

Stakeholder- Beteiligung in E- Government Projekten:
Entwicklung eines Leitfadens für Stakeholder- Partizipation
mittels Web 2.0

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades einer
Bachelor of Science

im Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von

Anastasia Kauz

206210138

Betreuer: Prof. Dr. Maria Wimmer , Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik,
Fachbereich 4: Informatik

Zweitbetreuer: Stefan Ventzke, Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik

Erstgutachter: Prof. Dr. Maria Wimmer, Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik

Zweitgutachter: Stefan Ventzke, Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik

Koblenz, im Februar 2012

Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat und von dieser als Teil einer Prüfungsleistung angenommen wurde. Alle Ausführungen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Die Richtlinien der Forschungsgruppe für Qualifikationsarbeiten habe ich gelesen und anerkannt, insbesondere die Regelung des Nutzungsrechts.

Mit der Einstellung dieser Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden Ja Nein

Der Veröffentlichung dieser Arbeit im Internet stimme ich zu. Ja Nein

Koblenz, den 14.02.2012

Unterschrift

Zusammenfassung

Verwaltungen, Unternehmen, Non-Profits sowie private Stakeholder sind in unterschiedlichen Formen und Rollen in E-Government Projekten beteiligt oder davon betroffen.

E-Government Projekte zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sie eine komplexe Stakeholder-Struktur aufweisen, infolgedessen hängt der Erfolg von IKT-Projekten maßgeblich von der Einbindung einzelner Stakeholdergruppen in Gestaltungsprozesse der E-Government Lösung ab.

In diesem Zusammenhang wird eine größere Stakeholderbeteiligung angestrebt, hilfreiche Initiativen wie Open Government und Good Governance treiben diesen Prozess voran. Die Ermittlung der Stakeholdergruppen durch eine sog. Stakeholder-Analyse ist methodisch unzureichend entwickelt, dabei ist es wichtig die Ziele, Erwartungen und Machteigenschaften der Projektbeteiligten und Projektbetroffenen zu analysieren.

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es die verbreiteten Stakeholder-Theorien, Stakeholderbeteiligungsansätze sowie die Stakeholderanalyse aufzugreifen und auf Verwaltungsebene zu übertragen und die Anwendbarkeit zu überprüfen.

Es werden geeignete Mappingverfahren für die Einordnung der Stakeholdergruppen mittels Stakeholdertheorien von Freeman, Mitchel et. al. und Rowley erläutert und systematisiert. Dabei werden mittels Literaturanalyse wichtige Stakeholderkonzepte erläutert und deren Anwendung an konkreten E-Government Projekten überprüft, um daraus Anregungen und Handlungsempfehlungen für zukünftige E-Government Projekte zu generieren.

Außerdem gilt es herauszuarbeiten, wie Stakeholdergruppen in die Entwicklungsprozesse einzelner E-Government Projekte mittels Web 2.0 aktiv eingebunden werden können.

Die Rolle Web 2.0 Anwendungen als ein zusätzlicher Kommunikationskanal und Beteiligungsinstrument wird aufgezeigt und bewertet.

Es soll ein Leitfaden für erfolgreiche Projektbeteiligung von Stakeholdern entwickelt werden. Dieser soll Vorgehensmodelle zur Stakeholderidentifikation, Stakeholdergruppierung und –priorisierung sowie Handlungsanweisungen zum Web 2.0 Einsatz aufzeigen.

Schlüsselwörter: Stakeholderanalyse, Stakeholder-Beteiligung, E-Government, Good Government, Web 2.0- basierte Stakeholderplattform

Abstract

Especially e-government projects have a complex stakeholder structure:

Governments, businesses, non-profits and private Stakeholders in different forms and roles are involved or affected by e-government projects. Consequently, the success of ICT projects critically depends on the integration of different stakeholder groups in the design processes of e-government solutions.

In this context, Stakeholder participation is sought therefore useful initiatives like open government and good governance drive this process forward.

Although it is important to analyze the objectives, expectations and power characteristics of project participants and project stakeholders, the determinations of the stakeholder groups through a so called stakeholder analysis are insufficiently methodically developed.

The aim of this Bachelor-Thesis is to pick up the stakeholder theories, stakeholder participation theories, stakeholder analysis and transfer it to an administrative level as well as to check their applicability. This will be done by explaining and systematizing appropriate procedures for the classification and mapping of stakeholder groups, through well-known stakeholder theories of Freeman, Mitchel and Rowley.

In order to generate recommendations for future e-government projects, the application of stakeholder theories in two e-government projects with stakeholder involvement will be reviewed.

It is also important to work out how stakeholder groups can be actively involved in the developmental processes in concrete e-government projects by using Web 2.0 possibilities.

The role of Web 2.0 applications as an additional channel of communication and participation tool will be presented and evaluated.

The result is a guide, which supports successful participation of stakeholders in projects, by analyzing the process for stakeholder identification, stakeholder grouping and prioritization and showing instructions and benefits for using Web 2.0.

Keywords: Stakeholder analysis, stakeholder participation, e-government, Good Government, Web 2.0-based stakeholder platform

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2	Grundlegende Theorien und Methoden	3
2.1	Stakeholder	3
2.1.1	Definition	3
2.1.2	Klassifizierungsansätze	5
2.2	Stakeholdertheorien.....	8
2.2.1	Differenzierung in normative und analytische Ansätze.....	8
2.2.2	Konzept von Donaldson/ Preston.....	8
2.2.3	Konzept von Freeman	10
2.2.3.1	Verständnis und Bedeutung von Macht	12
2.2.3.2	Verständnis und Bedeutung von Kooperation.....	14
2.2.4	Konzept von Mitchell/ Agle/ Wood	16
2.2.5	Konzept von Rowley	19
2.3	Stakeholderanalyse und Stakeholderbeteiligung	23
2.3.1	Vorgehensmodell nach ISO 10006	23
2.3.2	Identifikation und Kategorisierung der Stakeholder	23
2.3.3	Charakterisierung der Stakeholder	25
2.3.4	Stakeholder-Mapping.....	26
2.3.5	Analyse & Ableiten von Maßnahmen	27
3	Good Governance und Open Government	29
3.1	Verständnis von Governance und Government	29
3.2	Verständnis von Good Governance	30
3.3	Verständnis von Open Government.....	31
4	Web 2.0 in E-Government Projekten	32
4.1	Chancen und Risiken.....	33
4.2	Web 2.0 Anwendungen als Beteiligungsinstrument	34
5	Konzeption des Forschungsdesigns.....	37
5.1	Gesamtkonzept und Vorgehensweise.....	37
5.2	Expertenbefragung	39
5.3	Aufbau und Inhalt des Fragebogens	40
6	Fallstudien.....	41
6.1	Virtuell Company Dossier – „egosta“.....	41
6.1.1	Zielsetzung und Umsetzungskonzept	42
6.1.2	Eingesetzte Methodiken der Stakeholderanalyse	42
6.1.3	Eingesetzte Beteiligungsmaßnahmen und -instrumente	43
6.1.4	Kosten-Nutzen-Analyse	45
6.1.5	Fazit	46
6.2	Beteiligung am Projekt OCOPOMO	47
6.2.1	Zielsetzung und Umsetzungskonzept	47
6.2.2	Eingesetzte Methodiken der Stakeholderanalyse	49
6.2.3	Eingesetzte Beteiligungsmaßnahmen und –instrumente	50
6.2.4	Kosten-Nutzen-Analyse	51
6.2.5	Fazit	51
7	Handlungsempfehlungen.....	52
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	55
	Literaturverzeichnis	56
	Anhang A: Fragebogen „Stakeholderbeteiligung in E-Government Projekten“	61

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stakeholder der Unternehmung	5
Abbildung 2: Stakeholderklasse nach Einfluss- und Wirkungsgrad.....	7
Abbildung 3: Stakeholdertypen und Umgangsstrategien nach Freeman.....	11
Abbildung 4: Interaktionsbereiche des E-Governments	15
Abbildung 5: Stakeholder-Typologie nach Mitchell	17
Abbildung 6: Netzwerkstrukturen nach Rowley	19
Abbildung 7: Stakeholderradar	27
Abbildung 8: Vorgehensmodell Open Government.....	32
Abbildung 9: Forschungsprozess dieser Bachelorarbeit	37
Abbildung 10: Konzept der egosta-Plattform	45
Abbildung 11: Konzept von OCOPOMO.....	48
Abbildung 12: Grundkonzept der offenen Beteiligungsplattform OCOPOMO.....	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bedeutung der Zentralitätsart für die Positionierung eines Stakeholders.....	21
Tabelle 2: Charakterisierung generischer E-Government-Stakeholder	26
Tabelle 3: Kommunikationsmaßnahmenplan.....	28
Tabelle 4: Konstrukt der Fallstudien	38

Abkürzungsverzeichnis

G2G	Government to Government
G2B	Government to Business
G2C	Government to Customer
G2Z	Government to Citizen
NPO	Non Profit Organisation
E-Administration	Elektronische Verwaltung
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
KDZ	Zentrum für Verwaltung und Forschung
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
BdSt	Bund der Steuerzahler
CCC	Chaos Computer Club
CCD	consistent conceptual descriptions
WCMS	Web Content-Management-System

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Seit den 90iger Jahren vollzieht sich ein Übergang von der Dienstleistungsgesellschaft zur Informations- und Wissensgesellschaft, so Bodendorf [Bodendorf, 1999, S. 13f]. Dieser Prozess stellt durch zunehmende Interdisziplinarität und wachsende Umweltdynamik hohe Ansprüche an die Verwaltungsmodernisierung. Stakeholderorientiertes Projektmanagement und nutzerfreundliche Gestaltung der Dienste sind Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von E-Government Lösungen. Die Nationale E-Government Strategie definiert 2010 u.a. folgende Ziele: erstens Orientierung am Nutzen für Bürger, Unternehmen und Verwaltung, zweitens Transparenz, Datenschutz und Datensicherheit und drittens gesellschaftliche Teilhabe [NEGS, 2010]. Daraus kann man ableiten, dass die aktive Beteiligung von Stakeholdern in Projekten zu fördern ist, um u.a. dem Kostendruck und der hohen Scheiterquote von E-Government Projekten entgegenzuwirken.

Dabei können neue Alternativen der Kooperation und Kollaboration entstehen und genutzt werden [OECD, 2001]. Dieser neue Reformansatz wird als E-Government 2.0 bzw. Open Government bezeichnet. Die Herausforderung besteht darin, dass die Regierung und Verwaltung gegenüber der Bevölkerung und der Wirtschaft drei wesentliche Prinzipien einhalten soll, nämlich Transparenz, Partizipation und Kollaboration, um somit Vertrauen, bessere Teilhabe und Zusammenarbeit zu ermöglichen [OECD, 2001]. Damit aber diese Initiativen nicht versickern, sollte die Einbindung der Stakeholder und Projektbetroffenen a priori in allen Projekten stattfinden. Denn viele E-Government Projekte zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sie eine komplexe Stakeholder-Struktur aufweisen. Verwaltungen, Unternehmen, Non-Profits sowie private Stakeholder sind in unterschiedlichen Formen und Rollen an E-Government Projekten beteiligt oder davon betroffen.

Da E-Government Projekte als Dienstleistungen zu verstehen sind, muss den Stakeholderbeziehungen eine besondere Bedeutung beigemessen werden. Denn Stakeholder– wie Kunden, Mitarbeiter und Partner, zählen zu „weichen“, externen Faktoren, die im Erstellungsprozess eines Dienstleistungsprodukts mitwirken. Die Beziehungen zu den Stakeholdern i.e.S. zu den Kunden beeinflussen nicht nur maßgeblich die Effektivität und Effizienz von Dienstleistungen, sondern auch die Wahrnehmung der Kunden hinsichtlich der Güte der erbrachten Dienstleistung, so Bodendorf. [Bodendorf, 1999, S. 17ff].

Daher muss Stakeholdermanagement zum festen Bestandteil von Projektmanagement werden. Das Ziel des Stakeholdermanagement ist es die verschiedenen Stakeholder zu identifizieren und ihre Bedürfnisse zu erfassen. Die Ergebnisse fließen anschließend in die Projektplanung und –ausführung ein. Somit soll erreicht werden, dass die Projektziele und Stakeholderziele möglichst kongruent sind [Weilacher, 2005]. Dieses Aushandeln von

gemeinsamen Interessen, stellt die Verantwortlichen vor zahlreiche Herausforderungen, bietet dennoch die Chance einen gemeinsamen Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen. Desweiteren stellen Freeman/ McVea fest, dass die Hauptaufgabe von Stakeholdermanagement darin besteht, Prozesse so zu implementieren, dass diese die Interessen der betroffenen Stakeholder optimal erfüllen [Freeman/ McVea, 2001 zitiert in Moser, 2007]. Wenn diese Prämisse erfüllt wird, können die hohen Erwartungen bezüglich quantitativem und qualitativem Nutzen erfüllt werden, wodurch die interne und externe Akzeptanz von E-Government Projekten, vorallem im E-Administration Bereich, sicher gestellt werden kann.

Obwohl die Einbeziehung von Stakeholdern eine notwendige Bedingung für den Erfolg eines Projekts ist, ist bisher die Ermittlung und Analyse der Stakeholdergruppen durch eine sog. Stakeholder-Analyse allerdings sehr wenig methodisch entwickelt [Chevalier, 2001]. Um ein zielorientiertes Stakeholdermanagement in E-Government Projekte zu etablieren, müssen Strategien, Methodiken und Instrumente- wie Stakeholdertheorien, Stakeholderanalyse und Web 2.0 Anwendungen kritisch betrachtet und aufbereitet werden. Die Forschungsfrage, die es im Rahmen dieser Bachelorarbeit zu beantworten gilt ist:

Wie lassen sich Stakeholdertheorien, Stakeholderanalyse und Web 2.0 Instrumente einsetzen, um Stakeholderbeteiligung erfolgreich in E-Government Projekten umzusetzen?

Dabei wird die Arbeit in einen theoretischen und empirischen Teil aufgeteilt.

Der theoretische Teil der Arbeit besteht aus einer Literaturanalyse zur Stakeholderkonzepten und der Darstellung bereits vorhandener Konzepte in der Praxis – u.a Open Government und Good Governance- sowie der Beurteilung von IKT-Hilfsmittel, vor allem die Möglichkeiten von Web 2.0. Im empirischen Teil werden mittels Fallanalyse und einer Expertenbefragung zwei E-Government Projekt auf den Einsatz der Stakeholderbeteiligung analysiert und überprüft welche Ansätze tatsächlich bei der Umsetzung der Stakeholderbeteiligung Anwendung finden und welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben.

Anschließend fließen die Ergebnissen der Literaturanalyse, der Konzepte und der Fallanalysen in die Handlungsempfehlungen ein.

Im Kapitel 1 wird der Begriff Stakeholder geklärt und einige Ansätze zur Stakeholderklassifizierung erläutern.

Im zweiten Kapitel werden wichtige Stakeholdertheorien, u.a. von Freeman und Rowley aufgearbeitet um die Methodiken zur Stakeholderidentifikation, Stakeholderklassifizierung und –priorisierung zu analysieren und zu systematisieren, sowie Handlungs- und Kommunikationsstrategien aus den Stakeholdertheorien abzuleiten. Es ist notwendig ein

geeignetes Auswahl- und Messverfahren für die Einordnung der Stakeholdergruppen zu finden und deren Anforderungen zu systematisieren. So können in einer Stakeholderanalyse/ Umweltanalyse die ersten Akteure und Stakeholdergruppen identifiziert und mit Hilfe von Stakeholder Mapping systematisiert werden. Dabei entsteht ein methodisches Vorgehensmodell für die Stakeholderanalyse in E-Government Projekten.

Im Kapitel 3 wird der Bedarf und Bedeutung von Good Governance und Open Government für Stakeholderbeteiligung sichtbar gemacht. Dabei wird die unterstützende Funktion der Konzeptprinzipien verdeutlicht, denn Good Governance und Open Government sind leitende Konzepte für Stakeholderinitiativen im E-Government.

Im Kapitel 4 werden die Einsatzmöglichkeiten und Risiken von Web 2.0 Anwendungen zum Zwecke der Stakeholderbeteiligung aufgezeigt. Unter anderen welche Anwendung zur Informationsverteilung, Kommunikation und Kollaboration sich theoretisch eignen und wie Stakeholdergruppen in die Entwicklungs- und Gestaltungsprozesse im E-Government mit Hilfe von Web 2.0 aktiv eingebunden werden können.

Im fünften Kapitel wird das Forschungsdesign für die Fallanalysen und die Konzeption der Expertenbefragung erklärt.

Im Kapitel 6 werden laufende Beteiligungsinitiativen in E-Government Projekten egosta und OCOPOMO betrachten, so die eingesetzten Methodiken, Beteiligungsmaßnahmen und IKT-Hilfsmittel wie Web 2.0 Anwendungen und Social Media auf ihren Einsatz hin zu analysieren. Des Weiteren ist aus den Ergebnissen der Expertenbefragung eine Nutzen-Aufwand-Abschätzung für den Einsatz von IKT für die Stakeholderbeteiligung entstanden. Aus den Ergebnissen und Empfehlungen des Theorieteils und der Expertenbefragung werden im Kapitel 7 praktische Handlungsempfehlungen für weitere Stakeholderbeteiligungsprojekte im E-Government abgeleitet.

2 Grundlegende Theorien und Methoden

2.1 Stakeholder

Im folgenden Kapitel soll der Begriff Stakeholder geklärt werden um anschließend eine geeignete Klassifizierung zu diskutieren.

2.1.1 Definition

Der Begriff Stakeholder wird erstmalig in einem internationalen Memorandum des Stanford Research Institute verwendet. Freeman zitiert die Definition wie folgt: Stakeholder are „**those groups without whose support the organization would cease to exist.**“ [Freeman, 1984, S. 31].

Freeman selbst setzt die Stakeholder in Bezug zum Unternehmen, in dem er sagt, dass Stakeholder als Gruppen oder Einzelpersonen zu verstehen sind, die vom Unternehmen betroffen sind oder die Erreichung der Ziele einer Organisation beeinflussen können [Freeman, 1984].

Daraus kann man ableiten, dass Stakeholder einen materiellen oder immateriellen Anspruch an ein Unternehmen, eine Organisation oder an ein Projekt stellen können und sogar über Einfluss- und Eingriffsmöglichkeiten verfügen, ihre Ansprüche durchzusetzen.

Der Anspruch, den ein Stakeholder besitzt, ist durch die Bereitstellung von Ressourcen begründet. Die Ansprüche können rechtlich, vertraglich oder faktisch fundiert sein. Sie können aber auch aus den gesellschaftspolitischen Konventionen oder dem Wertesystem erklärbar sein [Scholz, 1987]. Da die Stakeholder vom Unternehmen oder einem Projekt betroffen sind, haben sie auch Anteil am Erfolg oder Misserfolg der Unternehmung, müssen sich dessen aber nicht unbedingt bewusst sein [Meier-Scherling, 1996].

Im deutschsprachigen Raum wird synonym zum Stakeholderbegriff auch der Begriff der „Anspruchsgruppe“ verwendet. Dies sind Gruppen, die ihre Interessen gegenüber der Unternehmung geltend machen, d.h. konkrete Ansprüche gegen das Unternehmen erheben können (aktiver Anspruch) oder potenzielle Ansprüche erheben könnten (passiver Anspruch) [Thommen, 1996].

Es ist festzuhalten, dass Stakeholder einerseits über legitime Einfluss- und Eingriffsmöglichkeiten verfügen, die aus verbindliche rechtliche oder faktische Ansprüchen bzw. Rechten oder Know-how resultieren. Andererseits, stellen Wolfe/Putler fest, wollen sie ihre eigenen persönlichen Interessen durchsetzen [Wolfe/Putler, 2002].

Eine einfache generische Stakeholder – Map zu einem fiktiven Unternehmen ist in Abbildung 1 dargestellt (Abb. 1). Diese Darstellung ist sehr allgemein gehalten. Eine getreue Stakeholdermap muss je nach Unternehmen oder Projekt, Branche und Größe situativ konkretisiert werden.

Um die breite Masse der Stakeholder zu systematisieren, ist eine Kategorisierung der Stakeholdergruppen notwendig. Außerdem stellt es die Grundlage für eine spätere Priorisierung der Stakeholdergruppen dar. In diesem Kapitel werden nur einige Kategorien zur Klassifizierung der Stakeholdergruppen aufgegriffen. So unterscheidet Freeman zwischen zwei Stakeholder-Typen: die internen Stakeholder („Beteiligte“) und die externen Stakeholder („die Betroffenen“).

