

The background features a man in a dark suit and tie, looking upwards with his right hand raised. Overlaid on this is a network diagram consisting of a world map, various icons of people in business attire, and Wi-Fi symbols, all connected by dashed lines. Two green horizontal bars contain the main title text.

Stakeholdermanagement als

Kernfunktion im agilen Projektmanagement

Ein Whitepaper der spot.consulting GmbH

Stakeholdermanagement als Kernfunktion im agilen Projektmanagement

Durch die zunehmende Globalisierung betreuen Projektleiter heute interdisziplinäre Teams über die Landesgrenzen hinweg. Häufig sind die Expertenteams und auch die Stakeholder auf der ganzen Welt verstreut.

Unter diesen Rahmenbedingungen müssen Unternehmen nicht nur kulturelle, sprachliche und geografische Unterschiede überwinden, sondern auch eine höhere Anzahl von Stakeholdern bedienen.

Im agilen Projektmanagementansatz genießen die Stakeholder eine besondere Aufmerksamkeit. So wird in den zwölf Grundprinzipien der iterativen Softwareentwicklung des agilen Manifests darauf hingewiesen, dass die Kundenzufriedenheit oberste Priorität hat und Anforderungen selbst in der späten Entwicklung zu ermöglichen sind.¹

Abhängig von der Expertise und der Relevanz der Stakeholder können ihre Ansprüche aus Markt- bzw. Anwendersicht partiell oder kontinuierlich in die Gestaltung der Projektergebnisse und Entscheidungsfindung einfließen.² Gerade im agilen Projektmanagement erfordert dies eine verstärkte Zusammenarbeit und intensivere Kommunikation.

Innerhalb der Methode Scrum übernimmt der Product Owner primär die Rolle, die durch regelmäßigen Kundenkontakt zustande kommenden Anforderungen zu definieren, zu priorisieren und tauscht diese bei Bedarf aus.³

Digitalisierung macht Stakeholdermanagement zur Pflicht

Die Digitalisierung durchdringt alle Bereiche des täglichen Lebens und verändert unsere Gesellschaft. Wir sind an jedem Ort zu jeder Zeit mobil und vernetzt. Es gibt kaum eine Branche, die sich nicht mit der digitalen Transformation beschäftigt. Social Media, Big Data Technologien, Mobile und Cloud-Computing deuten die Bandbreite der Innovationen an, die Unternehmen managen müssen. Deshalb wird es in

Die Digitalisierung durchdringt alle Bereiche des täglichen Lebens und verändert unsere Gesellschaft. Wir sind an jedem Ort zu jeder Zeit mobil und vernetzt.

Zukunft immer wichtiger, Stakeholder aus verschiedenen Märkten mit unterschiedlichen Anforderungen auch digital Beachtung zu schenken.

Mit dem digitalen Wandel wird ein geht ein Change Prozess im Unternehmen einher der vor allem ein tiefgehendes Verständnis des Projektmanagements bedarf. Die Verantwortlichen stehen tagtäglich Herausforderungen

gegenüber, mit dem immer größer werdenden Anteil an internationalen Stakeholdern zu kommunizieren und auf die unterschiedlichen Anforderungen dieser Gruppen zu reagieren. Aus ganz einfach scheinenden Umstände, wie dass durch die Zeitverschiebung der Dialog mit den Anspruchsgruppen nur zu bestimmten Zeiten und in einer Fremdsprache erfolgen kann, ergeben sich weitere Herausforderungen die als Global Player nicht zu unterschätzen sind.

Durch die Digitalisierung ergibt sich die Chance Unternehmensprozesse so transparent wie noch nie zuvor darzustellen und Prozesse durch den schnellen Abruf von relevanten Informationen zu beschleunigen. Durch eine transformativ-offene Unternehmenskultur können viele Chancen ausgeschöpft werden. Eine global einsetzbare Lösung fördert hier eine engere Kooperation und Kommunikation mit den Stakeholdern.

