

SEACON 2009 / Kommunikation

"Management „off“ Stakeholder – und wen stört´s?"

Sabine Wildgruber ,

HOOD GmbH
Büro München
Keltenring 7
82041 Oberhaching
Germany

Tel: 0049 89 4512 53 0
www.HOOD-Group.com

Knut Salomon

Institut für Professional Skills
Knut Salomon
Angermunder Straße 82a
40489 Düsseldorf
Germany

Tel. 0049 203 39 57 388
www.ProSkills.de

Agenda

- 1 Worum geht's?
- 2 Schwierigkeiten mit dem Thema „Stakeholder“
- 3 Kommunikationsplanung
- 4 Stakeholder Management
- 5 Identifizierung von Rollen und Stakeholders

Worum geht's? - I



Quelle: http://www.liebermann-cartoons.de/cartoon/_cartoons/Management.gif

Copyright © 2009 HOOD Ltd. <http://www.H>
Vertraulich. Alle Rechte vorbehalten. Weitergabe oder Vervielfältigung
ohne vorherige schriftliche Zustimmung der HOOD Group verboten.

SEACON 2009 - ID# 22: "Management „off“ Stakeholder – und wen stört's?"

Seacon2009_StakeholderOffManagement_SalomonWildgruber_v3_Final_r16893_20090513_1829Z_s_wildgruber

Worum geht's? - II

- Stakeholder
- Management

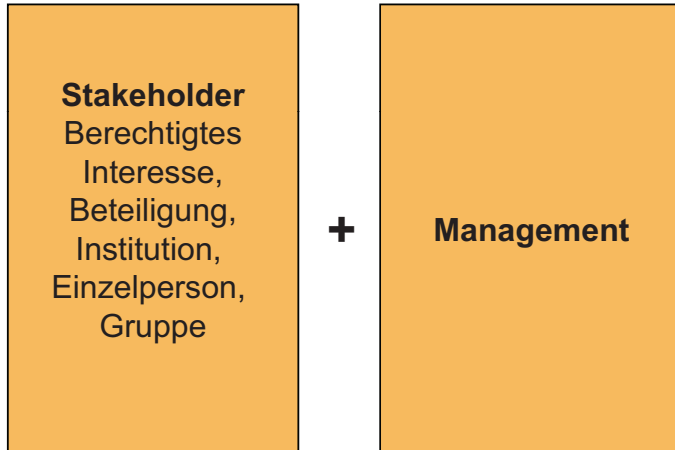
Stakeholder
Berechtigtes
Interesse,
Beteiligung,
Institution,
Einzelperson,
Gruppe



Quelle: <http://iwatchblog.com/wp-content/top25-web-people.jpg>

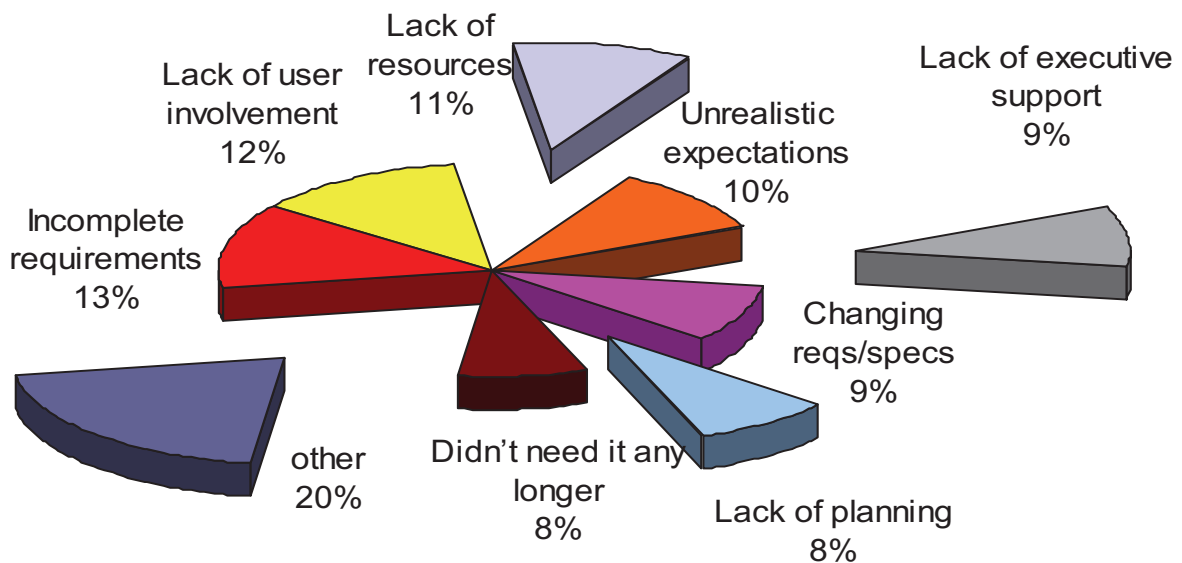
Copyright © 2009 HOOD Ltd. <http://www.HOOD-Group.com>
Vertraulich. Alle Rechte vorbehalten. Weitergabe oder Vervielfältigung
ohne vorherige schriftliche Zustimmung der HOOD Group verboten.