Zu den internen Anspruchsgruppen zählen diejenigen, die der direkten Leitung einer Management- oder Verwaltungsebene unterstellt sind, dies sind die Mitarbeiter, das Management und teilweise die Eigentümer. [Müller-Stewens/ Lechner, 2005].

Die internen Stakeholder sind demnach entscheidend für den Wachstum und das Überleben einer Unternehmung.

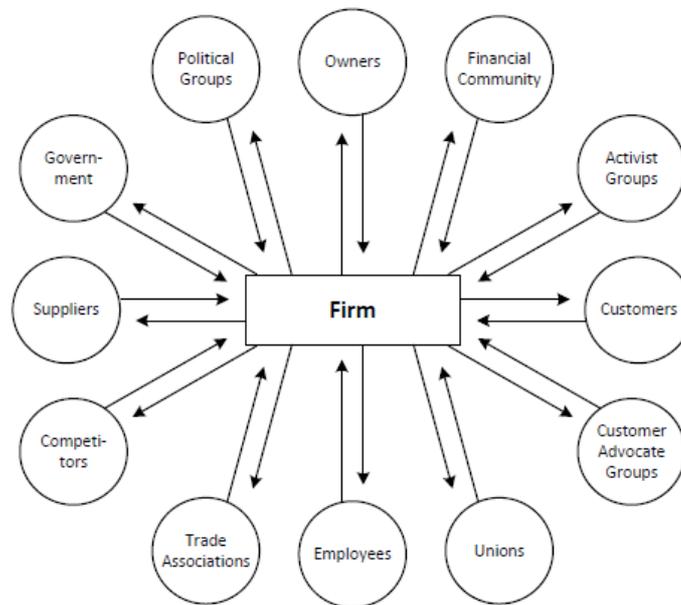


Abbildung 1: Stakeholder der Unternehmung
(Quelle: Freeman (1984), S. 25)

2.1.2 Klassifizierungsansätze

Laut der Definition von Müller-Stewens zählen zu externen Stakeholder eines Unternehmens all diejenigen Gruppen und Personen, die nicht der direkten Leitung des Managements unterliegen. Dazu gehören Kunden, Lieferanten, Wirtschaftspartner, staatliche und nicht staatliche Organisationen, Interessensverbände sowie Medien, die Öffentlichkeit und die Konkurrenten. Wobei bei E-Government Projekten Konkurrenz weniger mit Wettbewerbskampf und Rivalität verbunden ist, weil eine kommunale, länder oder nationale Zuständigkeit meist vorprogrammiert ist. Trotz regionaler, rechtlicher und faktischer Unterschiede können Pendant-Projekte in Sinne von Benchmarking in die Projektumfeldanalyse einfließen. So sind auch nicht betroffene, externe Stakeholder für ein Unternehmen nicht weniger bedeutend. Sie sind essentiell und können in extremen Fällen über den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes entscheiden. Des Weiteren können sie sogar eine Bedrohung darstellen, da ihre Interessen und Ansprüche für das Management schwierig einzuschätzen sind, weil sie sich dem Unternehmen nicht verpflichtet fühlen und die Unternehmungsführung ihnen gegenüber über keine Direktions- und Weisungsrechte verfügt.

So können externe (E-)Government Stakeholder wie Bürger, Service-Kunden, Unternehmen, Fachexperten, Interessensverbände, Medien und die Öffentlichkeit im Allgemeinen ein öffentliches Vorhaben oder Projekt verweigern und sogar sabotieren. Ein anschauliches Beispiel dazu ist das Verkehrs- und Städtebauprojekt Stuttgart 21. Außerdem sind in einem

E-Government Projekt Kontroll- und Weisungsbefugnisse eines Managementteams meist nicht zentral gelagert, sondern es gibt ein Konglomerat von Führungsbefugten in den beteiligten Verwaltungen, Organisationen und Abteilungen. Ausgenommen es handelt sich um ein strukturiertes, kleines, verwaltungsinternes Vorhaben.

Somit scheint eine Einteilung nach Wirkungs- und Einflussgrad die aussagekräftigere Form der Kategorisierung zu sein. Demnach unterscheidet Carroll zwischen primären, sekundären und Key- Stakeholdern. Abhängig davon, ob sie durch Entscheidungen des Unternehmens direkt beeinflusst werden bzw. direkten Einfluss auf das Unternehmen haben oder nicht [Göbel, 1995] [Carroll, Buchholtz, 2003 zitiert in Moser, 2007]. Welge definiert **primäre Stakeholder** als Gruppierungen oder Einzelpersonen, die dem primären Unternehmenszweck bzw. Projektzweck – z.B.: den IT-Dienstleistungserstellungsprozess – unmittelbar beeinflussen [Welge et. Al, 2003]. Darunter würden nicht nur alle internen Stakeholder fallen, sondern auch Lieferanten, Kreditoren und Kunden, also alle Akteure die sich entlang der Wertschöpfungskette ansiedeln. Die primären Stakeholder haben einen direkten und signifikanten Einfluss auf ein Projekt. Der hohe Einfluss kann aus rechtlichen und ökonomischen Konditionen sowie aus Prozessketten resultieren. Der Wirkungsgrad primären Stakeholder kann aber als weniger groß eingeschätzt werden. Während primäre Stakeholder meistens in einer offiziellen oder vertraglichen Beziehung zum Unternehmen oder Projekt stehen, ergibt sich die Beziehung der **sekundären Stakeholder** zum Unternehmen aus wirtschaftlichen oder politischen Umweltverflechtungen. Dazu können Medien, Regierung und Interessensverbände gehören [Carroll, Buchholtz, 2003 zitiert in Moser, 2007]. Diesen Stakeholdergruppen werden geringe Einfluss- und Wirkungspotenziale zugeschrieben, was sich als problematisch erweisen kann, eine nähere Betrachtung dieser Stakeholder ist ratsam. Dagegen zeichnen sich **Key- Stakeholder** dadurch aus, dass sie einen hohen Einfluss- und Wirkungsgrad aufweisen. Somit nehmen sie eine Schlüsselfunktion für den Erfolg eines Projektes ein. Zu möglichen Key-Stakeholdern könnten in einem E-Government Projekt, das Projektteam, die direkt beteiligten Abteilungen und Mitarbeiter der primären Stakeholdergruppen somit insgesamt die aktiven Meinungsvertreter der direkten Kunden/ Nutznießer gehören. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Kategorisierung der Stakeholdergruppen anhand von ihrem Einfluss- und Wirkungsgrad.

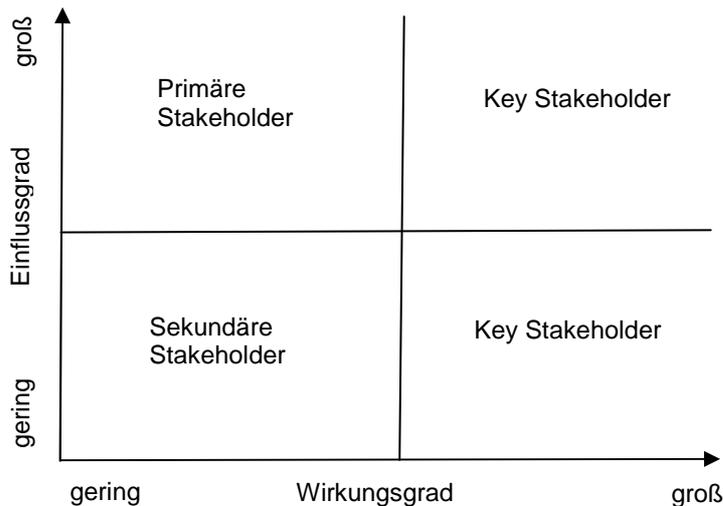


Abbildung 2: Stakeholderklasse nach Einfluss- und Wirkungsgrad (eigene Darstellung angelehnt an Heinrich, 2007)

Frooman seinerseits stellte fest, dass Stakeholder zwei universelle Beeinflussungsstrategien anwenden, um Einfluss in Organisationen zu erlangen [Frooman, 1999]:

1. Regulierung von Ressourcenzufuhr

Diese Strategie besteht darin, dass der Stakeholder versucht, seinen Einfluss dadurch zu erhöhen, indem er eine für das Unternehmen essentielle Ressource kontrolliert. So verfügen Kreditoren über finanzielle Ressource, Mitarbeiter über Arbeitskraft, Wirtschaftspartner über Know-how und Kunden bzw. Nutzer über Vertrauensressourcen wie Kauf- bzw. Nutzerakzeptanz.

2. Einschränkung von Verwendungsfreiheit von Ressourcen

Bei dieser Strategie koppelt der Stakeholder die Verwendung von Ressourcen an Bedingungen oder Restriktionen, um im Verhandlungsprozess einen Kompromiss anzustreben. Zum Beispiel sind die Automobilhersteller sehr abhängig von ihren Zulieferern. Durch Verträge können diese zwar Qualitätsstandards und Vertragspreise verlangen, allerdings nicht die Abnahme verweigern.

Beide Strategien können entweder direkt durch den Stakeholden ausgeübt werden oder indirekt z.B. durch eine Allianzbildung mit anderen Stakeholdern.

In Folge können Stakeholdergruppen ihre Interessen und Ansprüche ggf. zwanghaft gegenüber einer Organisation durchsetzen und somit Abhängigkeitsstrukturen im Entwicklungsprozess eines E-Government Projektes aufbauen. Hierbei spielt das Attribut Macht und Kooperation, wie im Kapitel 2.2 dargestellt wird, eine wesentliche Rolle.

2.2 Stakeholdertheorien

Um einen ersten Überblick zu gewinnen, ist es sinnvoll, die Stakeholdertheorien zunächst nach ihrem methodischen Status zu differenzieren, um dann jedes Konzept zu betrachten und zu diskutieren.

2.2.1 Differenzierung in normative und analytische Ansätze

Stakeholdertheorien werden in analytische (deskriptiv, instrumentell) und normative Ansätze differenziert [Freeman, 1984] [Mitchell, et al, 1997].

Analytische Konzepte messen die Relevanz der Stakeholder anhand ihrer Macht- und Einflusspotentiale, welche sich aus dem Grad der Ressourcenkontrolle und Organisationsfähigkeit der Stakeholdergruppe ergeben. Diese Herangehensweise im ergibt sich aus dem kapitalistischen Gedanken von Gewinnmaximierung und Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.

Der normative Ansatz ist hingegen von der unternehmensethischen Verantwortung motiviert. So weisen Donaldson/ Preston darauf hin, dass Stakeholder auch dann zu berücksichtigen sind, wenn sie wenig Macht- und somit kaum Sanktionspotenziale besitzen. Ein Beispiel dafür sind die sekundären Stakeholderklassen, in der normativen Theorie haben alle Stakeholderinteressen einen intrinsischen Wert und verdienen die gleiche Beachtung. Entscheidend für die Auswahl der Stakeholder ist die Legitimität ihrer Ansprüche, die sich aus verfassungsrechtlichen Aspekten, wie Eigentum, Beteiligung am Wertschöpfungsprozess und Risikobeteiligung, gerechtfertigt [Donaldson, 1995].

2.2.2 Konzept von Donaldson/ Preston

Für Donaldson und Preston sind Stakeholder „those persons or groups with legitimate interests in procedural and/ or substantive aspects of corporate activity“ [Donaldson, 1995]. Hier zählt nicht die Wirkmächtigkeit der Interessen und Ansprüche der Stakeholdergruppen sondern lediglich ihre Legitimation, so vertreten Donaldson/ Preston den normativen Ansatz, der vor allem der Stakeholderidentifizierung dient.

Des Weiteren lassen sich implizite und explizite Ansprüche unterscheiden:

- explizite Ansprüche ergeben sich aus Gesetzen und Rechten, die aus Eigentums-, Vertrags- und Marktbeziehungen stammen
- implizite Ansprüche stammen aus ethisch-moralischen Verpflichtungen und Erwartungen

Expliziten Ansprüche, ihre Legitimität und die dazugehörigen Stakeholdergruppen lassen sich eindeutig durch die Anwendung der Property- Rights- Theorie identifizieren. Als

Property-Right/ Verfügungsrecht gilt die Art der berechtigten Verfügung über eine materielle oder immaterielle Ressource. Drei Kategorien von Verfügungsrechten lassen sich unterscheiden [Schmidtchen, 1998]:

1. Nutzungsrecht: das Recht eine Ressource zu gebrauchen und zu verändern
2. Ertragsrecht: das Recht Erträge aus dem Nutzen einer Ressource zu generieren
3. Übertragungsrecht: das Recht der Übertragung der eigenen Nutzungs- und Ertragsrechte

Hier lässt sich eine Aufwertung erkennen, was sich für eine Priorisierung der Stakeholder nützlich erweisen kann. Für eine Identifizierung der Stakeholder muss aber erst die Frage geklärt werden, wie legitim die Ansprüche der Stakeholder sind.

Die Berechtigung lässt sich aus Eigentumsrechten sowie Ansprüchen ableiten, welche aus Gesetzen und formellen oder informellen Verträgen resultieren [GöW, 2004, S.6 ff]. Nach Donaldson und Preston sind jedoch Verfügungsrechte durch die Rechte anderer beschränkt, dies macht eine Ausbalancierung der Interessen notwendig. So ermöglicht das Informationsfreiheitsgesetz den Anspruch der Bürger auf freien Informationszugang, verletzt aber ggf. die Interessen und Ansprüche von sicherheitsbewussten Bürgern nach Datenschutz und sorgfältigen Umgang mit personenbezogenen Daten. Dies impliziert die Notwendigkeit die Verfügungsrechte möglichst pareto-effizient zu verteilen [Schmidtchen, 1998]. Dieses Unterfangen erweist sich als schwierig, weil Verfügungsrechte aus dem Eigentumsanspruch heraus nicht auf E-Government Dienstleistungen angewendet werden können, denn E-Government Dienste zeichnen sich in den meisten Fällen durch Nicht-Ausschließbarkeit und ggf. durch Nicht-Rivalität aus und haben damit den Charakter eines Kollektivguts/ Allmendeguts bzw. eines öffentlichen Guts. In E-Government Projekten handelt es sich also um „verdünnte“ Verfügungsrechte, die von mehreren Akteuren genutzt werden und Externalitäten, d.h. unkompenzierte negative oder positive Auswirkungen verursachen können. Entweder der Akteur verursacht mehr externe Kosten als seine eigenen internen Kosten und überwälzt den entstandenen Schaden auf die übrigen Stakeholder (negative Externalität) oder er generiert einen sozialen Nutzen, der höher als sein eigener Nutzen ist (positive Externalität). Hier entsteht ein Trittbrettfahrer-Problem, weil die Kosten-Nutzen-Funktion von allen Beteiligten und Betroffenen getragen wird, was zur möglichen Übernutzung und vor allem zur Unterinvestition führt. Um diesem Problem entgegen zuwirken und hohe, produktive Stakeholderbeteiligung zu erreichen, muss der private/ wirtschaftliche Nutzen eines E-Government Vorhabens für alle Stakeholdergruppen erkennbar sein.

Verfügungsrechte können aus einer Gesetzesgrundlage heraus einer Gruppe zugeschrieben, abgeschwächt oder gestärkt werden, so z.B.: beim

Informationsfreiheitsgesetz. Desweiteren lassen sich Akteure durch bestehende Verträge identifizieren, so werden in der Privatwirtschaft Zulieferern Ertragsrechte und Kunden Nutzungsrechte eingeräumt, da diese Parteien sich in der Wertschöpfungskette befinden. Projektfinanzierer und Entscheidungsgremien haben hohe Risikobeteiligung, aber sie können sich auf Grund des Übertragungsrechts aus dem Projekt zurückziehen oder es an andere Verantwortlichkeitsbereiche delegieren. Es wird deutlich, dass aus den expliziten Ansprüchen gewisse Erwartungshaltungen und Handlungsalternativen der verschiedenen Akteure abgeschätzt werden können. Im Gegensatz dazu lassen sich implizite Ansprüche nur schwer in die strategische Unternehmens- und Projektführung einbinden. Um impliziten Ansprüchen zu begegnen, ist es erforderlich die Motive, Ziele und Werte der Stakeholdergruppen zu untersuchen und in angemessenen Zeitabschnitten (z.B.: nach Meilenstein oder Projektstufen) zu evaluieren, denn Ansprüche und Stakeholdererwartungen verändern sich im Verlauf und können sich von Good Governance Richtlinien unterscheiden. Ein „Stakeholdermonitoring“ mittels empirischer Instrumente, wie Interview und Fragebogen könnte somit eine Alternative zum nachträglichen Konfliktmanagement werden.

2.2.3 Konzept von Freeman

Freeman's Stakeholdertheorie zählt zu den analytischen Ansätzen. Freeman geht davon aus, dass Stakeholdermanagement maßgeblich den Unternehmenserfolg sichern kann und beurteilt Stakeholdergruppen nach Macht- und Kooperationspotenzial. Nach Freeman sollen potentielle Stakeholder mittels einer Stakeholdermap identifiziert werden um danach durch eine Stakeholderanalyse diese Gruppen nach ihrer Wirkmächtigkeit zu systematisieren und daraus Umgangsstrategien mit den Stakeholdergruppen zu extrahieren. Zwei Wirkungskräfte müssen durch eine Stakeholder Behaviour Analysis unterschieden werden:

- Macht im Wettbewerbsprozess (competitive threat): Kann eine Stakeholdergruppe durch künftiges potenzielles Verhalten den Unternehmenserfolg beeinträchtigen oder begünstigen? Und wenn ja, wie stark wären die Konsequenzen? Verfügt der Stakeholder über eine nicht substituierbare und für den Projekterfolg essentielle Ressource? Ist der Stakeholder bereit zu aktivem Handeln?
- Kooperationspotenzial (cooperative potential): Ist die Stakeholdergruppe Bereit zu kooperieren? Und wenn ja, wie groß ist dann ihr Anteil am Unternehmenserfolg? Ist der Stakeholder abhängig von Unternehmens-/Projekterfolg?

Nach dieser Einordnung der relevanten Stakeholder lassen sich vier generische Stakeholdertypen und Umgangsstrategien ableiten (siehe Abbildung 3).

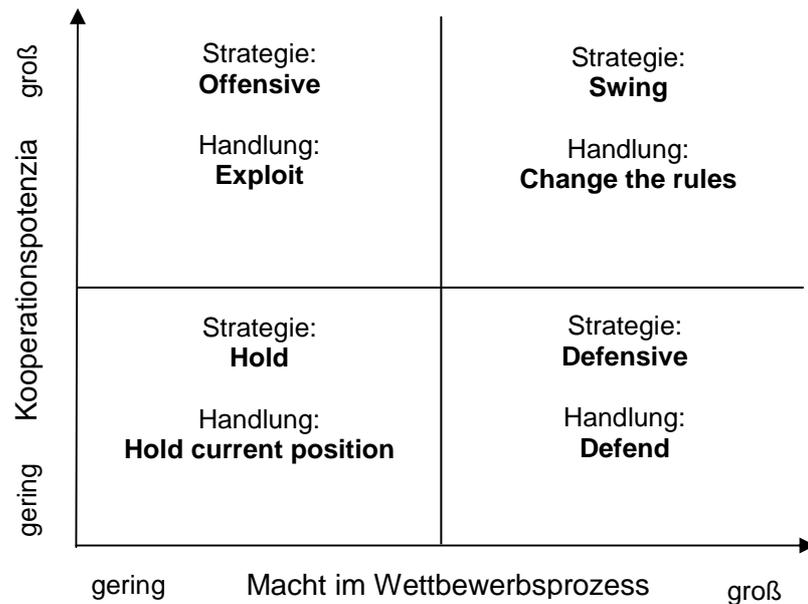


Abbildung 3: Stakeholdertypen und Umgangsstrategien nach Freeman (Quelle: Freeman, 1984)

Die Hold Strategie geht davon aus, dass man das Verhältnis zu Stakeholdern mit geringem Macht- und Kooperationspotenzial mit bisher vorhandenen Programmen aufrechterhalten sollte. Bei Bedarf können diese Gruppen zu mehr Kooperation durch Anreizprogramme mobilisiert werden. Diese Stakeholder sollen nach Savage unter Beobachtung stehen und mit Informationen zum Projektgeschehen versorgt werden.

Für Stakeholder mit wenig Kooperationspotenzial aber viel Macht bzw. Bedrohungspotenzial eignet sich nach Freeman die Defensive Strategie. Dabei müssen die Stakeholder durch Überzeugungsarbeit und bestehende Programme positiv zum Projekt eingestellt werden um Konflikte im Vorfeld auszuräumen und Abhängigkeitsstrukturen abzubauen. Hier wäre also eine defensive Verteidigungsstrategie angebracht. Im Gegensatz dazu sollte bei geringen Sanktionspotenzial aber großer Bereitschaft zur Zusammenarbeit einer Stakeholdergruppe eine offensive Strategie gewählt werden, indem die Interessen, Einstellungen, Ziele und Ressourcen dieser Stakeholder ins Projektgeschehen eingebunden werden und ihre Kooperationsbereitschaft genutzt werden kann um Synergiepotenziale auszuschöpfen und positive externe Effekte zu generieren.