Digitale Lösungsansätze / Unternehmenskommunikation

Durch die rasante Entwicklung digitaler Technologien haben sich in den letzten Jahren eine Reihe von Plattformen und Tools herausgebildet. Diese bringen nicht nur Chancen mit sich, sondern stellen das Management vor neue Herausforderungen. So müssen Unternehmen sicherstellen, geeignete Kommunikationstools zu etablieren, um sich mit den Projektstakeholdern weltweit effektiv vernetzen zu können. Bei der Auswahl sollte darauf Wert gelegt werden, dass die Funktionalitäten agile Vorgehen wie etwa die Formulierung von User Stories, Sprintzuordnung und die Beteiligung der Stakeholder am Entwicklungsprozess durch eingebaute Feedbackschleifen berücksichtigt. Weiterhin sollten, um die Erfolgspotenziale vollständig ausschöpfen zu können, unterstützende Controlling- und Reporting Prozesse verankert werden, die die Vorgehensweise deutlich erleichtern.

Softwarelösungen, die das gleichzeitige Editieren desselben Dokuments durch unterschiedliche Bearbeiter unabhängig vom Standort ermöglichen, sind in der Praxis sehr beliebt. Der Trend wandert immer stärker zur Nutzung von Cloud Services. Durch die Vernetzung der Gruppen haben alle Projektbeteiligten einen Status Quo, werden frühzeitig in das Projekt eingebunden, welches ihr Vertrauen und ihren Zuspruch generiert. Entwicklungs-, Prozess- und Projektziele können gesichert werden, wenn Stakeholder diese Ziele unterstützen. Nicht berücksichtigte Interessen der Stakeholder mit hohem Konfliktpotential, insbesondere der Influencer oder Blockierer, können ein Projekt zum Scheitern bringen.⁴

1 <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

2 <http://agiles-projektmanagement.org/scrum-stakeholder/>

3 http://scrum-master.de/Scrum-Rollen/Scrum-Rollen_Product_Owner

4 <http://projektmanagement-manufaktur.de/stakeholderanalyse>

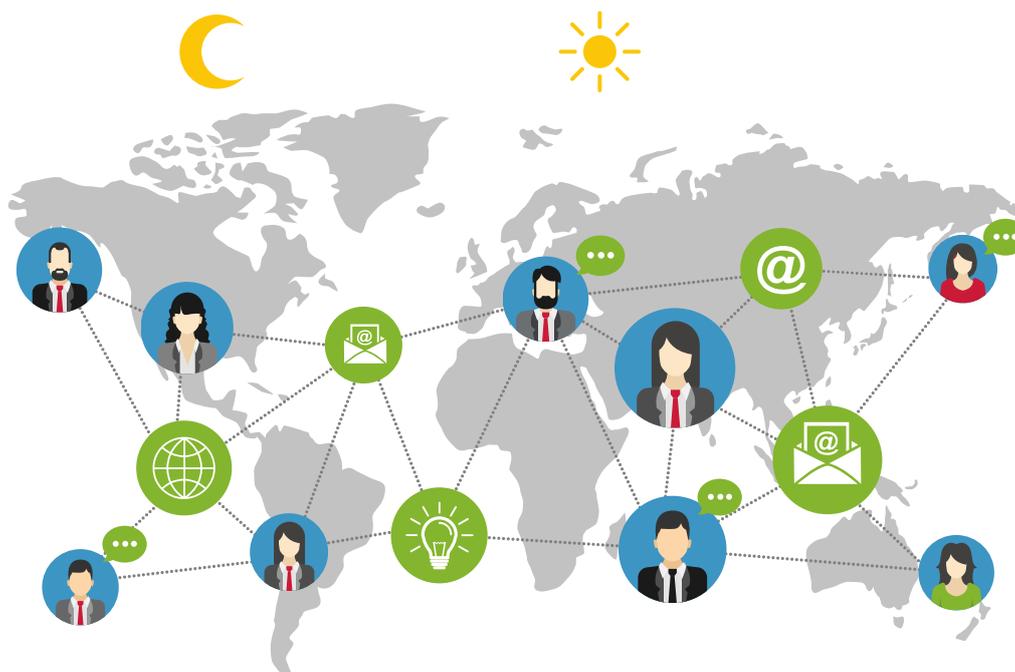
Stakeholdermanagement als 4. Zieldimension des Magischen Dreiecks