- Stakeholder
- Management



Lack of ...

Wie gehen wir damit um?



Quellen: Standish Group
www.rm2go.com
Scientific American, Sept. 1994

Wer kümmert sich eigentlich um das Thema „Stakeholder“?

Auszug aus einer Stellenanzeige:

In dieser Funktion sind Sie verantwortlich für die eigenständige Abwicklung von Projekten und dem damit verbundenen Projektcontrolling. Sie koordinieren und organisieren die Übernahme von Verträgen aus dem Vertrieb. Sie organisieren die Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Subunternehmern während der Realisierungsphase. Sie generieren zusätzliche Projekt- und Nachaufträge im Zuge der Projektrealisierung. Ihnen obliegt die Kontrolle der Subauftragnehmer hinsichtlich Leistung und Rechnungslegung sowie die Koordination der Projektmitarbeiter aus unserem Hause. Nach Abschluß des Projektes sind Sie für die Dokumentation, Abnahme und Fakturierung sowie für die Übergabe an den Service- und Wartungsbereich zuständig.

Agenda

- 1 Worum geht's?
- 2 Schwierigkeiten mit dem Thema „Stakeholder“
- 3 Kommunikationsplanung
- 4 Stakeholder Management
- 5 Identifizierung von Rollen und Stakeholders

- wichtige Abstimmungen zwischen den Stakeholder durchführt
- erkennt, welche sozialen und zwischenmenschlichen Einflussfaktoren für den Erfolg besonders wichtig sind
 - Persönlichkeitsprofile der Ansprechpartner
 - Teamverhalten und Gruppendynamik
 - Kulturelle Unterschiede
 - Organisatorische Rahmenbedingungen

in unserer täglichen Praxis, wenn wir Stakeholder nicht adäquat berücksichtigen

- Fehlende Anforderungen
- Keine „echten“ Anforderungen
- Implizite Anforderungen
- Ungenaue Anforderungen
- Widersprüchliche Anforderungen
- Schleichend veränderte Anforderungen