Eine Swingstrategie ist bei Stakeholdern mit großen Macht- und Kooperationspotenzial angebracht: dazu zählen mächtige Stakeholdergruppen, die ein Unternehmen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können, denn sie verfügen über Entscheidungsmacht und bestimmen die Situation im Unternehmen/ Projekt. So soll versucht werden ein Projekt an die Regeln dieser Key-Player anzupassen, mit ihnen zu kooperieren und sie in Planungs- und Entscheidungsprozesse zu involvieren.

Um Handlungsstrategien der Stakeholder besser prognostizieren zu können, sollten mittels Stakeholder Behaviour Explanation die Interessen, Ziele und Wertvorstellungen der Stakeholder ergründet werden, um dann durch eine Coalition Analysis zu untersuchen, ob einzelne Stakeholder sich zusammenschließen können [Freeman, 1984] [Savage, 1991]. Homogenität der Interessen, ggf. sogar Zielkomplementarität und ähnliche Verhaltensmuster sind ausschlaggebend für eine Stakeholderkoalition und verleihen den Koalitionspartner mehr Durchsetzungskraft. Die Tatsache, dass Stakeholder durch Bündelung ihrer Interessen und Kräfte an Bedeutung gewinnen, muss in die Stakeholder Behaviour Analysis einfließen (vgl. Friedman/ Miles, 2006).

2.2.3.1 Verständnis und Bedeutung von Macht

Für eine grundlegende Analyse der Stakeholdereigenschaften und Stakeholderbeziehungen ist es hilfreich den abstrakten Begriff von Macht zu konkretisieren, weil das Phänomen Macht vielfältig ist und nicht mit Ressourcenkontrolle gleich gesetzt werden kann. In der Organisationsforschung definiert Mintzberg Macht als die Fähigkeit organisatorische Ergebnisse durch den Einsatz von Machtmitteln wie Ressource und Wissen zu beeinflussen [Mintzberg, 1983]. Morgan entschlüsselt 14 Machtquellen innerhalb von Organisationen, davon sollen hier die wichtigsten erläutern werden [Morgan, 1997, S. 228 ff.]:

- *Offizielle Autorität*: ist meist eine aufgrund von Position und Aufgabenstellung legitimierte Machstellung, z.B.: durch geltendes Recht verliehene Macht aber auch aufgrund von Charisma oder Tradition entstandene Autorität und somit wechselseitige Einflussbeziehung.
- *Verfügungsgewalt über knappe Ressourcen*: kann zu einer wichtigen Machtquelle werden, wenn Gruppen/ Personen innerhalb oder außerhalb von Organisationen die Kontrolle über essentielle und nicht substituierbare Ressourcen innehaben und diese Ressourcen auch einsetzen. So kann „Macht als Ergebnis einer Transformation von Ressourcen“ verstanden werden, wobei Interdependenzen zwischen dem Ressourceninhaber und dem Ressourceabhängigen Akteuren im Leistungserstellungsprozess Platz für Verhandlungsmodelle einräumt [Sander, 1992, S. 14ff].
- *Nutzung der Organisationsstruktur, Regeln und Vorschriften*: kann grundlegend die Machtkonstellationen innerhalb der Organisation festlegen und verändern. So können Strukturänderungen. z.B.: von der Bürokratie zu einer Netzwerkorganisation, Funktionen und Einfluss von Schlüsselpersonen einschränken den potenziellen Einfluss von anderen Akteuren bestärken [Morgan, 1997]. In eine bürokratische Struktur sind Machtbasen stark geregelt und unterliegen interner und externer Kontrolle. Zum Vorteil kommt, dass Verwaltungsverfahren immer rechtmäßig sein müssen (Vorrang und Vorbehalt des Gesetz)

andererseits das Personal sehr eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten hat („Dienst nach Vorschrift“). Morgan betont, dass Regeln und Vorschriften als „Teil des Machtspiels“ angewendet werden können, so geben diese „sowohl Kontrolleuren als auch den Kontrollierenden Macht an die Hand“.

- *Kontrolle über den Entscheidungsprozess*: Kontrolle über Entscheidungsvoraussetzungen sowie Einfluss und Mitbestimmung in Entscheidungsprozessen geben Akteuren die Macht sowohl den Input als auch den Output einer Leistungserstellung zu bestimmen [Morgan, 1997]. Durch Einhaltung des Transparenzgebotes in Verwaltungsverfahren und den Einsatz von neuen partizipativen Verfahrensmethoden soll diese Machtquelle stärker gesplittet werden.
- *Kontrolle über Information, Sachwissen und Technologien*: Morgan bezeichnet Information und Sachwissen als die Hauptressource für Macht, mit Hilfe von diesen Ressourcen kann eine Organisationssituation nachhaltig gesteuert werden dabei entstehen Abhängigkeitskonstellationen. Entscheidend ist die Lenkung des Informationsflusses und Wissens, indem man die Informationskanäle kontrolliert, Informationen filtert und so einen Wissensbestand aufbaut [Morgan, 1997]. Dabei beeinflusst laut Rowley die Stakeholder-Netzwerkstruktur die Machtaufteilung zwischen Stakeholdern [Rowley, 1997]. Um Informationen kontrolliert zu verteilen und zusammenzufassen können IKT Technologien gezielt eingesetzt werden, so kann beispielweise durch Konstruktion einer Stakeholderplattform diese Machtquelle in einem E-Government Projekt genutzt wird.
- *Kontrolle über Grenzen und die Fähigkeit mit Unsicherheiten umzugehen*: Management von Organisationsschnittstellen und- grenzen birgt laut Morgan Machtpotenziale durch Informationsvorsprung für Personen oder Institutionen, welche „Transaktionen an Grenzen lenken und überwachen“ [Morgan, 1997, S. 245 f.]. Außerdem können durch Kontrolle von Stakeholdern in einer sich ständig verändernden Umwelt Unsicherheiten aufgefangen werden.
- *interpersonelle Allianzen und Netzwerke*: stellen eine Machtquelle für alle Beteiligten dar, so Morgan. Dabei beschränkt sich Morgan auf interpersonelle und informale Formausprägungen, die zum Ziel haben, beidseitig vorteilhafte Austauschbeziehungen (Win-Win Situationen) zu generieren [Morgan, 1997]. So können Mitglieder aus ihrer Rolle im sozialen Netzwerk Macht schöpfen.

Es wird deutlich, dass die Vielzahl der genannten Machtquellen von Stakeholdergruppen und einzelnen Personen vielfach eingesetzt werden können, um Interessen, Ansprüche sowie laut Putler und Wolfe auch eigene individuelle Ziele durchzusetzen. Putler und Wolfe haben

festgestellt, dass Eigeninteressen die rollenbasierten Erwartungen überwiegen, wenn Verantwortung an externe (z.B.: Regierung, Verwaltung) abgewälzt werden kann und die eigene Sicherheit (z.B.: Arbeitsplatz) nicht in Gefahr ist [Wolfe/Putler, 2002]. Hier greift das Moral Hazard Problem, indem kollektive Entscheidungen zu Gunsten von Eigeninteressen getroffen werden.

Um unterschiedliche Interessen, Erwartungshaltungen sowie Konflikt- und Machtquellen in einem pluralistischen System – wie einem E-Government Vorhaben- in Einklang zubringen, müssen mögliche Kooperationsmöglichkeiten betrachtet werden.

2.2.3.2 Verständnis und Bedeutung von Kooperation

In der Betriebswirtschaft werden Kooperationen als freiwillige Zusammenarbeit von mehreren Unternehmen bezeichnet, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen [Zentes et. al., 2005]. Im E-Government Kontext muss man diese Definition auf mehrere verschiedene Akteure ausweiten, es werden Interaktionsbereiche definiert, die möglichen E-Government Beziehungen und somit auch Kooperationspartner identifizieren. Abbildung 4 zeigt die wichtigsten E-Government Beziehungen im Überblick. So lassen sich E-Government Bereiche und mögliche Kooperationspartner unterteilen in G2G, G2B, G2C, G2Z.

- *Government to Government* Transaktionen identifizieren interne Kommunikationspartner und bezeichnen Beziehungen zwischen und innerhalb öffentlichen Institutionen, auch zwischen verschiedenen Staatsebenen (vertikale Integration). Daraus ergeben sich regionale, länder- und bundesweite Kooperationsformen [Landsberg, 2004, S 91 ff.] [Boller/ Beuchat, 2001]. Es bedarf auch einer horizontalen Integration der Staatsgewalten sowie der jeweiligen Administrationen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Vernetzung [Landsberg, 2004, S 91 ff., S 50].

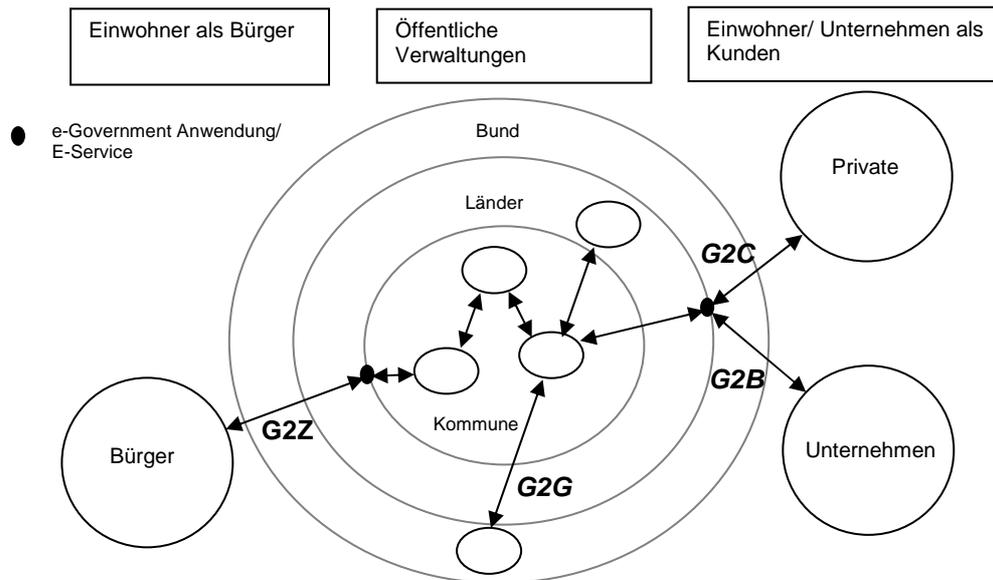


Abbildung 4: Interaktionsbereiche des E-Governments
(Quelle: Boller/ Beuchat, 2001)

Externes E- Government wird als Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und dem privaten Sektor definiert, dazu zählen folgende Bereiche:

- Government to Business Transaktionen definieren Beziehungen zwischen Verwaltungen und Unternehmen als Kommunikationspartner z.B.: bei E-Taxation¹ oder E-Procurement² oder als Kooperationspartner z.B.: als Public Private Partnership³ beim E-Procurement System d-NRW. [Boller/ Beuchat, 2001].
- Als Government to Customer Beziehungen werden alle Prozesse und Schnittstellen zwischen Verwaltung und ihren Kunden verstanden [Boller/ Beuchat, 2001]. Dabei sind die Zielgruppen jeweils verwaltungsspezifisch, dies sind potenziellen Nutzer einer Verwaltungsdienstleistung.
- Government to Citizen Transaktionen beziehen sich auf politische Prozesse zw. Verwaltung/ Politik und Bürgern [Boller/ Beuchat, 2001]. Der Bürger soll hier als Nachfrager und Mitgestalter von Verwaltungsdienstleistungen aufgefasst werden. Die Umsetzung von politischen Willensbildungsprozessen mittels IKT ist unter dem Begriff E-Partizipation und E-Democracy zusammengefasst und soll in dieser Arbeit nur am Rande betrachtet werden.

¹ elektronische Besteuerungsprozesse

² elektronisches Beschaffungswesen

³ PPP als Kooperationsform von Hoheitsträgern mit privaten Wirtschaftssubjekten

Insgesamt bieten Kooperationen, Netzwerkbildungen sowie Co-Produktionen insbesondere im kommunalen Bereich positive Skaleneffekte, wie Reduzierung von Personal-, Sach- und Realisierungskosten (vor allem bei G2G und G2B Kooperationen). Desweiteren kann dies zur Synergieeffekte allen Verwaltungsebenen führen wie Know–How Transfer, breitere Akzeptanz der Entscheidungen und Mobilisierung von zusätzlichen Engagements [Hilligardt, 2011].

Es entstehen Wettbewerbsfunktionen durch kooperatives E-Government, welche durch die Monopolstellung des öffentlichen Sektors früher unmöglich waren: Fortschritt & Innovation, effiziente Ressourcenallokation, schnellere Reaktionsgeschwindigkeit & Adaption an die Umwelt sowie kundenorientiertes Output. Infolgedessen setzt das Innovationskonzept „Public Governance“ eine anspruchsvolle Kommunikation und Problemlösung voraus, bei der alle Betroffenen einbezogen sind. Laut Faust zeigt sich im Governance Ansatz das Problem von „Informations- und Machtasymmetrien unter den Akteuren und Communities.“ [Faust, 2011]. Um diesem Problem zu begegnen, sollte die Stakeholderanalyse umso genauer durchgeführt werden.

2.2.4 Konzept von Mitchell/ Agle/ Wood

Eine Liste von potenziellen Stakeholdern kann sehr lang werden und es wird immer wieder darauf verwiesen, dass diese niemals als vollständig gelten kann (vgl. Carroll, Buchholtz, 2003), denn im Verlauf der Zeit verändern sich die Umweltverhältnisse und somit die Stakeholder- Map. Mitchell et al. bietet ein umfassendes methodisches Verfahren an, welches Stakeholder nach ihrer Relevanz einschätzt. Mit einem Segmentierungsansatz werden mittels drei Attributsausprägungen Macht, Legitimität und Dringlichkeit die Stakeholdergruppen beschrieben. Das Konzept verbindet somit eine normative und analytische Betrachtungsweise von Stakeholdern. Mitchell bedient sich der Definition von Weber und erklärt Macht als die Fähigkeit eines Individuums seinen Willen, innerhalb eines sozialen Netzwerkes, trotz des Widerstandes anderer Teilnehmer durchzusetzen. Dies bedeutet, wenn ein Stakeholder in der Lage ist, eine Organisation zu Veränderungen oder Handlungen zu bringen, welche es ohne den Einfluss des Stakeholders nicht vollzogen hätte, verfügt es über Macht [Mitchell, et al, 1997]. Die zweite Dimension Legitimität wird wie bei Donaldson/ Preston durch Risikobeteiligung, Verfügungsrechte, moralische Verpflichtungen oder andere gesellschaftliche Normsysteme begründet. Mitchell betont des Weiteren, dass die Attribute Macht und Legitimität sich implizit gegenseitig verstärken und kombiniert als Basis für Autorität dienen. Das dritte Attribut Dringlichkeit erfasst dazu die Dynamik der Stakeholderbeziehungen. Es gilt als Koordinate von „time sensitivity“ (Zeitdruck) und „criticality“ (Relevanz) einer Stakeholderbeziehung oder Forderung (vgl.

Mitchell, 1997). So stellt ein Mitarbeiterstreik, die Anliegen der Stakeholdergruppe „Mitarbeiter“ in den Vordergrund.

Laut der Abbildung 5 ergeben sich durch die Bildung von Schnittmengen der drei Attribute sieben Stakeholderklassifikationen, wobei die Nonstakeholder nicht betrachtet werden.

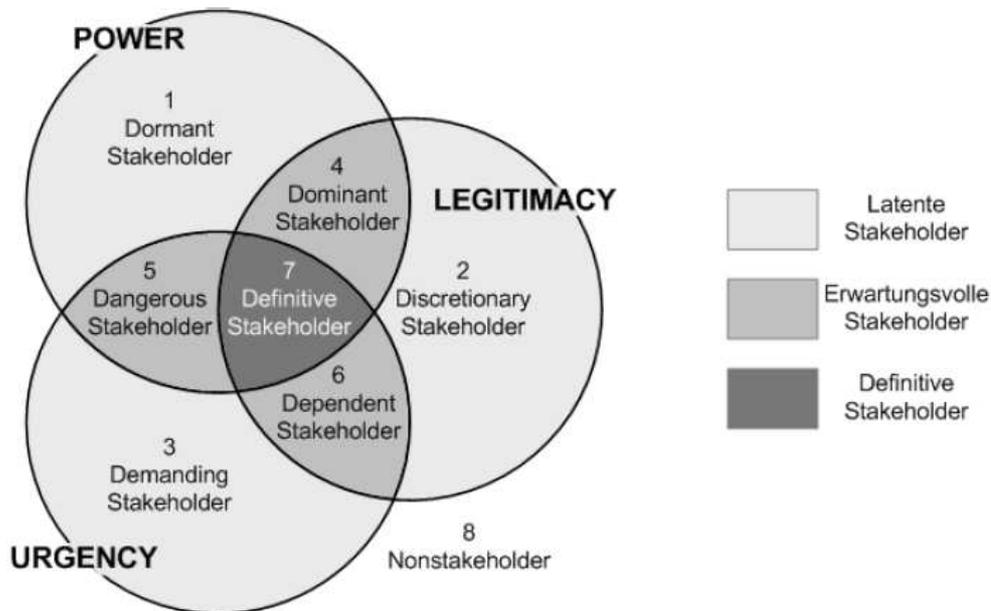


Abbildung 5: Stakeholder-Typologie nach Mitchell
(Quelle: Mitchell et al, 1997)

Je mehr von den drei Eigenschaften einer Stakeholdergruppe zugeordnet werden können, desto ausgeprägter ist ihre Relevanz für eine Organisation. Gruppen mit einer Eigenschaft haben geringe Einflussmöglichkeiten und zählen zu der Klasse der *latenten Stakeholder*:

1. Dormant (Schlummernde) Stakeholder haben zwar die Macht ihrer Willen durchzusetzen, verfügen aber nicht über Legitimität dies zu tun. Außerdem haben laut Mitchell solche Gruppen nur wenig Berührungspunkte und Interaktionsmöglichkeiten zu der Organisation, so z.B.: die Presse und Lobby.
2. Discretionary (Legitime) Stakeholder treten mit legitimen Ansprüchen an eine Organisation heran, üben aber keinen Druck in Form von Macht oder Dringlichkeit aus. Das Management kann freiwillig die Erwartungen dieser Gruppen erfüllen.
3. Demanding (Fordernde) Stakeholder sind machtlos ihre nicht legitime aber dringliche Forderungen durchzusetzen, nach Meinung von Mitchell ist diese Gruppe zwar ärgerlich aber nicht gefährlich.

Wichtig ist zu wissen, dass Stakeholderattribute nicht statisch sind, sondern sich mit der Zeit oder unter gewissen Umständen verändern können, so Mitchell. Beispielsweise können latente Stakeholder eine weitere Eigenschaft „erwerben“ und so in die Kategorie der

erwartungsvollen Stakeholder aufsteigen. Diesen Gruppen steht eine viel größere Aufmerksamkeit seitens des Managements zu, darunter zählen:

4. Dominante Stakeholder haben Macht und gleichzeitig Legitimität und verfügen laut Mitchell über Autorität. In der Praxis zeichnet sich dies dadurch aus, dass die Interessen dieser Stakeholder über formale Mechanismen wie den Aufsichtsrat inkludiert werden.
5. Dependent (abhängige) Stakeholder haben legitime und dringliche Anliegen, können diese aber kaum durchsetzen, da sie über keine Machtgrundlage verfügen. Durch Bildung von Koalitionen mit anderen Stakeholdern, die über Macht verfügen, wie z.B.: mit den schlummernden Stakeholdern, können auch diese ihre Ziele durchsetzen und sollten freiwillig ins Projektvorhaben miteinbezogen werden. So kann ein Projekt vor unnötigen Eskalationen bewahrt werden.
6. Dangerous (gefährliche) Stakeholder haben kritische Probleme und Macht, ihr drohendes Anliegen ist aber nicht durch legitime Ansprüche untermauert. Diese Gruppe ist zu aggressiven Vorgehensweisen wie Streik, Verweigerung oder Sabotage fähig, sollte somit unter permanenter Beobachtung stehen, um bei Eskalation frühzeitig eingreifen zu können.
7. Definitive Stakeholder bilden die Schnittmenge aller drei Attribute und sind laut Mitchell et. al. am Bedeutendsten für eine Organisation. Dazu zählen die Gruppen der dominanten Stakeholder, die mit einem dringlichen Anliegen große Aufmerksamkeit seitens des Managements erfordern.

