



RISK DOCTOR BRIEFING



RISKANTE STAKEHOLDER MANAGEN

© December 2016, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow
david@risk-doctor.com

Einige Stakeholder können zu einem echten Risiko für Firmen und Projekte werden. Manager und deren Teams sollten sich dessen gewahr sein, um diese Risiken richtig steuern zu können. Und wie bei allen „Unsicherheiten, die bedeutsam sind“ (also Risiken) gilt auch hier, dass Stakeholder sowohl positive als auch negative Risiken implizieren können. Wir benötigen daher verlässliche Ansätze, um diejenigen Stakeholder zu identifizieren, die Chancen bieten, aber auch die, die uns bedrohen.

Eine **risikobasierte Stakeholderanalyse** kann helfen, „riskante“ Stakeholder zu identifizieren. Die meisten Stakeholderanalysememodelle betrachten zwei Dimensionen. Diese sind üblicherweise Macht/Interesse, Macht/Einfluss oder Einfluss/Auswirkung. Zweidimensionale Modelle sind nützlich, dreidimensionale Modelle wären allerdings besser. Für ein dreidimensionales Modell sollten diese **drei Dimensionen** berücksichtigt werden:

- **Haltung.** Unterstützt der Stakeholder das Vorhaben oder nicht? Haltung kann sowohl positiv als auch negativ sein, d. h. ein Stakeholder kann Rücken- oder Gegenwind liefern.
- **Interesse.** In welchem Grad sorgt sich der Stakeholder um das Ergebnis? Hat er ein aktives Interesse am Fortschritt der Dinge, oder beobachtet er nur passiv?
- **Macht.** Kann der Stakeholder das Ergebnis signifikant beeinflussen, oder ist er nicht in der Lage, irgendwelchen Einfluss zu nehmen?

Die korrekte Bewertung dieser drei Dimensionen führt zur risikobasierten Stakeholderanalyse:

- **Haltung weist darauf hin, ob der Stakeholder eine Bedrohung oder Chance darstellt.** Stakeholder, die dem Vorhaben negativ gegenüberstehen, stellen in der Regel eine Bedrohung dar, da sie meist versuchen, den Projektfortschritt zu bremsen. Eine positive Haltung dagegen bietet Chancen, die für die Erreichung der Ziele nützlich sein könnten.
- **Interesse bestimmt die Wahrscheinlichkeit, ob ein Stakeholder das Ergebnis zu beeinflussen versucht.** Hat ein Stakeholder ein hohes Interesse, ist es wahrscheinlicher, dass er versucht, Einfluss zu nehmen, sei es positiv oder negativ. Hohes Interesse bedeutet eine hohe Wahrscheinlichkeit, niedriges Interesse bedeutet eine niedrige Wahrscheinlichkeit.
- **Macht bedeutet eine mögliche Auswirkung, die ein Stakeholder auf das Ergebnis haben könnte.** Stakeholder mit wenig Macht können meist wenig Einfluss ausüben. Diejenigen mit viel Macht bewirken dagegen deutlich mehr. Viel Macht bedeutet hohe Auswirkung, wenig Macht bedeutet wenig Auswirkung.

Indem wir Haltung, Interesse und Macht pro Stakeholder verstehen, können wir leichter entscheiden, welche Stakeholder am ehesten „riskant“ sind. Hier ein paar Beispiele aus der Projektwelt:

- Denken wir an jemanden aus dem höheren Management, der eine positive Einstellung in Bezug auf unser Projekt hat, am Ergebnis interessiert und außerdem noch in einer Position ist, um das Ergebnis zu beeinflussen. Diese Person stellt eine riesige Chance für das Projekt dar, und wir sollten versuchen, diese Person aktiv für das Projekt zu gewinnen.
- Stellen wir uns einen wichtigen Zulieferer vor, der glaubt, dass unser Projekt seine Ressourcen von wichtigerer Arbeit abhält. Wenn der nun diese Ressourcen von unserem Projekt abzieht, bekommen wir massive Probleme. Seine kritische Haltung zu unserem Projekt, in Kombination mit viel Macht und Interesse, stellt eine signifikante Bedrohung für unser Projekt dar.
- Der Manager eines anderen Projekts ist Ihr Freund und weiß, dass Sie unter Druck stehen, pünktlich zu liefern. Er würde wirklich gerne helfen, kann aber nicht in das laufende Projekt eingreifen. Obwohl er eine positive Haltung und auch ein hohes Interesse hat, bedeutet seine geringe Macht keine wirkliche Chance für unser Projekt.

Durch Anwendung der **risikobasierten Stakeholderanalyse** können wir diejenigen Personen oder Gruppen identifizieren, die die größte Bedrohung oder Chance für unser Projekt darstellen. Wir könnten dann versuchen, diese Stakeholder mithilfe der gängigen Antwortstrategien des Risikomanagements zu beeinflussen. Wir könnten versuchen, schmerzhaftes Auswirkungen auf unsere Vorhaben zu vermeiden, die durch die bedeutsamsten negativen Stakeholder entstehen. Umgekehrt können wir – um unsere Ziele zu erreichen – uns von den positiv eingestellten Stakeholder Vorteile verschaffen, indem wir sie um ihre Hilfe bitten. Es gibt eine ganze Reihe „riskanter“ Stakeholder, aber wenn wir diese identifizieren und entsprechend handeln, können wir die Aussichten auf Erfolg maximieren.