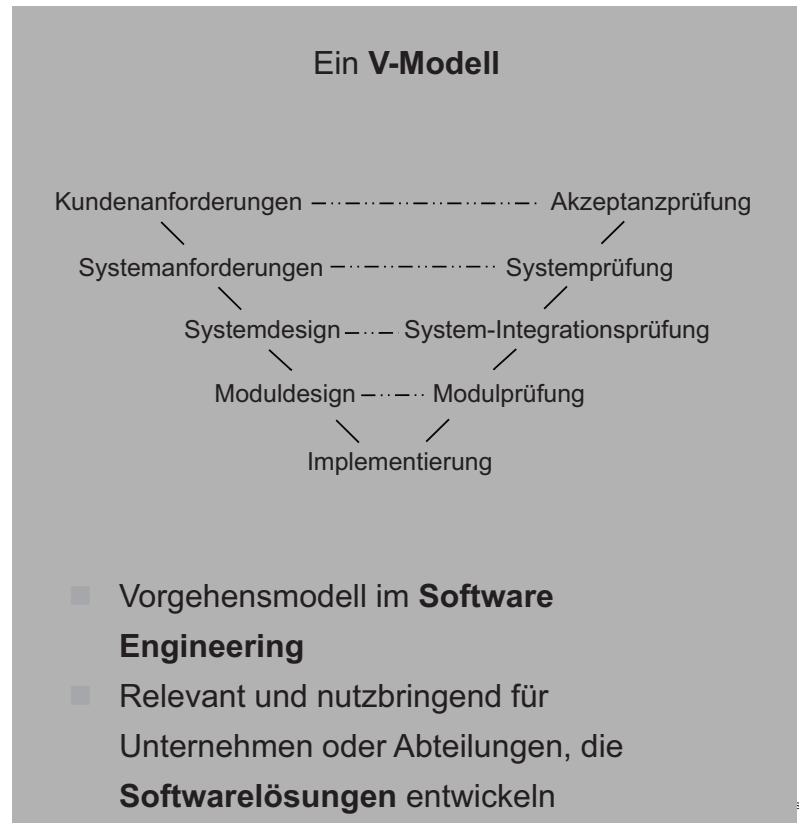
mangelhafte Anforderungsqualität

- **Worüber wird eigentlich gesprochen?**
 - Anforderung
 - Bedürfnis
 - Wunsch
 - ...

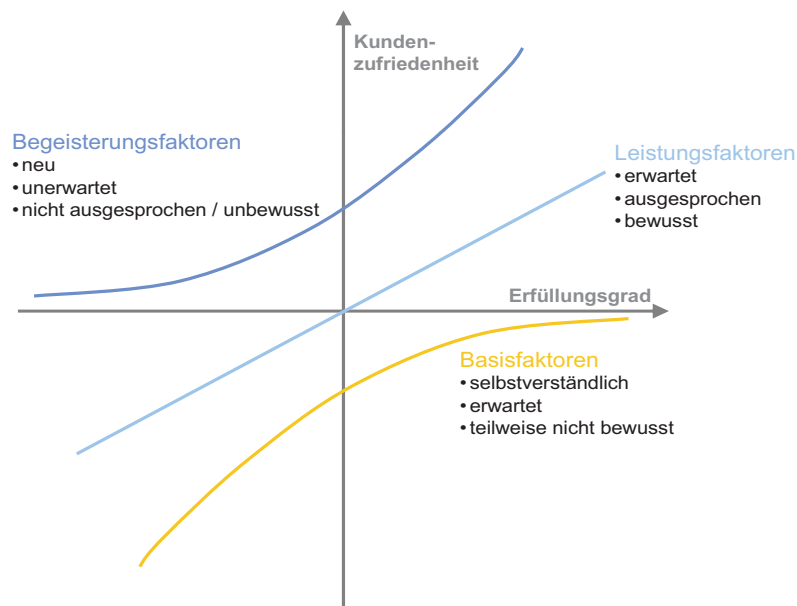
- **Wann wird gesprochen?**
 - Im Rahmen des Projektes z.B. im Anforderungsmanagement zur Kommunikation von Projektanforderungen
 - So oft wie möglich
 - So früh wie möglich

- Kommunikationsprobleme
- Ausrichtung auf schnelle Ergebnisse
- Selbstverständlichkeiten
- Kosten sparen
- Zeit sparen
- Angst

- Projektstart und Analyse (Anforderungserhebung)
- Spezifikation (Grob, Fein)
- Review
- Realisierung
- Test (Verifikation & Abnahme)



Kano-Modell

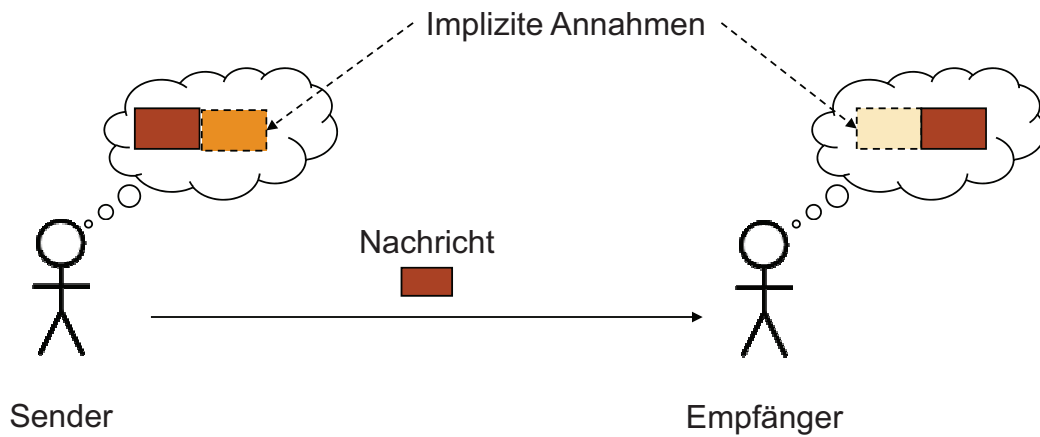


- Die Erfüllung von Basisanforderungen reicht nicht aus, um Kunden zufrieden zu stellen
- Innovation bedeutet das Erfüllen der Begeisterungsanforderungen

Quelle: Angepasst von Kurek R. 2004. Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer. Springer, Berlin. S. 199.