Anzumerken ist auch hier, dass die erwartungsvollen Stakeholder unter bestimmten Voraussetzungen, z.B.: durch geschickten Einsatz von Medien, Änderung der öffentlichen Meinung, Änderung der Gesetzesgrundlage oder Bildung von Stakeholderkoalitionen usw. ihr fehlendes Attribut annehmen könnten und so in der Rangordnung aufsteigen würden. Es ist ebenso möglich, dass Stakeholder eine bestimmte Eigenschaft verlieren und so an Relevanz einbüßen. Es wird deutlich, dass im Typologiekonzept von Mitchell & Co. weniger die Stakeholderrolle ausschlaggebend für die Machtstellung einer Gruppe oder einer Person ist, sondern das jeweilige Anliegen (Issue) des Stakeholders. Aus dem Beitrag zur Issue Management von Jaques wird deutlich, dass wenn die betroffene Organisation/ Projektteam auf das Anliegen nicht reagiert, mit der Zeit die Kosten der Bewältigung steigen, der Handlungsspielraum sinkt während gleichzeitig die Aufmerksamkeit in der öffentlichen Diskussion steigt. [Jaques, 2008]. Ein frühzeitiges Eingreifen und die Kontrolle der Projektumwelt sowie ein geschicktes Verhandlungsspiel, auch mit den „fordernden“ Stakeholdern, kann so latente Ansprüche und Anliegen aufdecken und bewältigen. Dazu

sollen alle Projektbeteiligte, potenzielle Nutzer sowie Betroffene in den Gestaltungsprozess der E-Government Lösung eingebunden werden.

2.2.5 Konzept von Rowley

Rowley kritisiert an Konzepten von Freeman und Co., dass sie auf die Identifizierung von Stakeholdertypen und deren Einflussmöglichkeiten beschränkt sind und kaum analysiert wird, wie Organisationen insgesamt auf den Druck aller Stakeholder reagieren sollen. Diese Lücke versucht er in seinem Beitrag „Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences“ zu schließen. Nach Rowley ist eine Stakeholder-Map nicht sternförmig strukturiert, bei der die „Fokal-Organisation“ zwangsläufig im Zentrum liegt (siehe Abb. 6 Graph 1), sondern eine Abbildung komplexer, interdependenter Interaktionsstrukturen der Stakeholder zur einer Organisation – in diesem Fall zum Projekt – und untereinander (siehe Abb. 6 Graph 3) [Rowley, 1997]. Es entsteht ein Modell aus einer begrenzten Anzahl von Stakeholdern, die miteinander verbunden sind, in Gestalt eines Netzwerkes.

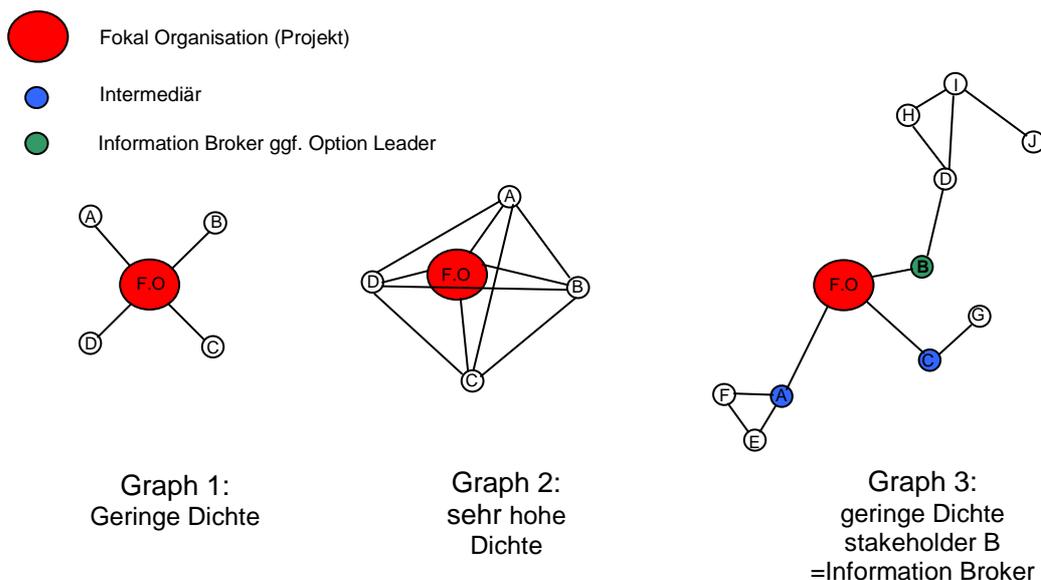


Abbildung 6: Netzwerkstrukturen nach Rowley (eigene Darstellung angelehnt an Rowley, 1997)

Das Denkgebilde Netzwerk besteht aus drei Komponenten: Akteure, Ressourcen und Aktivitäten. Ein Netzwerk ist heterogen, dynamisch, stabil aber nicht statisch und trägt konfliktäre und kooperative Elemente in sich, so Hakansson [Hakansson, 1987]. Diese Definition von Hakansson exkludiert passive Rezipienten als Akteure und nimmt nicht an, dass diese zum späteren Zeitpunkt in Erscheinung treten könnten z.B. durch Feedback. So sollte man die passiven Stakeholder, die sich „nur“ informieren aber durch keine Aktivitäten

in Erscheinung treten nicht vernachlässigen, denn ihre Resonanz so z.B.: die öffentliche Meinungen kann bei großen Projekten eine Rolle spielen.

Sydows weitreichende Definition des Unternehmensnetzwerks als eine "auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, die sich durch komplexe reziproke, eher kooperative und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet", bietet ein organisatorisches Verständnis von Stakeholdernetzwerken [Sydow, 1992 zitiert in Schonert, 2008].

Stakeholdernetzwerke von E-Government-Projekten können demnach als dynamische zweck- und zeitbegrenzte Unternehmensnetzwerke betrachtet werden.

Sydow unterscheidet zwischen hierarchischen und heterarchischen Unternehmensnetzwerken: hierarchischen Netzwerke zeichnen sich durch Existenz einer fokalen Organisation aus, die eine richtunggebende, führende und dominante Rolle für die Geschäftsbeziehungen innerhalb des Netzwerkes einnimmt (geschlossene Partizipation). Heterarchische/ polyzentrische Netzwerke dagegen sind charakterisierbar durch ausgeglichene Machtverhältnisse und gleichberechtigte Zusammenarbeit aller Teilnehmer, was durch den Verzicht auf eine Fokal-Organisation bedingt ist (offene Partizipation).

Rowley analysiert Stakeholderbeziehungen in einem hierarchischen Netzwerk, dabei ist die Netzwerkdichte ein entscheidender Faktor für effiziente Kommunikation. Die Zentralität eines Netzwerkakteurs ist ein Indikator für Macht und Statusposition.

Die Dichte eines Netzwerks begünstigt laut Rowley die Bildung von Koalitionen und sichert direkte Informations- und Kommunikationswege [Rowley, 1997]. Gut vernetzte, also dichte, polyzentrale Netzwerke können als Basis für eine Verhandlungsplattform dienen, so könnten die Machtpositionen gefährlicher Stakeholder verstreut werden, sei es durch Bildung von Koalitionen oder Relativierung der Macht- und Anspruchsgrundlagen. Auf diese Weise kann ein Ausgleich der Stakeholderinteressen auf dem Verhandlungsweg zwischen konkurrierenden Gruppen erreicht werden. Es entstehen im Vorfeld Kompromisse, die es ermöglichen, dass Stakeholder und Interessensverbände mobilisiert werden, ohne deren Zustimmung und Mitarbeit E-Government Vorhaben nur langsam vorankämen.

Die Zentralität eines Netzwerkakteurs steigt mit der relativen Anzahl der direkten Verbindungen zu anderen Netzwerkteilnehmern und ermöglicht einen unabhängigen Zugang zu anderen Teilnehmern und ihren Ressourcen, ist somit ein Hebel für effektive und effiziente Ressourcenallokation.

Drei Arten von Zentralität differenziert Rowley, siehe Tabelle 1, wobei die Akteure mit der Betweenness Centrality entscheidend auf den Informations- und Ressourcenfluss Einfluss nehmen können und so eine herausragende Bedeutung annehmen.

Zentralität	Kennzeichnung	Vorteile	Bedeutung des Akteurs
<i>Degree centrality</i>	Anzahl der direkten Verbindungen zu anderen Knoten/ Akteuren	+ Zugang zu Informationsquellen und Ressourcen	- Maß für Aktivität eines Akteurs
<i>Closeness centrality</i>	Kleinste Summe der kürzesten Pfade zu allen Knoten/Akteuren → Nähe zu allen Akteuren	+ Effizientes Informations- und Ressourcenzugang	- Maß für relative Unabhängigkeit von Intermediären
<i>Betweenness centrality</i>	Anzahl der kürzesten Verbindungen zu Knotenpaaren, die durch den Knoten/ Intermediär verbunden sind	+ Kontrolle über Informations- und Ressourcenfluss in angebundenen Netzwerkteilen	- Maß für Unabhängigkeit und Wichtigkeit eines Akteurs - Rolle von Information Broker und Intermediär ggf. Opinion Leader für Akteure an der Netzwerkperipherie

Tabelle 1: Bedeutung der Zentralitätsart für die Positionierung eines Stakeholders (angelehnt an Rowley, 1997)

Personen oder Gruppen, die Informationen zu anderen Akteuren in der Peripherie leiten, agieren als Intermediäre, also Information Broker, die so die Kontrolle an der Grenzen einer Organisation innehaben und durch einen Informationsvorsprung an Einfluss gewinnen. Opinion Leader, also Meinungsführer, verteilen nicht nur Informationen, sondern sind auch dazu in der Lage öffentliche Meinungen und Einstellungen der angebundenen Akteure zu beeinflussen. Als Voraussetzung müssen starke Verbindungen zwischen Opinion Leader und den übrigen Akteuren bestehen, d.h. eine intensive Beziehung mit regelmäßiger Kommunikation, ähnliche Einstellungen, Interessen und Ansprüche, sowie effektive Kommunikationskanäle und Vertrauen. Dabei resultiert die Autorität der „Führungskräfte an den Grenzen“ meist nicht aus dem Hierarchieprinzip - wie bei der bürokratischen Organisationsform in der öffentlichen Verwaltung - sondern aus dem Kontrollmechanismus Vertrauen, behauptet Schneider [Schneider, 2002]. So greifen in kooperierenden Netzwerken nicht die traditionellen Autoritätstypologien, die mit Weisungs- und Kontrollbefugnisse eines Vorgesetzten einhergehen, sondern es entstehen lockere Autoritätsverhältnisse. Autoritätstypen wie Koordinator, der eine sachbezogene Führungsrolle übernimmt, Teams koordiniert und Überzeugungsarbeit leistet entstehen genauso wie kollaterale Autorität, welche zum Ziel hat durch gegenseitige Beeinflussung und Überzeugungsarbeit ein kooperatives Ziel zu erreichen. Dies sind laut Schneider die effektiveren Führungsstile in einem sozialen Netzwerk. [Schneider, 2002]. Das Verständnis von Führung sollte auch in (quasi-) bürokratischen Systemen flexibler werden, so dass das Führungspersonal im E-Government-Projekt nach Bedarf in allen Managementrollen schlüpfen kann. Nach Mintzberg definierten Rollen von Managern reichen vom Vorgesetzten zum Vernetzer, vom Sender zu Sprecher, Innovator, Ressourcenzuteiler und Verhandlungsführer. Folglich können problemorientierte, interfunktionale und interhierarchische Informations- und Kommunikationsprozesse entstehen, welche die Entwicklung einer heterarchischen Netzwerkstruktur unterstützen. In der Regel empfiehlt

aber Schneider in internen Konfliktsituationen auf formale Kommunikationsstrukturen, Dienstwege und hierarchische Ordnungsmuster zu wechseln.

Die Position eines Stakeholders im Netzwerk sowie Netzwerkstruktur gibt nach Auffassung von Rowley Aufklärung über Stakeholdermacht und beeinflusst „the relative power balance between a focal firm and its stakeholders.“ Nach Analyse der Netzwerkstruktur ergeben sich vier Handlungsstrategien für die Organisation um mit Stakeholderdruck fertig zu werden und Stakeholdererwartungen berechenbar zu machen [Rowley, 1997]:

1. Compromiser (hohe Netzwerkdichte & hohe Zentralität der F.O.) In einer stark verbundenen Stakeholderumgebung, wo das Projekt/ Projektteam im Zentrum des Netzes agieren kann, ergeben sich ausbalancierte Macht- und Einflussverhältnisse zwischen allen Beteiligten, meint Rowley. So könnte man durch geeignete Beteiligungsverfahren das Projekt so positionieren, dass die Vorteile einer Betwenness Centrality ausgeschöpft werden und kooperatives Verhalten und Konsens entstehen.
2. Subordinate (hohe Netzwerkdichte & geringe Zentralität der F.O.) Hohe Beziehungsdichte (damit auch stark vernetzte Informations- und Kommunikationskanäle) der Stakeholder sowie die periphere Position des Projekts ergeben ungleiche Machtverhältnisse zur Gunsten der Stakeholder [Rowley, 1997]. Das Projektteam kann so die Beteiligten nur wenig beeinflussen und muss sich ihren Ansprüchen unterordnen, da asymmetrische Informationsverhältnisse Vorteile einer Kooperation schmälern und keine Win-Win Situation zulassen.
3. Commander (geringe Netzwerkdichte & hohe Zentralität der F.O.) Ein Projekt bzw. das Projektteam im Zentrum von verstreuten, unkoordinierten Stakeholdern kann durch Manipulation des Informationsflusses die Rolle eines führenden Koordinators einnehmen [Rowley, 1997].
4. Solitarian (geringe Netzwerkdichte & geringe Zentralität der F.O.) Positionierung des Projektteams an der Peripherie eines Stakeholder-Netzwerk begünstigt Zurückhaltung und Verschwiegenheit der Akteure, denn wenn der Informations- und Kommunikationsfluss gestört ist, - so in diesem Fall - behauptet Rowley- bieten sich nur wenige Gelegenheiten zur gegenseitigen Beeinflussungsoperationen.

In der Praxis ist zu beobachten, dass die Netzwerkkompetenz von E-Government Vorhaben zur Zeit gering ist, nicht zur Letzt, weil neue Formen der behördenübergreifenden Zusammenarbeit unter Einsatz von IKT steigende Anforderungen an das Management stellen. Andererseits stellt Schuppan fest, dass „die Potenziale von E-Government erst dann zum Tragen kommen, wenn sie genutzt werden, um neue Produktionsmodelle aufzubauen, die vielfach auf vernetzte Leistungsstrukturen hinauslaufen“, wobei einige Initiativen wie

Shared Service Center, Auslagerung von Verwaltungsprozessen, virtuelle Organisation u.v.m. bereits zum Einsatz kommen oder pilotiert werden [Schuppan, 2009]. Das Konzept der Stakeholdernetzwerke von Rowley kann hier einen Beitrag zur Steigerung der Netzwerkkompetenz aller Projektakteure und Beteiligten leisten.

2.3 Stakeholderanalyse und Stakeholderbeteiligung

Im Folgenden wird der Prozessablauf einer Stakeholderanalyse erläutert und in das Gesamtkonzept der Stakeholderbeteiligung eingeordnet.

2.3.1 Vorgehensmodell nach ISO 10006

Die ISO 10006 ist eine ergänzende Qualitätsmanagement-Norm, die im Kontext der Projektdurchführung Anwendung findet. Als Basis von Projektaudits wird u.a. der Prozess der Stakeholderbeteiligung in sieben Schlüsselkonzepte aufgeteilt [ISO 10006, 2003 zitiert in Wimmer/ Bicking, 2011]:

1. Identifikation und Analyse der Stakeholder
2. Publizieren von Informationen
3. Konsultation/ Befragung der Stakeholder
4. Verhandeln und Partnerschaft
5. Beschwerde-Management
6. Einbezug der Stakeholdern in die Projektbeobachtung
7. Bericht an Stakeholder

Der Schwerpunkt dieser Bachelorarbeit liegt auf Punkt 1, die folgenden Unterkapitel beleuchten die Methodik der Stakeholderanalyse bzw. Projektumfeldanalyse. Die Ansätze können je nach Größe und Art eines Projektes modifiziert werden, erfüllen aber auch nicht den Anspruch der Vollständigkeit und können somit als Referenzmodell betrachtet werden.

2.3.2 Identifikation und Kategorisierung der Stakeholder

Zur vollständigen Identifikation der Stakeholder sollte ein interdisziplinäres Team gebildet werden, so schlägt Posch vor, eine Gruppe aus allen wesentlichen Know How Trägern für die Stakeholderanalyse zusammenzustellen [Posch, 2007, S. 214 ff.]. Auch Lyytinen und Hirschheim, schlagen vor, das System aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten: symbolische, kommunikativen und organisatorischen Dimensionen des Systems sind ebenso wichtig wie die technologische Dimension [Pouloudi & Whitley, 1997]. Außerdem muss man vor Augen halten, dass Individuen oder Gruppen im E-Government Umfeld zu mehreren

Stakeholdergruppen angehören können, eine Stakeholder- / Anspruchsgruppe ist hier als eine Stakeholderrolle zu verstehen [Rowley,J., 2010].

Die internen Anspruchsgruppen sind in den meisten Fällen schnell identifiziert, die externen ergeben sich erst aus dem Projektgegenstand. Aus den Ergebnissen einer Anforderungsanalyse können die ersten Verfahrensakteure identifiziert werden. Aus Artefakten wie Use Cases, Pflichtenheft, Modelle der Wertschöpfungsketten, können primäre Stakeholder, die an Kernprozessen des E-Government Vorhabens beteiligt sind, entnommen werden. Aus den internen und primären Stakeholdergruppen können die so genannten Key-Stakeholder ausgewählt werden, dies sind Personen, die sowohl Einfluss haben als auch durch die Beteiligung beeinflusst werden können.

Des Weiteren ist zu unterscheiden, ob ein konkreter Prozess nur stakeholderbezogen ist oder eine Drittwirkung entfaltet, sonst muss nach einer weiteren Stakeholdergruppe gesucht werden.

Die sekundären Stakeholdergruppen können vor allem aus der Interaktionssphäre der E-Government Prozesse abgeleitet werden. Hierzu zählen Projektbetroffene, mit denen im Laufe des Leistungsprozesses interagiert werden muss, was die Legitimität dieser Gruppen impliziert.

Eine weitere Abstufung der sekundären Stakeholder, stellen die „Umweltstakeholder“ dar, welche das Projekt tangieren und meistens nicht direkt betroffen sind, somit wenig Einfluss haben und kaum beeinflussbar sind. Dazu zählen die Öffentlichkeit und Medien, ggf. Interessensverbände. Ob diese Gruppen an dem Beteiligungsprozess teilnehmen können, soll unter dem Gesichtspunkt des Public Corporate Governance Kodex von den Projektverantwortlichen entschieden werden.

Weiterhin ist bei internationalen Projekten der Frage nachzugehen, wer die zentralen Stakeholder auf der nationaler, EU- und globaler Ebene sind und wer als Ansprechpartner/ Stellvertreter der Stakeholdergruppe gilt.

Folgende Suchstrategien können bei der Stakeholderidentifikation hilfreich sein [Scholz, 1987, S. 26f.]:

1. positionales Vorgehen: Suche anhand vorhandener Interaktionsstrukturen
2. reputationales Vorgehen: Expertenbefragung zu potenziellen Stakeholdern
3. sozial-partizipatives Vorgehen: Identifikation von Stakeholdern anhand deren aktiver Teilnahme an Gremien
4. meinungsführerorientiertes Vorgehen: Suche nach Stakeholdern, die sich durch Meinungsartikulation unter Beweis gestellt haben
5. demografisches Vorgehen: Identifizierung von Stakeholdern durch Kriterien, wie z.B. Alter, Geschlecht, Ausbildung

6. interaktionsorientiertes Vorgehen: Identifizierung der Stakeholder als Einflussnehmer aus vorhandenen Interaktionsbeziehungen

2.3.3 Charakterisierung der Stakeholder

In diesem Schritt werden die identifizierten Stakeholdergruppen hinsichtlich ihrer Ziele, ihrer Macht und ihres Einsatzes charakterisiert [Scholz, 1987, S. 27f.].

Als erstes sollen die **Ansprüche und Interessen** der Stakeholder gegenüber dem E-Government Projekt geklärt und festgehalten sowie auf Legitimität überprüft werden. Die Anliegen der Stakeholder können darüber hinaus auf Dringlichkeit überprüft werden.

