenz-Profil Modell

- Funktionale- oder Fachkompetenz: Branchenwissen, Fachwissen, Produktwissen, Fremdsprachen,
- Methoden- oder Prozesskompetenz: Analysemethoden, Arbeitsmethodik, Information, Verkaufen, Beraten, Entwickeln, ...
- Soziale- oder Verhaltenskompetenz: Aktives Zuhören, Erscheinungsbild, Kontaktfähigkeit, Konfliktbewältigungsfähigkeit, Kooperationsvermögen, Diplomatische Fähigkeit, ...
- Selbstentwicklungskompetenz: Abstraktionsvermögen, Belastbarkeit, Eigeninitiative, Flexibilität, Kreativität, Lernfähigkeit, Pflichtbewusstsein, ...

Kompetenz-Profil Model Beispiele

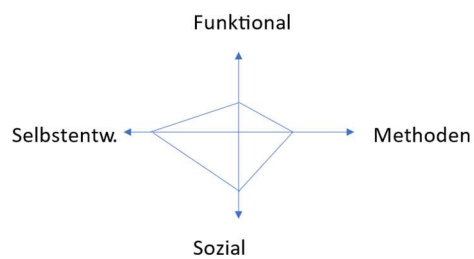


Techn. Projektleiter

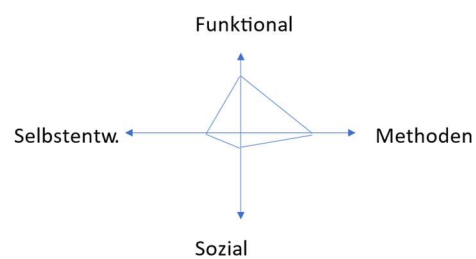


Projektmanager

Kompetenz-Profil Model Beispiele



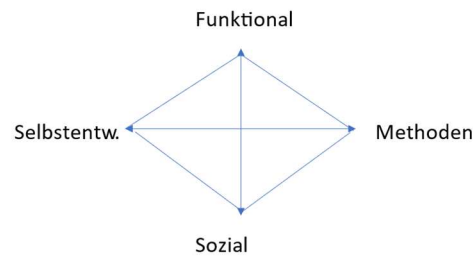
Account Manager
(Vertrieb)



Entwickler

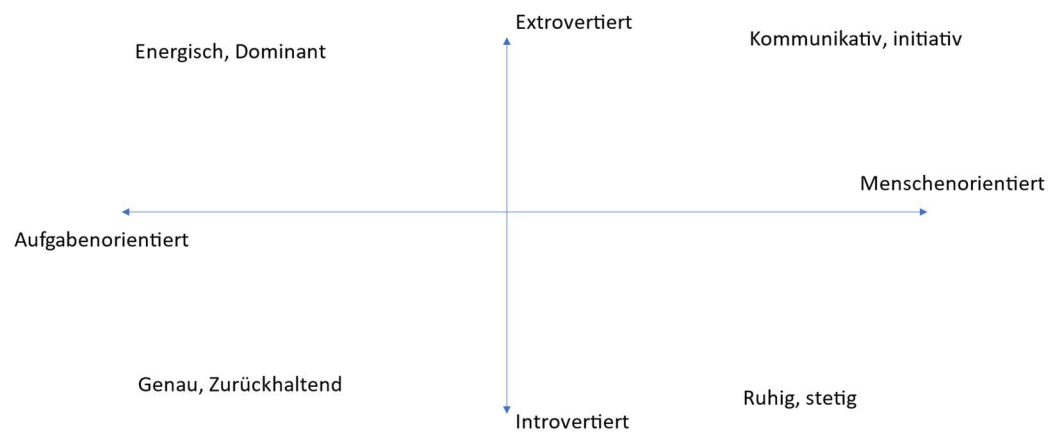
Kompetenz-Profil Model Beispiele

- Wie sieht das ideale Kompetenz-Profil Model aus?



Warum nicht versuchen danach zu streben?

Persönlichkeitsstrukturen



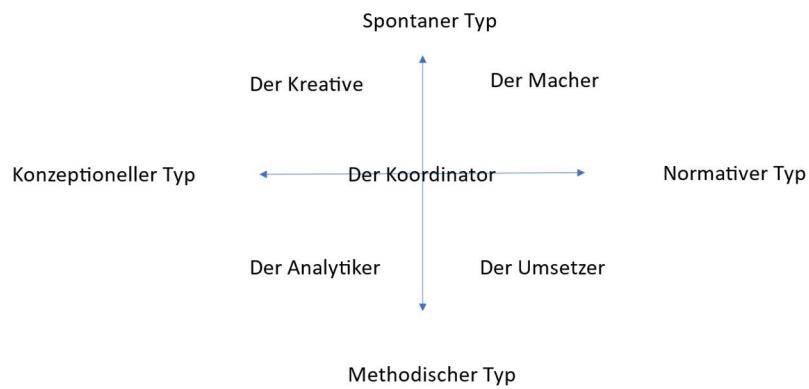
Motivationsanreize für Persönlichkeitsstruktur

Energisch, dominant	Kommunikativ, initiativ	Ruhig, stetig	Zurückhaltend, genau
Herausforderung	Team	Sicherheit	Sachlichkeit
Eigenverantwortung	Offenheit	Anerkennung	Qualität
Zielvereinbarung	Veränderung	Geordnete Abläufe	Sinnhaftigkeit
Wettbewerb	Freiheit	Harmonie	Sicherheit
Karriere	Lob	Vertrautheit	Ruhe

Wie erreicht man eine hohe Projektmotivation

- Eigenmotivation fördern
- Werte Ziele und Regeln besprechen
- Klare individuelle Zielvereinbarung
- Eigenverantwortlichkeit fördern
- Beteiligung am Projekterfolg
- Angenehmes Arbeitsumfeld

Rollen im Team



Team Entwicklungs Uhr (nach Francis/Young)

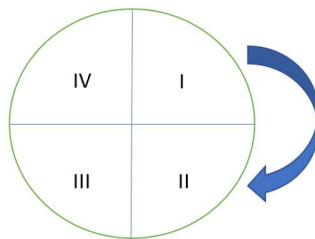
- Jede Gruppe durchläuft mehr oder weniger folgende Entwicklungsprozesse

Phase IV: Verschmelzung

- Ideenreich
- Offen, Flexibel
- Leistungsfähig
- Solidarisch
- Hilfsbereit

Phase III: Organisieren

- Feedback
- Standpunkte
- Neue Umgangsformen
- Neue Verhaltensweisen



Phase I: Test

- Höflich
- Unpersönlich
- Gespannt
- Vorsichtig

Phase II: Nahkampf

- Konflikte
- Konfrontationen
- Ausweglosigkeit
- Cliquen
- Mühsam