- 1 Worum geht's?
- 2 Schwierigkeiten mit dem Thema „Stakeholder“
- 3 **Kommunikationsplanung**
- 4 Stakeholder Management
- 5 Identifizierung von Rollen und Stakeholders

- Agile Ansätze oder „klassisch“?
- Verteilte Stakeholder
- Anders als die Kommunikation im reinen internen Entwicklungsprozess?
- Pull & Push - Prinzip
- Welchen Einfluss haben Stakeholder auf Rollen in meinem Team?



Sender und Empfänger ergänzen zu der tatsächlich gesendeten Nachricht jeweils ihre eigenen impliziten Annahmen. Die Folge: Beide haben unterschiedliche Bilder im Kopf, meinen aber über das Gleiche zu sprechen.

Ein „Aussprechen“ dieser Annahmen vermeidet Missverständnisse

- Medium
- Häufigkeit
- Inhalte
- Zugeordnet zu verschiedenen Stakeholdern

Nur nicht den Überblick verlieren!

- 1 Worum geht's?
- 2 Schwierigkeiten mit dem Thema „Stakeholder“
- 3 Kommunikationsplanung
- 4 Stakeholder Management
- 5 Identifizierung von Rollen und Stakeholders

Rolle

Definition:

Eine Rolle ist eine Kategorie von Personen oder Organisationen

Beispiel:

Tester

Stakeholder

Definition:

Ein Stakeholder ist eine konkrete Person oder Informationsquelle, die eine Rolle und deren Anforderungen im Projekt repräsentiert

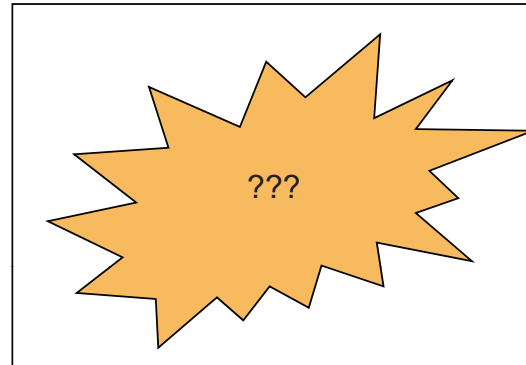
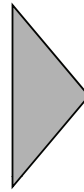
Beispiel:

Hr. Fail (Rolle: Tester)

Was passiert, wenn Anforderungen von wichtigen Leuten nicht erhoben werden?

Wer definiert, wer wichtig ist?

Wie können wir sicher sein, dass wir alle Rollen abgedeckt haben?



Wir brauchen ein strukturiertes Vorgehen

Vorgehen im Stakeholder-Management

Identifizieren relevanter Rollen:

Hilfsmittel z.B.

- Schlüsselfragen
- allgemeine Checkliste häufig auftretender Rollen
- Analyse einer Projektbeschreibung

Identifizieren geeigneter Stakeholder:

Hilfsmittel z.B.

- Organigramm/ Mitarbeiterliste der Firma
- Stakeholder-Liste des Vorgänger-Projektes

Priorisieren der Stakeholder/Rollen:

Mit dem Auftraggeber festlegen, von wem tatsächlich Anforderungen erhoben werden sollen

Mögliches Kriterium für Priorisierung ist der Einfluss der Rolle oder des Stakeholder auf den Projekterfolg

Durch den Auftraggeber freigegebene Liste der Stakeholder und ihrer Rollen

- 1 Worum geht's?
- 2 Schwierigkeiten mit dem Thema „Stakeholder“
- 3 Kommunikationsplanung
- 4 Stakeholder Management
- 5 Identifizierung von Rollen und Stakeholders

Wer ...

- bezahlt für das System?
- spezifiziert das System?
- entwickelt das System?
- testet das System?
- nutzt das System?
- wird durch das System tangiert?
- wartet das System?