Außerdem empfiehlt es sich folgende Kriterien zu ermitteln:

Macht der Stakeholder (M): Der Einfluss einer Gruppe auf den Verlauf und das Ergebnis kann aus verschiedenen Machtquellen resultieren. Hierzu kann man sich an den Punkten aus dem Kapitel 2.2.3.1 orientieren und gezielt eine Checkliste mit Fragen aufbauen [vgl. Mayers, 2005, S.11]:

- Wer ist abhängig von wem?
- Welche Stakeholder sind organisiert?
- Wie kann diese Stakeholder beeinflusst werden?
- Wer hat die Kontrolle über Ressourcen?

Ressourcennotwendigkeit (R): um den gegenseitigen Beeinflussungsgrad zu ermitteln, ist zu fragen ob der Stakeholder über essentielle und knappe Ressourcen verfügt oder diese über Stakeholderbeteiligung erwerben muss und somit abhängig ist oder umgekehrt.

Wertschöpfungsbeitrag (W): hier ist festzuhalten, welchen Anteil der Stakeholder an der Leistung des Projektes hat und umgekehrt welchen Erfolgsbeitrag die E-Government Lösung und Projektbeteiligung für diejenige Anspruchsgruppe leistet.

Kooperationsbereitschaft & Kooperationspotenzial (K): Indikatoren für ein nutzbringende Zusammenarbeit sind positive Stakeholdereinstellung, gegenseitige Akzeptanz zwischen Projektteam und Stakeholder und der potenzielle Wertschöpfungsbeitrag auf beiden Seiten. Zusammenfassend sollte jeder Stakeholder mit Hilfe einer fünfstelligen Skala in den Kategorien eindeutig eingestuft werden um so ein vereinfachtes Modell der Realität abzubilden. In der folgenden Tabelle sollen einige generische E-Government Stakeholder beispielhaft charakterisiert werden.

Interne Stakeholder	Interesse/Anspruch	M	R	W	K
Mitarbeiter der Administration	wollen interne Binnenprozesse effizienter gestalten, extern gute Dienstleistungen anbieten und mit anderen Verwaltungen medienbruchfrei kooperieren. Streben Standardisierung von Prozessen und Dienstleistungen an.	+	++	+/-	+
Auftragnehmer/ Projektteam	wollen erfolgreiche Projekte durchführen, Streben nach Akzeptanz der Projektergebnisse	++	+	-	+
Externe Stakeholder					
Unternehmen und NPOs	Wollen effiziente Verwaltungen, nutzbringende Kooperationen und Mitbestimmungsrechte, Erhöhung von Wettbewerbsvorteilen	+/-	+/-	+	+
Bürger	erwarten Online-Zugang zur E-Government Anwendungen, erwarten effektive und effiziente Verwaltung, Transparenz, Rechenschaft, Mitbestimmensrechte, haben evtl. Datenschutzbedenken	+/-	-	+/-	0
Medien/ Öffentlichkeit z.B.: der Chaos Computer Club	Bilden öffentliche Meinungen: können Erfolgs- oder Misserfolgsmeldungen verstärken	+	+	0	0
Bürger als Service User	Verlangen Kundenfreundlichkeit, Usability, effektive Kommunikation und Kollaboration	-	0	+/-	+
++ starke Abhängigkeit vom Stakeholder + mittlere Abhängigkeit vom Stakeholder +/- gleichwertige Abhängigkeit - Stakeholder ist abhängig vom Projekterfolg - - Stakeholder ist stark abhängig 0 keine oder geringe Abhängigkeit		Kooperationskala: + positive Stakeholdereinstellung, Kooperation 0 neutrale Stakeholdereinstellung - negative Stakeholdereinstellung			

Tabelle 2: Charakterisierung generischer E-Government-Stakeholder

Anhand von solchen Tabellen kann das Verhalten von Stakeholdergruppen in einem konkreten E-Government Projekt eingeschätzt werden.

Ferner sollten durch eine Prognose und Stakeholdermonitoring die Einstellungen der Stakeholder im Verlaufe des Projekts überprüft werden.

Für die Erhebung der Daten können u.a. folgende Methoden verwendet werden [Mayers, 2005, S.8]:

1. Exploration von existierenden Daten über Stakeholder
2. kreative Techniken wie Brainstorming
3. Befragung der Stakeholder z.B.: durch Interview oder informelle Checkliste

2.3.4 Stakeholder-Mapping

Stakeholdermapping ist ein visuelles Instrument zur Verbesserung der Systematisierung und Strukturierung von Stakeholdern. Anhand eines Stakeholderradars kann zunächst eine

Übersicht über die Stakeholder anhand der Kategorien entstehen (vgl. Gausemeier et. al., 2009, S. 171). Es kann in 3 bis 4 Ringe aufgeteilt werden, je wichtiger der Stakeholder, desto näher befindet sich der Ring am Projekt. Es kann die Kategorisierung wie in Kapitel 2.3.2 verwendet werden, siehe Abbildung 7.

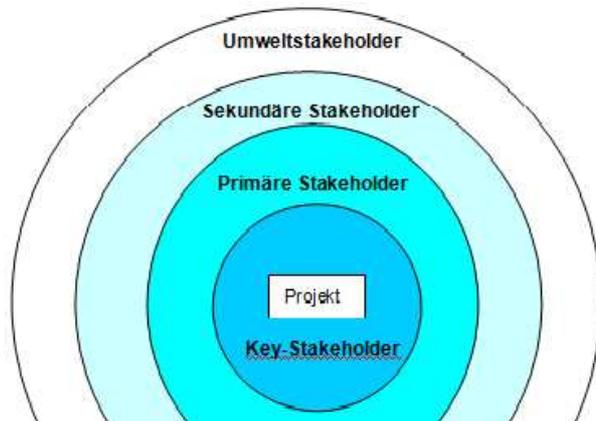


Abbildung 7: Stakeholderradar

Eine weitere Möglichkeit ist, die Mapping-Verfahren in Kontext einer Stakeholdertheorie, wie zuvor im Kapitel 2 beschrieben, anzuwenden. Anhand der Charakterisierungsmerkmale lassen sich Stakeholder in eine Diagramm (Freeman und Mitchell et. al.) einordnen, um daraus Kommunikations- und Handlungsstrategien abzuleiten.

Mit Hilfe einer Beziehungsmatrix lassen sich auch projektinterne und projektexterne Akteurskonstellationen abschätzen und folglich ein Stakeholdernetzwerk abbilden.

Die Erkenntnisse, wer wen auf welche Art beeinflusst, gibt Aufschluss über verdeckte Machstrukturen und lässt so die wahren Key-Player im Kontext eines Beteiligungsprojekts transparent agieren. Um Stakeholderbeziehungen untereinander und zum Projekt abzubilden, kann eine Influence Map verwendet werden.

2.3.5 Analyse & Ableiten von Maßnahmen

Je nachdem welche Stakeholdertheorie angewendet wird, können verschiedene Stakeholdereigenschaften in Vordergrund treten. Die wichtigsten sind dennoch die Einstellung und der Einfluss eines Stakeholders zum Projekt. Die Positionierung eines Stakeholders entscheidet darüber mit welcher Haltung das Projektteam dieser Gruppe begegnen sollte (dazu siehe Kapitel 2.2.3 und 2.2.5).

Weiterhin ist festzuhalten, dass Projektstakeholder sich nach ihrer Funktion unterscheiden: Zu den Machtpromotoren zählen Personen oder Stakeholdergruppen, die über die Autorität verfügen, auf andere Stakeholder einzuwirken und ihre Einstellung zu ändern [Litke, 2007, S. 67]. Es ist sinnvoll positiv eingestellte Machtpromotoren direkt am Projekt zu beteiligen, denn diese können Überzeugungsarbeit leisten. Fachpromotoren dagegen verfügen meist über wenig offizielle Autorität, so Litke [Litke, 2007, S. 67]. Diese Akteure bringen Fachwissen mit,

können ein Projekt fachlich beurteilen und später als Key-User agieren und so das Projekt vorantreiben. Ausgehend von Rowleys Konzept, erkennt man auch, dass es eine weitere Gruppe gibt, die Information Broker. Dieser Stakeholder haben die Aufgabe Informationen an die breite Masse oder eine Zielgruppe weiterzuleiten und so mit den übrigen Stakeholdern zu kommunizieren. Dies kann sowohl persönlich in Meetings und an Round Table geschehen als auch mit Hilfe von IKT-Diensten.

Die Ergebnisse einer aufwendigen Stakeholderanalyse, lohnen sich dann, wenn sie nutzbringend in einen Kommunikationsplan einfließen können. Ein Kommunikationsplan dient laut GPM der strukturierten Planung des Kommunikationsprozesses und ermöglicht die vollständige Einbeziehung der Stakeholder in ein Projekt. Ziel ist es, den Informationsfluss zu steuern und zu optimieren. Dabei bedient man sich dem Kommunikationsmodell von Laswell: „Wer (Sender) sagt was (Inhalt), zu wem (Empfänger) über welchen Kanal (Kommunikationskanal) mit welchem Effekt (Auswirkungen auf das Projekt)?“ [GPM, 2007] Der Sender/ Empfänger ist entweder das Projektteam, eine bestimmte Stakeholdergruppe oder alle Stakeholder. Inhalte werden je nach Informationsbedarf der jeweiligen Zielgruppe bestimmt. Der Kommunikationskanal kann aus drei Mediengattungen ausgewählt werden: mündliche/ persönliche Kommunikation, Printmedien, Online-Medien. Der Effekt, also das Kommunikationsziel, lässt sich als der Involvierungsgrad operationalisieren (Tiefe der Beteiligung) [vgl. GPM, 2007]. Einige Beispiele der Stakeholderkommunikation sind der Tabelle 3 zu Entnehmen.

Sender	Empfänger	Inhalt	Kommunikationskanal, Plattform	Effekt
Projektteam	Auftraggeber	Projektfortschritt	<i>Berichte, Protokolle</i>	Informieren
Projektteam, Fachpromotoren	Umweltstakeholder	Ziele des Projekts	<i>Broschüren, Flugblätter</i>	Informieren, Marketing
Projektteam	Stakeholder	Ziele des Projekts, Meinungs-austausch	<i>Multistakeholder-konferenzen</i>	Verhandlung
Key-Stakeholder, Projektteam/ Fachpromotoren	Projektteam/ Fachpromotoren, Key-Stakeholder	Ziele der Stakeholder & Feedback	<i>Konsortium</i>	Kommunikation, Kollaboration, Partnerschaft
Stakeholder, Projektteam	Projektteam, Stakeholder	Fachbeiträge, Kommentare	<i>Forum</i>	Kommunikation
Projektteam/ Fachpromotoren	Stakeholder	Projektneuigkeiten	<i>Newsletter</i>	Informieren
Stakeholder	Projektteam	Ansprüche der Stakeholder	<i>Online Umfrage</i>	Einbindung in den Gestaltungsprozess

Tabelle 3: Kommunikationsmaßnahmenplan

Zusammenfassend ist zur erkennen, dass mittels Stakeholdertheorien und Stakeholdermapping E-government (Projekt-) Stakeholder erfasst und analysiert werden können. Insbesondere auf der strategischen Ebene kann man die Relevanz und Bedeutung der Stakeholdergruppen einschätzen und daraus Handlungs- und Kommunikationsstrategien

entwickeln. Die Stakeholderanalyse kann demnach auch die Initiativen wie Good Governance und Open Government unterstützen, die darauf abzielen Stakeholder, vor allem Bürger, in die strategischen Planung und Entscheidungsfindung einzubeziehen.

3 Good Governance und Open Government

Folgender Kapitel bietet einen Einblick in das heutige Verständnis von Staatsführung und beleuchtet neue Formen von Regierungs- und Verwaltungsgestaltung, darunter Good Governance und Open Government.

3.1 *Verständnis von Governance und Government*

Der Unterschied zwischen Governnace und Government ist vereinfacht erklärt folgender: während „Government“ das Regieren und Verwalten in einer Institution oder einem Staat definiert, umfasst Governance die Steuerung der Beziehungsstrukturen (G2G, G2B, G2C) im inner- wie zwischenstaatlichen Bereich [Wimmer, 2009].

Unter E- Government wird gemäß Speyers Definition „ die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien“ verstanden [von Lücke/ Reinermann, 2000].

Nach OECD kann Good Governance dazu beitragen die politischen, wirtschaftlichen und verwaltungstechnischen Abläufe bürgerorientierten zu gestalten. [OECD, 2001]

Laut Speyer ist E- Governance somit der Oberbegriff für die Ausrichtung von Lebensbereichen auf gemeinsame Ziele und Werte unter dem Einfluss von IKT und dem Verständnis von Informationsgesellschaft. Um ein „...partnerschaftliches Zusammenwirken von Staat, Wirtschaft und Bürgergesellschaft...“ zu regulieren werden vier Phasen durchlaufen [von Lücke/ Reinermann, 2002]:

1. Strategiefindung
2. Konfliktlösung und Entscheidung
3. Implementation, Koordination und Moderation
der vereinbarten Haltungen und Handlungen
4. Evaluation der Ergebnisse mit Rückkopplung zur Phase 1

Es ist festzuhalten, dass Governance im Vergleich zur Government ein breit angelegtes Konzept ist, welcher die Interdependenzen zwischen dem öffentlichen und den privaten Sektoren (Wirtschaft und Bürger) berücksichtigt. So entsteht immer wieder ein anderes Verständnis vom Bürger, Verwaltung und Politik. Die BDR befindet sich zurzeit auf dem Weg

zu einem aktivierenden Staat, der „...die beiden anderen Sektoren, darin unterstützt, ihre Kräfte selbst zu entfalten“ [von Lücke/ Reiner mann, 2002].

3.2 Verständnis von Good Governance

Im Namen von Good Governance werden Leitlinien für besseres Regieren und Verwalten zusammengefasst. Dabei werden diese von verschiedenen Institutionen, wie der Weltbank, der OECD und der EU-Kommission, formuliert.

Fünf Kriterien der EU für „gutes Regieren“ fordern vor allem mehr Beteiligung, kooperatives und kohärentes Regieren und Verwalten. Seit 2001 lauten diese Kriterien wie folgt:

- Offenheit: Die Organe sollten offener arbeiten und Entscheidungen transparent legen [EU, 2001]. Offenheit ist deshalb so wichtig, weil es das Vertrauen in komplexe Institutionen stärkt und die Teilhabe erst ermöglicht.
- Partizipation: systematische Einbeziehung der Zivilgesellschaft in die Gestaltung und Umsetzung der Politik [EU, 2001]. Hier können nicht nur Politikgestaltungsprozesse im Sinne der E- Demokratie sondern auch das Mitgestalten von Verwaltungsprozessen stattfinden, um bessere Teilhabe und somit auch größeres Vertrauen in das Endergebnis zu ermöglichen.
- Verantwortlichkeit/ Rechenschaft: Die Rollenverteilung bei Gesetzgebung und Durchführung muss klar definiert sein. Jeder Akteur muss die Verantwortung übernehmen [EU, 2001]. Dieses Kriterium schafft Klarheit und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen.
- Effektivität: es müssen richtige Entscheidungen, auf der richtigen Ebene und zum richtigen Zeitpunkt getroffen werden [EU, 2001].
- Kohärenz: Politik muss sich um im Angesicht der äußerst vielfältigen Aufgaben um Kohärenz und Nachvollziehbarkeit bemühen [EU, 2001].

Diese Maximen, die vor allem auf dem Policy-Level gelten, stellen die Basis für Open Government Initiativen sowohl auf der Policyebene als auch auf der Verwaltungsebene in den einzelnen Institutionen. Zurzeit sind bürgergerichtete E-Partizipationsmaßnahmen stark verbreitet, darunter sind Projekte wie Lex-IS, Voice-E, MPower, Dalos⁴ zu finden. Dabei können partizipative Beteiligungsmaßnahmen und kollaborative Methoden in

⁴ weitere Projekte sind unter <http://www.ep-momentum.eu/> aufgelistet

Gestaltungsprozessen (z.B.: im Projekt Egosta und FinanzOnlininfluencee) und Entscheidungsprozessen (z.B: im Projekt OCOPOMO) dazu beitragen die Good Governance Strategie und Bottom-Up Initiativen auch für E-Government Projekte operativ umzusetzen.

3.3 Verständnis von Open Government

Open Government soll die Politik und Verwaltung neu gestalten und verstärkt auf die Offenlegung und Vernetzung der Verwaltungsdaten eingehen, um so die Grenzen zwischen Bürgern, Politik, Wirtschaft und Verwaltung durchlässiger zu machen. Es ist somit ein weiterer Schritt in Richtung einer neuen Verwaltungskultur.

Die Grundsäulen von Open Government sind Transparenz, Partizipation und Kollaboration [OECD, 2001] [von Lucke, 2010], es soll die unterschiedlichen Anspruchsgruppen in den Gestaltungs- und Entscheidungsprozess einbeziehen.

Ursprünglich definierte die OECD als Open Government die nicht formelle Informationsbereitstellung, Konsultation und aktive Partizipation von Bürgern im Bereich der Entscheidungsfindung und Politikgestaltung. Das Ziel ist eine stärkere Government to Citizen und Citizen to Government Beziehung aufzustellen, um repräsentative und effektive Implementierung der Politik zu erreichen. Offene und aktive Beteiligung der Bürger soll mehr Vertrauen und Legitimität aufbauen und demnach eine starke Demokratie in den OECD Ländern erreichen [OECD, 2001, S. 18].

Um die drei Säulen des Open Governments koordiniert in die Realität umzusetzen, wurde von der KDZ ein Vorgehensmodell entwickelt (siehe Abb. 8).

Schrittweise soll sich eine Entwicklung von Transparenz (z.B.: durch Veröffentlichung von nicht personenbezogenen Daten) bis hin zur Partizipation (Teilnahme, Mitbestimmung) und Kollaboration (eine Form der Kooperation: Zusammenarbeit, Mitwirkung) vollziehen. Als Ergebnis werden Stakeholder umfassend in den Gestaltungs- und ggf. Entscheidungsprozess miteinbezogen [KDZ, 2011].

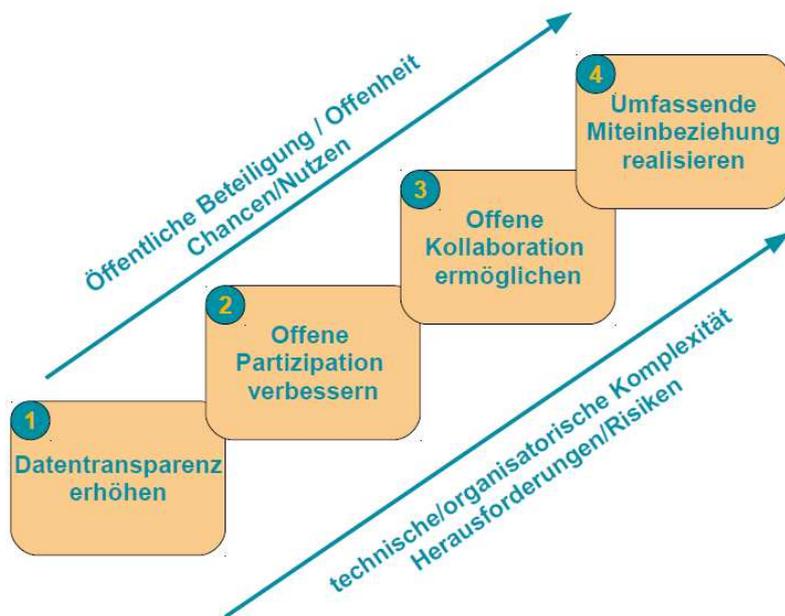


Abbildung 8: Vorgehensmodell Open Government (Quelle: KDZ, 2011)

Dabei treiben Web 2.0 Technologien neue Formen der Beteiligung voran [KDZ, 2011]. E-Government kann von Innovationsimpulsen einer kollegialen Intelligenz profitieren. Andererseits stellt Lucke fest, dass durch die Veröffentlichung der Daten im Web eine Angriffsfläche entstehen kann, was zur Missdeutungen, Fehlinterpretationen sowie einer populistischen Mobilisierung der Massen führen kann [KDZ, 2011]. Auch Urheberrecht und Datenschutzrecht sowie Qualität der Daten und Beteiligungsbeiträge muss sichergestellt werden.

Es ist festzuhalten, dass das Open Government Konzept ein Stück weiter geht als Stakeholderbeteiligung, denn es ermöglicht eine Partizipation- und Kollaborationsplattform, die für jeden Interessierten offen ist. Stakeholderbeteiligungsprojekte können einen nützlichen Beitrag für die Umsetzung von Open Government leisten, indem Stakeholder in E-Government Projekte einbezogen und aktiv beteiligt werden.

