

## Stakeholder Balancing (Dipl.-Soz. Beate Griebenow)

### Ansatz für faire Kommunikation im Projektmanagement

Promotionsvorhaben, angemeldet bei der Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften (Beschluss des Fakultätsrats v. 21.12.2018)

Betreuung: Prof. Dr. Manuel Schulz

#### Motivation und Forschungsanlass

Die Geschwindigkeit von Veränderungen, Dynamik und Komplexität nehmen kontinuierlich zu und bestimmen auch den Alltag von Organisationen und Unternehmen (vgl. u.a. Kuster et al. 2019, S. 1f.). Um den Herausforderungen des Wandels zu begegnen, stoßen die Ansätze des klassischen Projektmanagements mitunter an ihre Grenzen (vgl. Schulz 2018, S. 137). Der Forschungsanlass für die vorliegende Arbeit besteht darin, das traditionelle Management von Stakeholdern in Projekten (vgl. u.a. Kuster et al. 2019, S. 94) zu hinterfragen und einen neuen, integrativen Ansatz zu entwickeln, der den Menschen als Subjekt und damit als aktives Gestaltungselement mit einbezieht. Dabei soll untersucht werden, wie eine kontinuierliche Einbindung und eine faire Kommunikation mit Stakeholdern im Rahmen des Projektmanagements gestaltet werden kann, um den Projekterfolg zu unterstützen und den Herausforderungen von dynamischen Veränderungen gerecht zu werden. Durch die Integration von sozialpsychologischen und systemtheoretischen Ansätzen sollen neue Erkenntnisse gewonnen werden, die es ermöglichen, Stakeholder-Kommunikation als dynamischen Prozess zu verstehen und gezielt zu gestalten. Ziel ist es, Instrumente und Methoden für ein dynamisches Stakeholder Balancing zu entwickeln, die es ermöglichen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und eine kontinuierliche Interaktion mit Stakeholdern in einem fairen Austausch zu gewährleisten.

#### Fragestellung

Das Ziel der Arbeit besteht darin, ein Konzept für ein kommunikations- und stakeholderbasiertes Projektmanagement zu entwickeln. Im Fokus steht die kontinuierliche Einbindung und faire Kommunikation mit allen Projektbeteiligten. Es ist beabsichtigt, Stakeholdermanagement Ansätze mit einer betriebswirtschaftlichen Perspektive der Unternehmensführung (vgl. Freemann et al. 2010, S. 83ff.; Karmasin; Weder 2014, S. 82, u.a.) weiterzuentwickeln, im Sinne eines Stakeholder Balancing im bildungswissenschaftlichen Kontext, indem das Subjekt, das mit seiner Umwelt interagiert, mit einbezogen wird. Die sich daraus ergebende Fragestellung lautet:

**Wie kann auf Basis wissenschaftlicher Arbeit ein ganzheitlicher, wechselseitiger, fairer Kommunikationsansatz in hierarchisch komplexen Systemen für eine effiziente, kontinuierliche und gleichberechtigte Einbindung aller Stakeholder in das Projektmanagement konzipiert und umgesetzt werden?**

#### Methodisches Vorgehen

Auf Basis interdisziplinärer qualitativer Meta-Studien erfolgt eine qualitative Auswertung von Fachliteratur („Meta-Synthese“ vgl. hierzu Sandelowski; Barroso 2007, S.17f.), um einen aktuellen Überblick über Theorien, Konzepte und Forschungsarbeiten zum Thema zu geben. Es werden Stakeholder-Ansätze aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht sowie Interaktions- und Kommunikationstheorien aus soziologischer, sozialpsychologischer und pädagogischer Perspektive analysiert und jeweils synoptisch zusammengefasst. Dies ermöglicht es, Gedankenfehler, Defizite, Widersprüche und Zielrichtungen der betrachteten Theorien aufzudecken. Es wird deutlich, dass bestehende Stakeholdermanagement Ansätze Unvollkommenheiten aufweisen und Hinweise für eine Weiterentwicklung liefern. Zwei Synopsen werden erarbeitet: Eine zu Stakeholdermanagement-Ansätzen mit Fokus auf Umsetzung der Stakeholder-Bedürfnisse und Interaktion in der Projektarbeit sowie eine zur Analyse von Kommunikations- und Interaktionstheorien, um Strukturmerkmale und Handlungsinstrumente für einen Stakeholder Balancing Ansatz abzuleiten.

#### Erste Erkenntnisse

Die Analyse von Stakeholder-Ansätzen deutet darauf hin, dass Herausforderungen in der Projektarbeit, insbesondere im Bereich Kommunikation und Kooperation, nicht durch herkömmliche Projektmanagement-Methoden gelöst werden können (vgl. Hansel; Lomnitz 2013, S. V). Es fehlt bisher an einem Ansatz im Projektmanagement, der auf kontinuierlicher, gegenseitiger fairer Kommunikation basiert und alle Stakeholder gleichberechtigt einbindet.

#### Ausblick

Ziel ist die Entwicklung eines ganzheitlichen Stakeholder-Balancing-Ansatzes unter Berücksichtigung folgender Bedingungen:

- Durchführung einer Stakeholderanalyse vor Projektstart zur Identifikation von Stakeholdern und deren Informationsbedürfnissen,
- Vernetzung und Austausch mit den Stakeholdern zur Akzeptanzförderung und Weiterentwicklung von Innovationen,
- Kommunikation als Grundlage zur Identifikation der Interessen der Stakeholder,
- vertrauensvolle, offene Kommunikationsbedingungen,
- Dokumentation der Kommunikation zur Vermeidung von Missverständnissen,
- Umsetzung als offener, dynamischer Prozess des Stakeholder-Balancing,
- Moderation durch das Projektmanagement zur konsensualen Zusammenführung unterschiedlicher Interessen und zur Zielerreichung durch Einbindung aller Stakeholder auf Augenhöhe.



#### Literatur

Freemann, R.E.; Harrison, J.S.; Wicks, A.C.; Parmar, B.L.; De Colle, S. (2010): Stakeholder Theory. The state of the art. Cambridge University Press. Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo, Dehli.

Hansel, J.; Lomnitz, G. (2003): Projektleiter-Praxis. Optimale Kommunikation und Kooperation in der Projektarbeit. Springer-Verlag. Berlin, Heidelberg.

Karmasin, M.; Weder, F. (2014): Stakeholder-Management als kommunikatives Beziehungsmanagement: Netzwerktheoretische Grundlagen der Unternehmenskommunikation. S. 81-103. In: Zerfaß, A.; Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie. Management. Wertschöpfung. Springer Gabler. Wiesbaden.

Kuster, Jürg; Bachmann, Christian; Huber, Eugen; Hubmann, Mike; Lippmann, Robert; Schneider, Emil; Schneider, Patrick; Witschi, Urs; Wüst, Roger (2019): Handbuch Projektmanagement. Agil – Klassisch – Hybrid. Springer Gabler. Berlin.

Sandelowski, M.; Barroso, J. (2007): Handbook for synthesizing qualitative research. USA: Springer Publishing Company, Inc. New York.

Schulz, M. (2018): Alle wollen Wahrheit, aber „Wahrheit“ ist nur, was alle glauben? – Endogenes Prozessmanagement als Angebot der Managementbildung zur Bewältigung des Spannungsverhältnisses von Individuum und System im Kontext moderner Beruflichkeit. In: Schlicht, J. / Moschner, U. (Hrsg.): Berufliche Bildung an der Grenze zwischen Wirtschaft und Pädagogik. Reflexionen aus Theorie und Praxis. Springer Fachmedien. Wiesbaden. S. 137 – 156.