Identifizierung von Rollen: Checkliste

- Marketing
- Management
- Geldgeber und Controlling
- Anwender
- Produktentsorgung
- Training
- Systemadministratoren
- Gesetzgeber & Standards
- Wartung und Logistik
- Entwickler
- Produktdesigner
- Experte für Prozessoptimierung und Arbeitsergonomie
- Sicherheitsexperte
- Tester und Qualitätssicherung
- Konfigurationsmanager
- Zertifizierer

Wichtiger Hinweis:
Diese allgemeine Liste beinhaltet häufig auftretende Rollen. Sie ist aber nicht komplett!

Beispiel: Rollen-/Stakeholder-Liste

Rolle	Stakeholder	Wichtigkeit	Begründung Herauslassung
Fachbereich	Herr Buchhalter Frau Spesen	Hoch	
Projektmanager	Mr. Bossy	Hoch	
Auftraggeber	Mr. Lotsamoney	Hoch	
Entwickler	Herr Xtreme-Pe Frau Bildschirm	Niedrig	Auf Wunsch des Auftraggebers
KM-Manager	Frau Checkout	Mittel	Wenig Auswirkungen auf das System
Test-Manager	Herr Fail	Hoch	
Revision	Herr Pingel Frau Smart	Mittel	

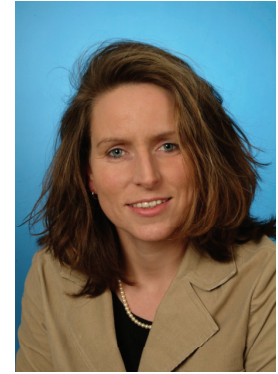


Knut Salomon

Institut für Professional Skills

Angermunder Straße 82a
40489 Düsseldorf

Mobile: 00 49 176 62514923
mailto: Knut.Salomon@ProSkills.de
http://www.ProSkills.de



Sabine Wildgruber

HOOD GmbH

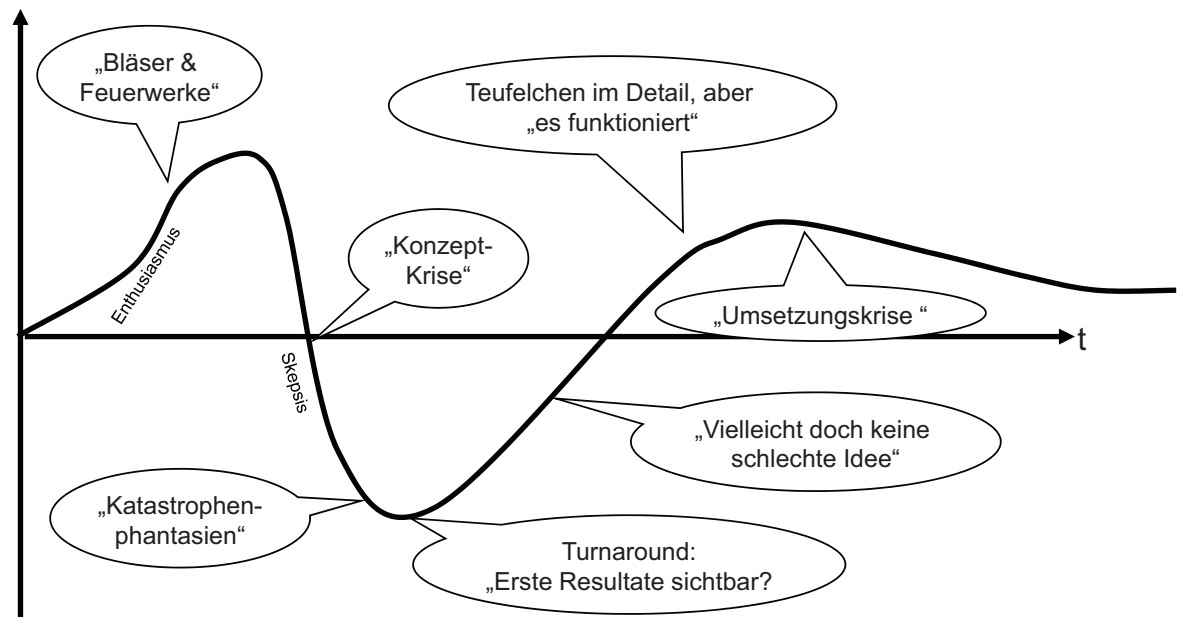
Keltenring 7
82041 Oberhaching

Tel: 0049 89 4512 53 0
Mobile: 0049 176 1661 1608
mailto: Sabine.Wildgruber@HOOD-Group.com
http://www.HOOD-Group.com

Ein typischer Stimmungsverlauf im Projekt

Optimismus

++



Pessimismus