Dabei können Projektstakeholder mittels IKT und vor allem mit Hilfe von Web 2.0 Instrumenten in die Gestaltung von E-Government Projekte eingreifen, Informationen und Know-How austauschen und somit die Entwicklung von E-Government offen gestalten.

4 Web 2.0 in E-Government Projekten

Die Möglichkeit, Web 2.0 Angebote und Social Media zum Zweck der Stakeholderbeteiligung einzusetzen, soll nicht ungenutzt bleiben. Im folgenden Kapitel wird diese Thematik aufgegriffen.

4.1 Chancen und Risiken

Viele E-Government Lösungen sind anfällig für geringer Akzeptanz und geringe Nutzungsfrequenz, es sei denn die Verfahrensbeteiligte sind zur Nutzung verpflichtet.

Nach einer Studie der Unternehmensberatung Accenture wurde fest gestellt, dass Deutschland im Bereich der Kundenakzeptanz von E-Government Services im internationalen Vergleich mittelmäßig abschneidet [Accenture, 2003].

So zeichnen sich nachhaltig erfolgreiche Projekte insbesondere dadurch aus, dass neben der öffentlichen Verwaltung auch Unternehmen und i.w.S. Stakeholder in der Rolle als Prozessbeteiligte von Effizienzgewinnen profitieren [Wolf/Krcmar, 2005].

In IKT Projekten sind Stakeholder in erster Linie Informationslieferanten für Ziele, Anforderungen und Randbedingungen [Gernert, 2003].

Der wirtschaftliche Erfolg von interessenspluralistischen E-Government-Projekten wird aber nach erzeugtem Mehrwert für alle Projektbeteiligte bemessen. E-Government Lösungen werden so mittelbar zum Standortfaktor⁵. Web 2.0 Anwendungen können dabei helfen eine signifikante Stakeholderbeteiligung und somit bessere E-Government Akzeptanz zur erreichen, denn der Einsatz von neuen Webtechnologien zur Stakeholderpartizipation bietet den Vorteil der Flexibilität (Zeit- und Ortsunabhängigkeit), Transparenz (Inhalte sind offen zugänglich), Vernetzung (Kommunikation und Kooperation zwischen den Beteiligten) und Kollaboration (gemeinsames Arbeitens an Inhalten, Diskussionen).

Der Erfolg einer Beteiligungsinitiative (sowohl Bottom Up als auch Top Down) nährt sich von der Anzahl der aktiven Mitglieder und dem daraus resultierendem Wissenstransfer. Laut Habel bieten Web 2.0 Technologien ein großes Potenzial für Wissens- und Ideenmanagement in Verwaltungen [Habel, 2008]. Andererseits erfordert der Einsatz von Web 2.0 Anwendungen eine genaue Analyse der Informations- und Kommunikationskanälen, auch der Technisierungsgrad der einzelnen Verwaltungen und Stakeholdergruppen ist zu berücksichtigen sowie die Bereitschaft zur Wissenteilung. Denn Wissensteilung führt laut Zuber zwangsläufig zu mehr Transparenz und bei Transparenz wird Kontrolle und Machtverlust befürchtet [Zuber, 2006]. Zudem unterliegen Beamte sowie Mitarbeiter privater Unternehmen der Verschwiegenheitspflicht und dem Dienstwegvorbehalt, können sich somit nur eingeschränkt auf Web 2.0 Plattformen und in Sozialen Medien, ohne die Zustimmung von Vorgesetzten, aktiv bewegen.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, eine möglichst große Anzahl von Stakeholdern zu mobilisieren als aktive Nutzer (Autoren, Kommentatoren) aufzutreten. Erfahrungsgemäß beteiligen sich sehr wenige Nutzer an der Produktion der Inhalte während die meisten Beteiligten Informationen und Wissen „konsumieren“. Einer Faustregel nach sind 90% der

⁵ Quelle: http://www.kommune21.de/meldung_11775

Nutzer in Sozialen Medien und Web 2.0 Angeboten passive Nutzer, die keine Beiträge verfassen sondern Inhalte abrufen und beobachten. 9% sind gelegentlich aktiv und nur 1% sind aktive Nutzer, die den meisten Inhalt produzieren [Nielsen, 2006/2009]. Das kann auch bedeuten, dass die Beiträge in Beteiligungsplattformen nicht repräsentativ sein können, wegen dem Streueffekt aber eine erhebliche Wirkung entfalten, d.h. dass Meinungen einer kleinen Gruppe einen zu hohe Bedeutung beigemessen wird. Um die Aktivität der Stakeholder zu fördern, sollte das Redaktionsteam darauf achten, Basisinhalte einer Stakeholderplattform übersichtlich und ansprechend zu gestalten und in regelmäßigen Abständen aktuelle Projektinformationen den Nutzern zu präsentieren, um diese so zur aktiven Beteiligung zu motivieren. Weiterhin können die Entwickler der Plattform auch unkomplizierte und schnelle Beteiligungsmechanismen, wie z.B.: Bewertungssterne, Online Umfragen wählen. Auch Fach- und Machtpromotoren können alle Stakeholder motivieren, sich mehr aktiv zu beteiligen, damit die Idee einer Beteiligungsplattform nicht zur einen Informationsplattform verkommt. Um mehr Beteiligung zu erreichen, können auch Social Media Kanäle wie Corporate Blog (Firmenblog), XING, Facebook und Co. als Mittel zur Werbe- und Kontaktaufnahme genutzt werden. Trotz aller Schwierigkeiten bieten Web 2.0 Angebote die Möglichkeit einen Online-Dialog aufzubauen und zu unterstützen.

4.2 Web 2.0 Anwendungen als Beteiligungsinstrument

In diesem Abschnitt der Arbeit werden die gängigen Web 2.0 Anwendungen als Beteiligungsanwendungen kritisch betrachtet, dabei entsteht als Ergebnis ein Steckbrief. Dabei werden die Einsatzmöglichkeiten sowie Nutzen und Risiken der Anwendung analysiert und im Hinblick auf den Einsatz im Beteiligungsprojekt aufgezeigt.

Podcast

Kommunikationsmuster: sternförmig

Definition und Aufbau: sind meist selbstproduzierte Mediendateien, die über das Internet oder das Intranet oder auf einem Webblog angeboten werden (vgl. Hettler, 2010).

Einsatzgebiete: Verbreiten Beiträge von verschiedenen Interessensgruppen. Können Konferenzen als Video öffentlich zugänglich machen (vgl. Hettler, 2010).

Ziel: Verbreitung von Informationen in Audio- und Videoform

Vorteile: Podcasts können Informationen anschaulich veröffentlichen (vgl. Hettler, 2010).

Nachteile: in einigen Fällen Einschränkungen durch Datenschutz

Nutzbringender Effekt: Informationsveröffentlichung

Wiki

Kommunikationsmuster: netzartig

Definition und Aufbau: Hypertext - Systeme für Webseiten dessen Inhalte von den Nutzern gelesen und online geändert werden können (vgl. Hettler, 2010).

Einsatzgebiete: kann als Präsentationsplattform einer Gruppe verwendet werden. Als Wissensmanagementplattform in einer Organisation, Unternehmen oder Projekt. Im Rahmen von Projekten können Wikis das Projektmanagement erleichtern. So können Prozesse wie Brainstorming, Planung der Projektdurchführung und Evaluation dokumentiert werden (vgl. Hettler, 2010).

Ziel: Sammlung und Verdichtung von Wissen

Vorteile: der Inhalt kann durch die Nutzergemeinschaft kontinuierlich geprüft, aktualisiert, erweitert, verbessert und verlinkt werden. Laut Hettler geringer Editions Aufwand (vgl. Hettler, 2010). Leichte Bedienbarkeit, keine HTML Vorkenntnisse erforderlich, Editor ähnlich dem Word. Laut Hettler gibt es öffentliche Wikis, geschlossene Wikis (Registrieren und Anlegen eines Accounts) und eingeschränkte Wikis (Vergabe von Lese- und Schreibrechten). Auch Datei- und Bilderupload, Suchfunktion und Versionierung der Beiträge ist möglich. Bei einer großen Zahl von kompetenten Autoren entsteht kollektive Intelligenz (vgl. Hettler, 2010).

Nachteile: Asymmetrie zwischen aktiven und passiven Nutzern führt zur nicht ausreichenden Qualität und Aktualität der Beiträge.

Nutzbringender Effekt: Wissensverteilung, Partizipation und Kollaboration

Webblog/ Foren

Kommunikationsmuster: sternförmig

Definition und Aufbau: eine regelmäßig aktualisierte Webseite mit chronologisch oder thematisch sortierten Beiträgen (vgl. Hettler, 2010). Dabei können der Betreiber oder die Nutzer Initiator der Themenblöcke sein. Registrierte Nutzer können ihre Erfahrungen, Meinungen und Wissen teilen und diskutieren, sowie Beiträge kommentieren und verlinken.

Einsatzgebiete: Diskussion- und Themenforen auf allen möglichen Gebieten. Im Rahmen von Projekten können Foren zur Reifung von Ideen genutzt werden.

Ziel: Diskussion und Meinungsbildung

Vorteile: durch die Sortierung können spezifischen, daher auch verwaltungsspezifische oder projektspezifische Themen kommuniziert und ausdiskutiert werden.

Nachteile: damit Beiträge qualitativ hochwertig sind, muss das Vertrauen in die Wissensqualität der Teilnehmer gegeben sein. Dies kann zur Aussortierungsaufwand von qualitativ schlechten Daten führen. Wissensträger müssen sich gezielt beteiligen.

Nutzbringender Effekt: Informationsveröffentlichung, Kommunikation und Partizipation

Microblogging

Kommunikationsmuster: sternförmig

Definition und Aufbau: Microblogging-Dienste, wie Twitter haben ähnliche Funktionalitäten wie eine Blog, dabei besteht eine Tweet-Nachricht aus 140 Zeichen und kann Links beinhalten und ist nicht auf einen Empfängerkreis beschränkt, also öffentlich. Leser können die Beiträge abonniert und werden als „Follower“ bezeichnet. So ist Twitter i.w.S. ein soziales Netzwerk (vgl. Hettler, 2010).

Einsatzgebiete: es kann als Präsentation- und Kommunikationsplattform genutzt werden. Personen, Unternehmen und Projekte können mit der Öffentlichkeit kommunizieren und aktuelle Informationen zur Events verbreiten.

Ziel: Verbreitung von Informationen, Vernetzung

Vorteile: kurze und präzise Informationen können schnell an die breite Öffentlichkeit und an eine gezielte Gruppe der Followers gelangen und so Aufmerksamkeit und Interesse der Leser wecken.

Nachteile: unkontrollierte Verbreitung der Informationen somit nur für Informationen geeignet, die Datenschutzrechtlich unbedenklich sind.

Nutzbringender Effekt: Informationsverbreitung, Marketing

Social Media Plattformen

Kommunikationsmuster: netzartig

Aufbau: Soziale Netzwerke sind Gemeinschaften von Personen oder Organisationen, in denen Akteure mit Onlinepräsenzen, darauf abzielen, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, Informationen auszutauschen und zu kommunizieren (vgl. Hettler, 2010). Solche Plattformen können zusätzliche Funktionen wie Mail , Microblogging, Podcast, Blog und Wikis anbieten.

Einsatzgebiete: außer privatem Einsatz werden Soziale Netzwerke als Werbepattformen für Produkte von Unternehmen genutzt. Des Weiteren gibt es Firmennetze, die Mitarbeiter und Projektteams vernetzen, um den internen Daten- und Informationsaustausches zu vereinfachen.

Ziel: Kommunikation und Vernetzung

Vorteile: Unterstützen die Kommunikation, schafft Raum für Dialoge und Verhandlungen

Nachteile: Datenschutz

Nutzbringender Effekt (externes Soziales Netzwerk wie Facebook): Marketing

Nutzbringender Effekt (projektinternes Soziales Netzwerk): Informationsveröffentlichung, Vernetzung, Kommunikation.

Aus den Ergebnissen der Steckbriefe ist zu erkennen, dass der Einsatz von Web 2.0 vielfältig gestaltet werden kann. Die Kommunikation und Interaktion mit Stakeholder kann effektiv und gezielt unterstützt und gesteuert werden. Es ist auch zu beobachten, dass in den Beteiligungsprojekten egosta und OCOPOMO Web 2.0 Anwendungen unterschiedlicher Art zum Einsatz kommen. Im zweiten Teil der Bachelorarbeit wird u.a. der Frage nachgegangen welche Rolle Web 2.0 im Stakeholderbeteiligungsprozess in den einzelnen Beteiligungsprojekten spielt und welchen Nutzen es mit sich bringt.

5 Konzeption des Forschungsdesigns

5.1 Gesamtkonzept und Vorgehensweise

Die Zielsetzung der Analyse im nachfolgenden Kapitel ist es die Methodik und Effektivität der Maßnahmen zur Stakeholderanalyse und Stakeholderbeteiligung in den ausgewählten Beteiligungsprojekten zu hinterfragen und daraus Verbesserungspotenziale für Stakeholderbeteiligungsprojekte zu generieren.

In Anlehnung an Österle, Brenner und Hilbers wurde für diese Arbeit in der Abbildung 9 dargestellter Forschungsprozess gewählt [Österle et al., 1992].

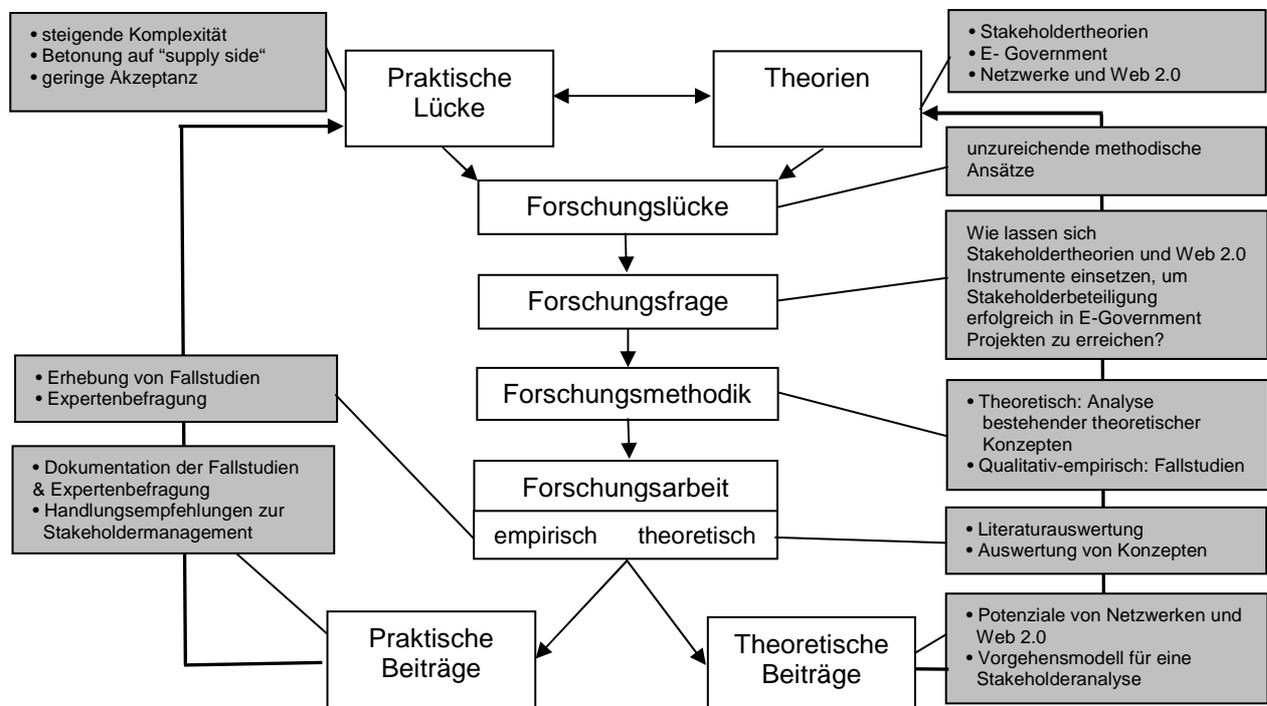


Abbildung 9: Forschungsprozess dieser Bachelorarbeit (eigene Darstellung angelehnt an [Österle et al., 1992, S. 35])

Aus der Diskrepanz von praktischen Problemen und theoretischen Grundlagen entstandene Forschungslücke war der Anlass zur folgenden Forschungsmethodik. Die Aufarbeitung der

theoretischen Arbeiten und Beiträge soll als ein Bezugsrahmen für das weitere qualitativ-empirische Vorgehen dienen. Dabei soll eine Fallstudie (Case Study) von ausgewählten E-Government Projekten entwickelt werden, die eine Antwort auf der Forschungsfrage liefert. Wenn es um den Entwurf von praktischen Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten geht, so Benbasat & Zmud, ist eine ausschließliche Literaturanalyse unzureichend [Benbasat & Zmud 1999, 5]. Aus dieser Tatsache heraus wurde eine Expertenbefragung durchgeführt und evaluiert. Die Ergebnisse der Expertenbefragung sollen den Standpunkt der Praxis wiedergeben und die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil stützen oder widerlegen.

Die ausgewählte Case Study Methode eignet sich dazu, aus einem komplexen Sachverhalt (hier: E-Government Projekt) und den dazugehörigen Informationen die alternative Lösungsmöglichkeiten einer Problemstellung (hier: Stakeholderbeteiligung) zu entwickeln und zu bewerten [Holzmüller, 2009]. Dabei wird nach dem Konstrukt von Paul vorgegangen und auf die Vorgehensschritte in dieser Arbeit modifiziert, dazu siehe Tabelle 4. Gleichzeitig sollen die in Kapiteln 2, 3 und 4 vorgestellten Theorien, Konzepte und Überlegungen angewendet und überprüft werden, um so eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu ziehen und kritischen Diskussionspunkte zu entdecken.

	Inhalt	Analyse und Problemdefinition	Synthese (Lösungsalternativen)	Evaluation und Entscheidung
Falltyp Case Study nach Paul	Beschreibung des Beteiligungs-Projektes	Erhebung von Erwartungen der Stakeholder an das Beteiligungs-Projekt und Analyse möglicher Probleme durch Expertenbefragung	Erhebung und Überprüfung von unterschiedlichen Lösungsansätzen in den einzelnen Beteiligungsprojekten durch Expertenbefragung	Bewerten des Nutzens von Lösungen und Alternativen, Handlungs-Empfehlungen
Schritte zur Umsetzung (siehe unten)	1 + 2	3	4	5

Tabelle 4: Konstrukt der Fallstudien (angepasste und erweiterte Darstellung nach [Paul, 2005])

Folgender Punkte beschreiben die Schritte zur Umsetzung der Fallstudienmethodik in den einzelnen Beteiligungsprojekten:

1. Sammeln und Auswerten von Informationen zum Beteiligungsprojekt und den geplanten/ eingesetzten Stakeholderbeteiligungsmaßnahmen. Als Informationsquellen dienen vor allem Internetquellen, Fachbeiträge und die Website bzw. Plattform des jeweiligen Projekts und die Expertenbefragung.

2. Darstellung des Stakeholderbeteiligungsprojekt und der geplanten/ umgesetzten Stakeholderbeteiligungsmaßnahmen. Folgende Punkte werden geklärt:
 - Ursprung und Zweck des jeweiligen E-Government- Beteiligungsprojekts
 - Intensität und Tiefe des Beteiligungsprozesses

3. Stakeholderidentifikation sowie die Erhebung der Stakeholdererwartungen gegenüber dem Stakeholderbeteiligungsprojekt. In diesem Schritt gilt es, durch eine Expertenbefragung indirekt die Erwartungshaltung der Stakeholder in einem Beteiligungsprojekt zu erheben und zu prüfen ob diese erfüllt worden ist durch verschiedene Beteiligungsmöglichkeiten. Des Weiteren werden potenzielle Nutzeffekte und Probleme hinterfragt, um daraus auf die Effektivität und Effizienz der eingesetzten Maßnahmen zu schließen.

4. Expertenbefragung zu den Lösungsansätzen und den objektiven Handlungsgründen. Dabei gilt zu hinterfragen, welchen Methoden eingesetzt werden und aus welchem Grund, so sollen u.a. folgende Grundfragen geklärt werden:
 - Wie werden/ wurden die Stakeholder identifiziert und kategorisiert?
 - Welche Stakeholdertheorien, Stakeholder Mapping Modelle werden/ wurden eingesetzt? Welchen Nutzen und Erfolg konnte damit erzielt werden?
 - Welche Webinstrumente, vor allem Web 2.0 Anwendungen, und Social Media wurden für die Stakeholderkommunikation und -beteiligung erfolgreich eingesetzt und welche Rolle werden diese in zukünftigen Stakeholderbeteiligungsprojekten spielen?