Qualität - Kosten – Zeit. Drei Zielvorgaben die im Projektmanagement jedem geläufig sind.⁵ Doch was ist mit der Kundenzufriedenheit? Steht die Zufriedenstellung der Stakeholder über allen drei Dimensionen? Dient diese quasi als verstecktes Rückgrat des magischen Dreiecks? Ironischerweise wird die Kundenzufriedenheit zwar durch diese drei Dimensionen beeinflusst, wird aber nicht als eigenständige respektive zentrale Zieldimension des magischen Dreiecks aufgeführt. Möller hingegen ergänzt das magische Dreieck im PM3 durch die Komponente Stakeholder-Zufriedenheit.⁶ Weiterhin betont er, dass die Zufriedenheit des Auftraggebers über den gesamten Projektverlauf hinweg oberste Priorität hinsichtlich des Denkens und Handelns des Projektleiters und des -teams hat.

Studien bekräftigen die Vermutung, dass der Einfluss und die Bedeutung von Stakeholdern lange Zeit unterschätzt wurde. Stakeholder Management hat sich noch nicht als Kernfunktion über alle Projektphasen hinweg integriert. 90 Prozent der befragten Unternehmen einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) geben an, dass Stakeholdermanagement für das Projekt sehr wichtig sei.⁷ Hierbei wird die Unterscheidung von Projekt-

vorhaben zur unternehmerischen Tätigkeit vorgenommen. Während beim Projekt die Erreichung der Projektziele und dessen Abschluss in einem einmaligen, zeitlich befristeten Vorhaben angestrebt wird, steht im Unternehmen die Aufrechterhaltung der Geschäftsfähigkeit im Vordergrund. Vor allem bei F&E- und IT-Projekten haben Stakeholder demnach einen entscheidenden Einfluss auf den Projekterfolg. Ein grundlegender Baustein zur Integration des Stakeholdermanagements als Kernfunktion in der Organisation ist das Commitment aus der Führungsebene. Deshalb ist eine Reform aus der Führungsschicht unentbehrlich für Stakeholder Management als 4. Zieldimension.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Stakeholdermanagement im Projekt nicht unterschätzt werden sollte, wie bereits aus der Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) hervorgegangen ist. Durch die Digitalisierung und die daraus hervorgehenden Konsequenzen zeigen sich ganz neue Herausforderungen, die ein Unternehmen berücksichtigen und ihr Stakeholdermanagement daran anpassen muss. Bei der Berücksichtigung neuer Anforderungen können gegebenenfalls die sich parallel dazu entwickelnden IT-Tools hilfreich sein, die jeweils in Abstimmung auf den Projektumfang sowie der Projekterfahrung ausgewählt werden sollten.



Grafik: Stakeholdermanagement weltweit⁸

5 <https://www.agile-master.de/magisches-dreieck-projektmanagement/>

6 <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/magisches-dreieck>

7 https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/150402_Studie_Stakeholder_Final.pdf

8 [spot.consulting](https://www.spot.consulting/) / www.freepik.com



Fulya Kilickeser

Stakeholder Expertin

Kontakt

spot.consulting GmbH
Rheinstraße 99.3

64295 Darmstadt

Tel.: +49 6151 – 493 79 10

Fax.: +49 6151 – 493 79 48

Email: kontakt@spotconsulting.de

Lernen Sie uns online kennen!



www.spotconsulting.de



Inhalt der Publikation: Der Autor übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen den Autor, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller, immaterieller Art beziehen, die durch die Nutzung oder unterlassene Nutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen, sofern seitens des Autors kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt. Alle Angebote sind freibleibend und unverbindlich. Der Autor behält es sich ausdrücklich vor, Teile oder das gesamte Angebot der Internetseiten oder anderer Publikationen ohne gesonderte Ankündigung zu verändern, zu ergänzen, zu löschen oder die Veröffentlichung zeitweise oder endgültig einzustellen.