5. Analyse der Expertenbefragungen, Vergleich der Projektlösungsansätze und Ableiten von Handlungsempfehlungen

In Folgenden soll die Zielsetzung und der Aufbau der Expertenbefragung beschrieben und näher erläutert werden.

5.2 Expertenbefragung

Um die Fallstudienresultate zu untermauern und an nicht publizierte Hintergrundinformationen zu dem Untersuchungsgegenstand heranzukommen, wurde für die Fallstudienresultate jeweils ein Experte befragt. Als Experten werden Projektmitarbeiter/ Projektverantwortliche angesprochen, die am Entwurf, der Implementierung oder der Kontrolle des Stakeholderbeteiligungsprojekt oder des dahinter stehenden E-Government-Projekts, mitwirken. Mit ihrem fachlichen, methodischen sowie beraterischen Wissen sind sie in der Lage eine Expertise, im Hinblick auf die Umsetzung von

Stakeholderbeteiligungsprojekten, abzugeben. Dabei soll vor allem das Vorgehen in der Stakeholderanalyse, Einsatz von Stakeholdertheorien und Web 2.0 Anwendungen evaluiert werden (siehe Kapitel 5.3)

Für die Expertenbefragung wurde statt eines Interviews ein standardisierter Fragebogen konzipiert, der den Vorteil bietet, dass die Fallanalysen der Beteiligungsprojekte vergleichbar sind. Um eventuelle Prädetermination zu vermeiden, werden den Experten zusätzlich offene Fragen und Antwort- sowie Ergänzungsmöglichkeiten dargeboten. In den Fallstudien werden so die Lösungsansätze der Good- Practice Projekte beispielhaft vertieft und Erfolgsfaktoren identifiziert.

5.3 Aufbau und Inhalt des Fragebogens

Nach der Abfrage der soziodemografischen Variablen, die der Zuordnung dienen, ist der Fragebogen in drei Themenkomplexe unterteilt:

Teil 1: Hintergrundinformationen zum Stakeholderbeteiligungsprojekt /- initiative und Erhebung der eingesetzten Lösungen und Methoden zur Stakeholderidentifizierung, Stakeholderklassifizierung sowie zum Einsatz von Stakeholdertheorien.

Teil 2: Einsatz von Stakeholdern in E-Government Projekten. Erhebung der Stakeholdererwartungen und Nutzenpotenziale von Stakeholderbeteiligungsprojekten.

Teil 3: Einsatz von Web 2.0 Anwendungen und Social Software zum Zweck der Stakeholder-Partizipation.

Der Inhalt des Fragebogens kann im Anhang A eingesehen werden.

Im ersten Teil werden Hintergrundinformationen zum dem Stakeholderbeteiligungsprojekt hinterfragt. Fragen 1.1 und 1.2 und 1.3 erheben die Vorgehensweise in der Stakeholderanalyse. Die Möglichkeit des Einsatzes von Stakeholdertheorien, darunter Stakeholderpriorisierung nach Machteigenschaften, Stakeholdermapping und Stakeholdernetzwerke, prüfen die Fragen 1.4 bis 1.7. Die Frage 1.4 ermöglicht es die Machteigenschaften der Stakeholder im Beteiligungsprozess nach einer Ordinärskala zu präferieren, um so die Stakeholdereigenschaften ihrer Bedeutung nach aufzuschlüsseln.

Teil 2 ist darauf ausgerichtet die relevanten Einflussgrößen (Frage 2.1, 2.2 und 2.7), Stakeholdererwartungen (Frage 2.3), Nutzen und Risiken (Frage 2.4, 2.5, 2.6, 2.8, 2.9, 2.10) sowie die Erfolgsfaktoren (Frage 2.11) in dem Stakeholderbeteiligungsprojekt zu erheben.

Im Teil 3 soll der Einsatz von Web 2.0 Anwendungen und Social Software zum Zweck der Stakeholderbeteiligung evaluiert werden.

Durch die Fragebatterie (3.1- 3.5) ist herauszufinden, welche Kommunikationswege (Print, online oder mündlich) wie häufig in den einzelnen Phase der Beteiligung eingesetzt worden sind. Die Fragebatterie 3.6 und 3.7 hinterfragen den Einsatz von Web 2.0 Technologien und Social Media, dabei ist herauszufinden wie intensiv und zu welchem Zweck eine Web 2.0 Anwendung im Beteiligungsprojekt eingesetzt worden ist. Die Fragen 3.8 – 3.10 lassen eine Expertise, bezüglich des Nutzen und der Voraussetzungen für den Einsatz von Web 2.0 und Social Media, zu. Anschließend soll eine offene Frage (3.11) insgesamt die Verbesserungspotenziale erheben.

Die Fragebogenergebnisse werden weniger nach statistischen Kriterien ausgewertet, sondern vor allem als Grundlage genutzt, um Zusammenhänge und Problemkonstellationen aufzudecken und korrespondierende Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Diese Stellschraubenanalyse mündet in die Priorisierung von Handlungsfeldern und die Identifikation der stärksten Einflussfaktoren auf die entscheidenden Erfolgsgrößen. Die Expertenantworten fließen in die Fallstudien im nächsten Kapitel mit ein und vervollständigen die bestehende Literatur zu den Beteiligungsprojekten.

6 Fallstudien

Es wurden zwei aktuelle Stakeholderbeteiligungsprojekte „egosta“ und „OCOPOMO“ ausgewählt, weil diese auf dem Sachgebiet „Stakeholderbeteiligung im E-Government“ in Europa eine Vorreiterrolle übernehmen sollen und richtunggebend für nachfolgende Beteiligungsprojekte sind. Diese Projekte wurden auch aus dem praktischen Aspekt heraus gewählt, weil sie über genügend sekundäre Literaturquellen verfügen und eine Expertenbefragung erfolgen konnte.

Die Informationen und Fakten, die in den Fallstudien verwendet werden stammen ausschließlich aus angegeben Literaturquellen und den Ergebnissen der Expertenbefragung.

6.1 *Virtuell Company Dossier – „egosta“*

Egosta (E-Government-Stakeholder-Beteiligungsframework) ist ein Forschungsprojekt, das gemeinsam vom österreichischen Bundesministerium für Finanzen und der Universität Koblenz-Landau durchgeführt wird. Das Verfahren ist seit 2009 unter <http://www.egosta.at> aktiv.

Als Motiv für die aktive Stakeholderbeteiligung im Anwendungskontext wird im [Ventzke et. al, 2010] die fehlende Akzeptanz der entwickelten Anwendungen angegeben.

Die Aufgabe ist eine Standardmethode und ein Werkzeug zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Projektteam und Stakeholdern im Entwicklungsprozess großer E-Government- Anwendungen zu entwickeln [Ventzke et. al, 2010].

6.1.1 Zielsetzung und Umsetzungskonzept

Egosta wird zur Zeit im Kontext der Entwicklung des Virtual Company Dossiers (VCD) entwickelt und getestet, welches im Rahmen des EU-Projektes PEPPOL (Pan-European Public Procurement On-Line) zusammen mit Stakeholdern in Österreich entwickelt wird [Ventzke et. al, 2010].

Zur Erklärung, ein VCD ist ein virtueller Container für die Eignungsnachweise eines Bieters, also eines Wirtschaftsteilnehmers, im öffentlichen Beschaffungsverfahren⁶.

Das Ziel von Egosta ist die Akzeptanz einer VCD-Anwendung im Vorfeld zu sichern und eine Win-Win Situation zwischen dem Projektteam und den internen und externen Stakeholdern zu schaffen [Ventzke et. al, 2010].

Aus den Ergebnissen der Expertenbefragung stellt sich heraus, dass die Stakeholderbeteiligung vor allem in folgenden *Projektphasen* eines E-Government Vorhabens als sinnvoll und nutzbringend betrachtet wird:
Ziel-Planung und Sollkonzeption, Evaluierung Pilotversuch, Evaluierung Gesamtkonzept.

Intensität und Tiefe des Beteiligungsprozesses: Die Beteiligungsinitiative egosta hat die Erwartungen der Stakeholder nach Anerkennung ihrer Ansprüche und Mitspracherecht voll erfüllt und übertroffen. Stakeholderinteressen und Forderungen wurden berücksichtigt, wobei die Interessenslagen der Stakeholder nicht heterogen waren und sich nur im Detail unterschieden. Stakeholder wurden über den Projektgegenstand & Projektverlauf auf der egosta -Plattform ständig informiert. Mit den Stakeholdern wurde zusätzlich im Rahmen des Multistakeholderforums „offline“ kommuniziert. Und es wurde eine Kollaboration mit den Stakeholdern im Rahmen der egosta- Plattform angestrebt.

6.1.2 Eingesetzte Methodiken der Stakeholderanalyse

In Egosta wurden VCD Stakeholder entlang der Prozesskette des IT-Verfahrens identifiziert. Außerdem wurde positionale, reputationale und interaktionsorientierte Vorgehensweise für die Stakeholderidentifizierung gewählt. Dabei wurden die entscheidenden acht Stakeholdergruppen identifiziert (siehe <http://www.egosta.at/glossar>):

⁶ Quelle: <http://www.egosta.at/glossar>

- 1) Ausschreibende Stellen
- 2) Bewerber: Ein Wirtschaftsteilnehmer, der eine Einladung zu einem nicht offenen Vergabeverfahren oder zu einem Verhandlungsverfahren erhalten hat.
- 3) Bieter: Ein Wirtschaftsteilnehmer, der ein Angebot abgibt.
- 4) Nachweissausteller: Ein Dienst, der Nachweise und Selbsterklärungen ausstellt. Dieser Dienst kann von einer öffentlichen Behörde, einer privaten Institution oder von einem kommerziellen Anbieter bereitgestellt werden.
- 5) Qualifikationsstellen: diese Institution überprüft die Qualifikation des Wirtschaftsteilnehmers aufgrund seiner zugestellten Dokumente.
- 6) IKT Anbieter für Beschaffung
- 7) Beschaffungssamt
- 8) Lobbys

Zur Erhebung der Stakeholdereigenschaften wurden existierende Daten über Stakeholder analysiert und gezielt neue Informationen mittels kreativen Techniken und der direkten Stakeholderbefragung gesammelt. Stakeholder wurden so in den Prozess der Stakeholderanalyse miteingebunden, was darauf schließen lässt, dass die Charakterisierung der Stakeholdergruppen objektiv und zuverlässig war.

Dabei gelten folgende Machteigenschaften für die Priorisierung der Stakeholdergruppen als bedeutsam: Legitimität der Ansprüche, Verfügungsgewalt über knappe Ressourcen, Macht durch Nutzung der Organisationsstruktur, Regeln und Vorschriften sowie Kontrolle über den Entscheidungsprozess und Kontrolle über Information, Sachwissen und Technologien. Ein Stakeholdermapping nach Mitchell et. al. wäre hier anhand der Parameter Legitimität und Macht und Dringlichkeit möglich, wurde aber nicht angewandt, weil die Mapping-Methode wenig bekannt war.

Insgesamt wurden die Beteiligten und Projektbetroffene klassifiziert und analysiert ohne aber daraus explizit stakeholderbezogene Handlungsstrategien abzuleiten. Es wurde aber festgestellt, dass je nach der Klassifizierung und Positionierung der Stakeholder eine andere Art der Beteiligung erfolgt.

6.1.3 Eingesetzte Beteiligungsmaßnahmen und -instrumente

Die Maßnahmen der Stakeholderbeteiligung erfolgten vorwiegend über Onlinemedien im Rahmen der egosta-Plattform oder regelmäßigen mündlich/persönlich auf den Multistakeholderforen. Printmedien wurden eher selten bis gar nicht eingesetzt. Die Online-Schnittstelle „egosta“ und das Multistakeholderforum wurden regelmäßig zur Kontaktaufnahme zur Stakeholdergruppen genutzt. Außerdem diente es als

Informationsplattform für die verschiedenen Stakeholder und das Projektteam und als Beteiligungsplattform für Stakeholder, wo sie aktiv in die Gestaltungsprozesse miteinbezogen wurden. Eher selten erhielten Stakeholder Feedback vom Projektteam und konnten sich kaum an Entscheidungsprozessen beteiligen.

Egosta basiert technisch auf dem Web-Content-Management-System Plone und setzt Web 2.0 Technologien ein um Stakeholder über Projektergebnisse zu informieren und Ideen- und Erfahrungsaustausch sowie eine aktive Mitarbeit zu ermöglichen.

Auf der Startseite des Portals werden die neusten Nachrichten und Ereignisse angezeigt, durch einen Suchmaschinendienst können Informationen und Beiträge gezielt gesucht werden.

Zur Informationsverbreitung wurde häufig Newsfeed-Dienste benutzt um u.a. eingespeiste Projektinformationen aus dem aktiv betriebenen Projekttagbuch an die Stakeholder zutragen. Im Projekttagbuch werden wichtige Projekthinhalte und der Projektfortschritt publiziert. Weitere Informationsinstrumente waren der Blog, regelmäßige Newsletter (über einen Email-Verteiler) und gelegentliche Videobeiträge (z.B. Videosequenzen mit Meinungen zum Projekt, die auf Multistakeholderforen aufgenommen werden). Der Mailedienst und Chat/ Videochat wurde in gewissen Fällen auch zur Kommunikation und Dialogherstellung zwischen Projektteam und Stakeholdern genutzt. Foren dienten zur Kommunikation und Ideenaustausch und wurden regelmäßig benutzt. Im Themenforum können Stakeholder Beiträge kommentieren und durch ein 3-Sterne-Verfahren bewerten. Stakeholderbeiträge werden aber erst nach der Freigabe durch das Redaktionsteam veröffentlicht [Ventzke et. al, 2010]. Eine weitere Form des Forums ist der Ideenspeicher ist für VCD-Projektmitglieder, wo Ideen und Anregungen des Projektteams reifen. Nach einiger Zeit dient es den Stakeholdern als Grundlage zu Diskussion [Ventzke et. al, 2010].

Das Gesamtkonzept sieht vor, durch das Analysewerkzeug DYONIPPOS die Beteiligungsartefakte wie Blogeinträge, Forumeinträge, Glossar zu analysieren und eine semantische Kategorisierung und ein Cluster erstellen. Diese Analyseergebnisse sollen dann wiederum zur Diskussion im VCD-Blog für die primären Stakeholder und Umweltstakeholder (die interessierte Öffentlichkeit) zugänglich gemacht werden. Abbildung 10 veranschaulicht das Konzept.

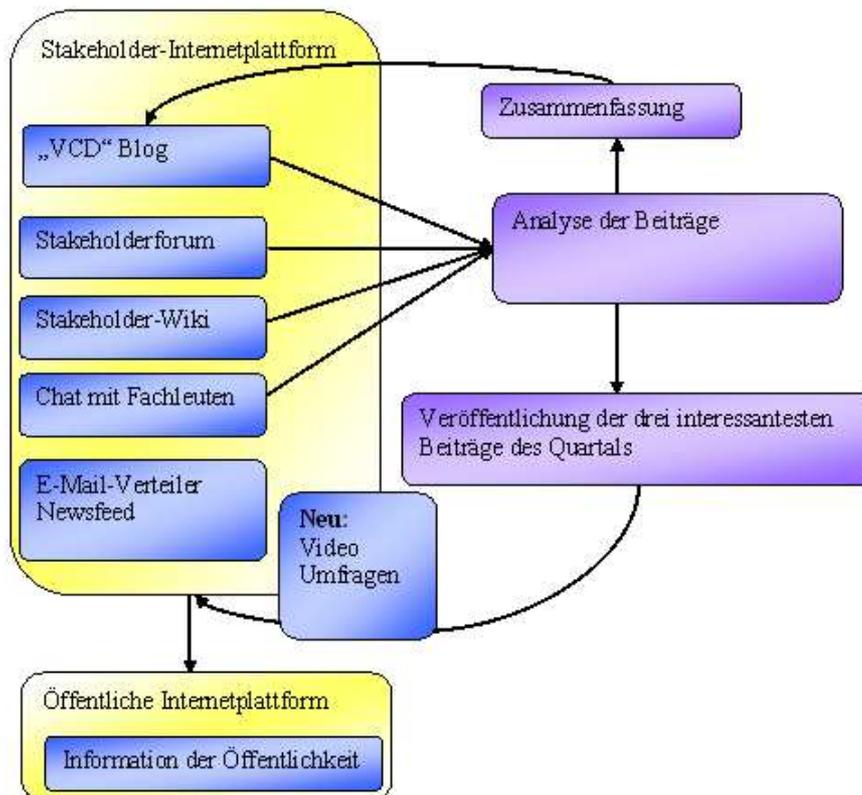


Abbildung 10: Konzept der egosta-Plattform
(Quelle: [Ventzke et. al, 2010])

Ein weiteres Web 2.0 Instrument ist die Who-is-who-Funktion, eine Personenzyklopädie mit Informationen zur Stakeholdern und Organisationen [Ventzke et. al, 2010].

In einem Wiki ähnlichen Glossar werden Fachtermini regelmäßig gemeinsam mit den Stakeholdern erarbeitet, womit diese so am Gestaltungsprozess teilnehmen. Außerdem wurde den Stakeholder die Gelegenheit geboten, ihre Meinungen und Einstellungen zur bestimmten Themen über eine Online-Umfrage zu deklarieren und so den Gestaltungsprozess mitzubestimmen. Die Einbindung der Plattform an soziale Netzwerke wie Xing war geplant, so Ventzke [Ventzke et. al, 2010], konnte aber aus Datenschutzgründen nicht vollzogen werden. Ein weiterer Grund für die Nichtnutzung der Social Media Kanäle war, dass dort keine der Stakeholdergruppen richtig organisiert waren und somit nicht sinnvoll ansprechbar sind.

Insgesamt wird der Nutzen von Web 2.0 Technologien für den Einsatz zur Stakeholderbeteiligung unter der Voraussetzung, dass Stakeholder aktiv mitarbeiten und Web Techniken gezielt eingesetzt werden, als hoch angesehen.

6.1.4 Kosten-Nutzen-Analyse

Durch die Stakeholderanalyse und Stakeholderbeteiligungsmaßnahmen konnten sich positive Effekte, wie Know-How-Transfer, größere Akzeptanz der Entscheidungen und E-Government - Lösung (VCD) einstellen.

Das VCD-Projekt hat a priori Stakeholder in den Gestaltungsprozess der VCD Entwicklung miteinbezogen, dabei profitierte das Projektteam durch den Ideen- und Erfahrungsaustausch mit den Stakeholdern. Die Stakeholder ihrerseits bekamen Informationen, Transparenz, Mitbestimmungsrecht und können sich am Ende des Entwicklungsprojekts besser mit der Anwendung identifizieren, diese leichter nutzen und somit ihren Wissensvorsprung nutzen. Im Fall von Egosta kann für die betroffenen Wirtschaftsteilnehmer sogar ein Wettbewerbsvorteil entstehen.

Obwohl eine konsensfähige Lösung erreicht werden konnte, konnten weitere erwartete Nutzeffekte wie Risikominimierung und maximale Stakeholderzufriedenheit nicht erreicht werden. Dies könnte daran liegen, dass die Stakeholder selten vom Projektteam Feedback bekommen haben. Der Mehraufwand zeigte sich als größerer Zeit-, Kommunikations- und Koordinationsaufwand. Des Weiteren wirkten sich Interessens- und Machtkonflikte negativ auf die Umsetzung der E-Government –Lösung aus und konnten kaum beseitigt werden. Die monetären Kosten für Web 2.0 Anwendungen wurden in der Expertenbefragung als angemessen angegeben.

6.1.5 Fazit

Es ist möglich E-Government Ergebnisse durch gezielte Beteiligung aller Parteien zur verbessern, dabei können Web 2.0 Anwendungen helfen, diesen Prozess effizienter zumachen. Unter der Voraussetzung, dass die Zielgruppen und Nutzer der Beteiligungsinstrumente auf ihren Technologiestand abgeholt werden.

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren für ein Beteiligungsprojekt sind aus Erfahrung von „egosta“:

1. umfangreiche Stakeholderidentifizierung, Klassifizierung und Charakterisierung der Stakeholdern und Stakeholdergruppen.
2. Ableiten eines Kommunikationsmaßnahmenplans: so kann sicher gestellt werden, dass man die Stakeholder auf den für sie am besten geeigneten Weg anspricht und involviert.
3. Transparenz im Beteiligungsprozess: das Engagement der Stakeholder muss klar, nachvollziehbar und begründet in den Gestaltungsprozess einfließen. Die Entscheidungen und Beschlüsse der „Stakeholder-Gemeinschaft“ sollen nach der Einarbeitung in das Gesamtprojekt rückverfolgbar sein, nicht nur im Sinne von Traceability im Anforderungsmanagement sondern auch im Rahmen von Good Governance.

6.2 Beteiligung am Projekt OCOPOMO

OCOPOMO (Open Collaboration for Policy Modelling) ist ein von der EU gefördertes Forschungsprojekt, welches zurzeit von der Universität Koblenz-Landau koordiniert wird. Die Entwicklung des Konzepts kann unter www.ocopomo.eu verfolgt werden. Die IKT-Toolbox und der OCOPOMO Prozess haben zum Ziel Stakeholder und verschiedene gesellschaftliche Gruppen – ergänzend zur formellen Beteiligungsverfahren- vor allem in politische Entscheidungsfindungsprozesse einzubinden [Wimmer et. al, 2012]. Dabei sollen sowohl Entscheidungsträger als auch Interessensvertreter sich auf einer offenen Beteiligungs- und Kollaborationsplattform begegnen und gemeinsam an Szenarientwicklungen und der Evaluation der Ergebnisse beteiligen.

6.2.1 Zielsetzung und Umsetzungskonzept

Das OCOPOMO Konzept soll federführend für weitere Open Government Vorhaben sein, in dem es Methoden der Szenarienbildung, E- Partizipationsinstrumente und Good Governance Prinzipien vereint [Bicking /Wimmer, 2011]. Das OCOPOMO Modell kann in der Praxis für administrative Vorhaben oder Politikgestaltung eingesetzt werden. Zurzeit ist das Tool in der Pilotierungsphase und wird in verschiedenen Vorhaben von Stakeholdergruppen und Interessenten angewandt und evaluiert, u.a. in folgenden Pilotversuchen [Wimmer et. al, 2012] :

Pilot 1 „Campania“: Politikgestaltung für eine optimale Verteilung des EU-Strukturfonds in der Region Capanien, in Italien.

Pilot 2 „Kosice“: langfristige Strategieentwicklung für die Nutzung von erneuerbaren Energien in der Region Košice, in Slowakei. Das OCOPOMO Modell soll Beteiligungsmöglichkeiten in strategischen Entscheidungsfindungsprozessen erweitern, modernisieren.und Bottom-Up Initiativen ermöglichen.

Das Augenmerk in dieser Arbeit liegt auf der Stakeholderbeteiligung in der Entwicklung und Evaluation des E- Government Projekts OCOPOMO. Zur Pilotierung wurde ein Top-Down Konzept gewählt, die gewählten Pilot-Szenarien und Anwendungen unterschieden sich sonst kaum von denen, die später zum Einsatz kommen.

Das Vorgehen von OCOPOMO ist mit dem partnerschaftlichen Strategiefindungsprozess der E-Governace Initiative, wie im Kapitel 3.1 dargestellt, zu vergleichen. Wie in Abbildung 11 dargestellt entwickelt verschiedene Stakeholdergruppen textbasierte (und eventuell durch Dokumente wie Statistiken etc. nachgewiesene) Entwicklungsszenarien (1), welche dann unter Mitarbeit von Fachexperte (2) zur konsistenten, formellen Policy Modellen des jeweiligen Pilotprojektes transformiert werden (3). Aus unstrukturierten

Stakeholderinformationen wird durch Anwendung von if-then Regelungen, Prozessbeschreibungen, Akteursnetzwerken CCD Modellen entwickelt (vgl. [Wimmer, 2010] [Wimmer et. al, 2012]). Das Ergebnis wird in die Visualisierung und Simulation der Szenarien eingebunden (4+5), die Policyentwicklung wird in Textform simuliert und dient den Stakeholdern wiederum als Ausgangsbasis zur Evaluation und Diskussion der Ergebnisse (6) [Wimmer et. al, 2012]. Damit findet eine Rückkopplung zu Phase 1.

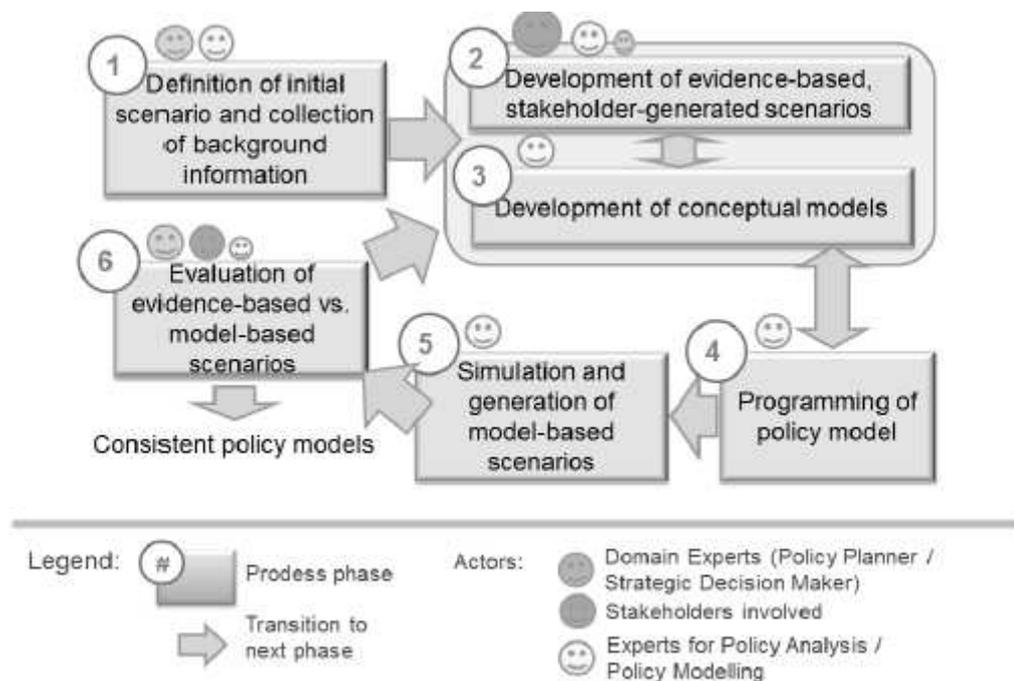


Abbildung 11: Konzept von OCOPOMO
(Quelle: [Wimmer et. al, 2012])

Aus den Ergebnissen der Expertenbefragung stellt sich heraus, dass die Stakeholderbeteiligung vor allem in folgenden *Projektphasen* eines E-Government Vorhabens als sinnvoll und nutzbringend betrachtet wird:

IST- Analyse, Pilotanwendung und Evaluierung Pilotversuch.

Intensität und Tiefe des Beteiligungsprozesses: Stakeholder werden im Pilotversuch informiert und beobachtet. Es finden Workshops statt, um die Beteiligten und Betroffenen im Umgang mit den Beteiligungstools zu schulen und Feedback über die Beteiligungsplattform zu bekommen. Überzeugungsarbeit wird geleistet, um die Stakeholder positiv zum Projekt einzustellen. Im Laufe der OCOPOMO- Anwendung können Stakeholderinteressen und Forderungen durch die Entwicklung der Szenarien berücksichtigt und in modifizierter Form umgesetzt werden. Dabei sind Interessenskonflikte erwünscht, in den Szenarien sollen Konflikte transparent werden, um diese durch die Visualisierung und gegenseitigen Feedback zu beheben. Stakeholder werden in den Policy Entscheidungsprozess eingebunden und können durch kollaborative Arbeit, Know-How-Transfer, Ideenwettbewerb

und kollaboratives Wissensmanagement (Bereitstellung und Aufbereitung von Nachweisdokumenten) an der Pilotierung der OCOPOMO Beteiligungsplattform mitwirken.

6.2.2 Eingesetzte Methodiken der Stakeholderanalyse

Die Projektstakeholder werden im ersten Schritt durch die Projektpartner vorgegeben, sie werden somit in einem reputationalen Vorgehen durch Experten ausgewählt. In einem zweiten Schritt soll der Zugang zum Projekt offen werden, in einer öffentlichen Informationsveranstaltung werden Interessierte angesprochen und so durch sozial-partizipatives Vorgehen identifiziert. Die Teilnahme am Projekt ist aber nicht auf einen bestimmten Stakeholderkreis beschränkt. In einer Diskussion mit Projektpartnern werden Stakeholder durch die Exploration der bestehenden Daten analysiert und charakterisiert, um die Teilnehmer in rollenbasierten Gruppen einzuteilen, diese sind laut Wimmer [Wimmer et. al, 2012]:

- 1) Strategieplaner: beteiligte Politiker oder Beamte, die für die Policy-Implementierung verantwortlich sind.
- 2) Technische Expertengruppen und Strategieanalytiker: involvierte meist interne aber auch externe Fachexperten, welche die Szenarien in Simulationsmodelle und Visualisierungsmodelle umwandeln und den OCOPOMO Prozess moderieren.
- 3) Betroffene und Interessensgruppen: externe Stakeholder im Pilotversuch

Der OCOPOMO- Prozess soll vor allem die Kollaboration zwischen den Strategieplaner/ Strategieanalytiker und externen Stakeholdern (z.B.: Energieproduzenten, Haushalte) sowie Umweltstakeholdern ermöglichen. Der Prozess der Stakeholderselektion wird vermieden, um allen betroffenen Parteien den Zugang zu gewähren und keine Sichtweisen auszuschließen. Für die Priorisierung der Stakeholdergruppen ist die Legitimität der Stakeholderansprüche die ausschlaggebende Koordinate. Des Weiteren spielen Eigenschaften wie Offizielle Autorität und für bestimmte Stakeholder Verfügungsgewalt über knappe Ressourcen sowie Kontrolle über den Entscheidungsprozess eine wichtige Rolle für die Charakterisierung der Stakeholder. Als unwichtige Attribute werden dagegen in der Expertenbefragung die Organisiertheit der Stakeholdergruppen sowie Kontrolle über Information und Sachwissen der Stakeholder definiert. Insgesamt werden keine Stakeholdermapping Verfahren eingesetzt, da alle Stakeholder gleich behandelt werden sollten um eben durch den Einsatz von OCOPOMO asymmetrische Machtverhältnisse zu glätten und Stakeholder zur Diskussion und Revidierung ihrer Einstellungen und Entscheidungen zu ermutigen.

6.2.3 Eingesetzte Beteiligungsmaßnahmen und –instrumente

Laut der Expertenbefragung ist der Beteiligungsprozess überwiegend online auf der Beteiligungs- und Kollaborationsplattform ausgetragen. Die Kontaktaufnahme zu Stakeholdern wird regelmäßig über Onlinemedien, persönlich und in einigen Fällen über Printmedien aufgenommen. Die Kommunikation findet überwiegend über die Online-Plattform statt, die Stakeholder sollen regelmäßig über Email informiert werden, bekommen aber auch Feedback in den finalen Workshop. Durch die Teilnahme an den Schulungen und Workshops sowie primär durch die Mitarbeit an Szenarien in der Beteiligungsplattform können die Stakeholder in die Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Abbildung 12 gibt einen Überblick über Web 2.0 Technologien und den Konzept der offenen Beteiligungsplattform OCOPOMO:

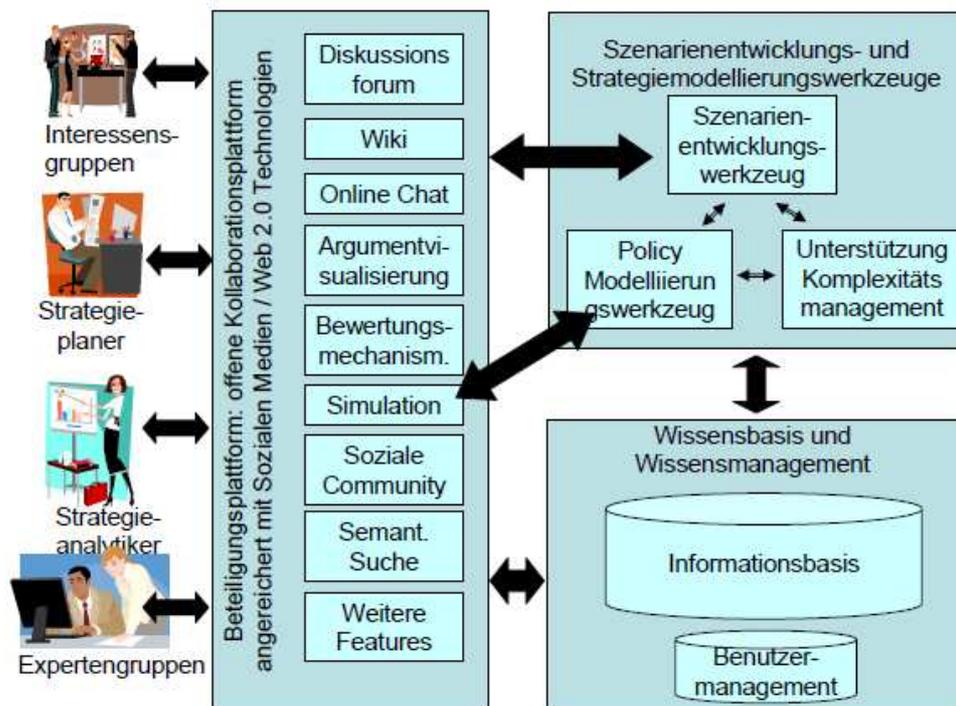


Abbildung 12: Grundkonzept der offenen Beteiligungsplattform OCOPOMO (Quelle: [Wimmer, 2010])

Wie auch in der „egosta“ Plattform wird ein Suchmaschinendienst, E-Mail- Dienst und Blog (in der Planung) eingesetzt, um zu informieren sowie ein Chat um zu kommunizieren. Ein Online Umfragetool soll zum Einsatz kommen, um Aspekte abzustimmen und somit Stakeholder auch einzubinden.

Ein Glossar ist ein wichtiger Baustein für eine gemeinsame Sprache und wurde eingesetzt um Begrifflichkeiten zu klären. Ein Diskussionsforum soll den Kommunikationsprozess unterstützen und die Beteiligten und Betroffenen in den Gestaltungsprozess involvieren.

Ein Wiki wird als Tool zur Szenarienbeschreibung eingesetzt, ermöglichte Kommunikationsprozesse und die nötige kollektive Wissenskonstruktion für die Einbindung der Anforderungen, Interessen und Anliegen der Betroffenen und Interessensgruppen in die Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse.

Im Web Content Management System können Stakeholder Dokumente (z.B. Nachweisdokumente) bereitstellen und austauschen und somit ihr Hintergrundwissen veröffentlichen und argumentieren. Durch die Verarbeitung der Szenarien im CCD Visualisierungstool werden die Stakeholder informiert und bekommen über das Wiki die Ergebnisse und Feedback präsentiert.

Soziale Media Kanäle werden im Projekt intern benutzt, für die Stakeholderbeteiligung jedoch nicht, weil die Gruppen regionalgebunden sind.

Des Weiteren werden Stakeholder an der Evaluierung der Pilotanwendung durch Fragebogen und ggf. Interviews mitwirken.

6.2.4 Kosten-Nutzen-Analyse

Da die Evaluation der Pilotversuche nicht abgeschlossen ist, lässt sich noch keine endgültige Aussage über den betriebenen Aufwand und den eingetretenen Nutzen machen. Bisher wurden aber laut der Expertenbefragung keine negativen Auswirkungen sichtbar.

Der Nutzwert wird als Know.How Transfer, größere Akzeptanz der Entscheidungen und Maximierung der Stakeholderbeteiligung prognostiziert. Weiterhin wird erwartet, dass durch die Beteiligung in öffentlichen Strategiefindungsprozessen zusätzliches Engagement mobilisiert wird. Der Aufwand ist im Vergleich zum erzeugtem Mehrwert, nämlich Transparenz, Vertrauen und Beteiligung in der Politikgestaltung, gering.

Dagegen werden in der Expertenbefragung die Investitionen und Auftritte in öffentlichen Social Media Kanälen und Netzwerken als nicht profitabel und zweckmäßig angegeben. Soziale Communities können sinnvoll nur als projektinterne Plattformen für Arbeitsgruppen dienen.

6.2.5 Fazit

Der Einsatz von Web 2.0 Technologien zur Stakeholderbeteiligung in E-Government Projekten, die an der Schnittstelle zur Unternehmen, NPOs und anderen Bereichen liegen, ist empfehlenswert. Durch Kollektive Wissenskonstruktion und Interessenskonfrontation können implizites Wissen und implizite Ansprüche sowie unterschiedliche Anforderungen und Sichtweisen visualisiert werden, die in die Entscheidungsprozesse eingearbeitet werden können. Außerdem steigt die Akzeptanz des neuen Tools OCOPOMO durch die Anhörung der Stakeholder in der Ist Analyse sowie durch Teilnahme und Evaluation der Teilnehmungsabläufe und Tools den Pilotprojekten. Erfolgsfaktoren in OCOPOMO sind:

1. Zugehörigkeitsgefühl: durch die intensive Einarbeitung und Involvierung der Betroffenen in das Testszenario haben die Stakeholder die Vorstellung mitgewirkt zuhaben und fühlen sich dem Projekt verbunden.
2. Stakeholder können ihre Meinung und Sichtweise einbringen.
2. Bereinigung von Machtasymmetrien: durch die Virtualität im Online Tool werden Macheigenschaften der einzelnen Stakeholder im Beteiligungsprozess weniger wichtig. Die Mächtigkeit und Legitimität einer Gruppe spiegelt sich dann aber in den Simulationsmodellen wieder.

7 Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden praktische Empfehlungen und Verbesserungsmaßnahmen in den Handlungsfeldern Stakeholderanalyse, Beteiligungsprozess und Einsatz von Web 2.0 aus den Ergebnissen der Literaturanalyse, den Fallstudien und der Expertenbefragung abgeleitet.

Folgende Aspekte haben sich im Laufe dieser Bachelorarbeit zum Thema Stakeholderbeteiligung in E- Government Projekten herauskristallisiert:

Laut [Posch, 2007, S. 214 ff.] sollte der Stakeholderidentifikations- und Charakterisierungsprozess offen und interdisziplinär gestaltet werden, damit alle Betroffenen erfasst werden können und ein repräsentatives Abbild der Umwelt entsteht.

Stakeholderrollen sollten aufgrund der Vielfältigkeit der E-Government Stakeholdergruppen entlang der Wertschöpfungskette, Prozessketten und Use- Cases Diagramme identifizieren werden, um im nächsten Schritt durch Exploration der vorhandenen Daten und Expertenbefragungen die konkreten Akteure zu bestimmen. Die Notwendigkeit einer ausführlichen Stakeholderidentifikation belegen auch die Experten in den Befragungen.

Das Konzept von Mitchell et. al sollte Anwendung finden. Vor allem ist diese Mappingmethode empfehlenswert wenn der Gegenstand des E-Government Projektes eine große Menge von unterschiedlichen Stakeholdern (intern & externe) hervorbringt. Denn die Ergebnisse der Expertenbefragungen zeigen, dass die Stakeholderattribute wie Legitimität und Macht eine wichtige Rolle im Beteiligungsprojekt einnehmen.

Eine Online Beteiligungsplattform kann für den Aufbau eines kontrollierbaren Stakeholdernetzwerkes genutzt werden, denn die Expertenbefragungen zeigen, dass Stakeholderbeziehungen untereinander das kooperative Verhalten der einzelnen Stakeholder verstärken können. Nach Rowley ist dann die Handlungsstrategie Compromiser erstrebenswert.

Aus den Erfahrungen des OCOPOMO Projektes sollten Schlüsselbetroffene in jedem Fall involviert werden während die sekundären Stakeholder zumindest informiert oder in die Evaluation einbezogen werden sollten.

Aus den theoretischen Erkenntnissen zur Stakeholderanalyse und der Tatsache, dass Experten in der Praxis den Mangel an der Motivation der Stakeholdern äußern, sich aktiv zu beteiligen, sollten Akteure, welche die Rolle des Information-Brokers einnehmen können frühzeitig identifiziert werden. Diese können dann als Ansprechpartner und Vertraute für die Stakeholdergruppen sein und als Koordinatoren des Beteiligungsprozesses agieren. Stakeholderbeteiligung auf kommunaler Ebene sollten angestrebt werden, da E-Government mehr zum Standortfaktor wird⁷.

Aus den Ergebnissen der Studie von Accenture [Accenture, 2003], kann man ableiten, dass eine intensive Öffentlichkeitsarbeit fester Bestandteil der Einführung und Weiterentwicklung von E-Government- Services sein muss. Insbesondere bei bürgernahen Lösungen erhöht die Einbeziehung von Multiplikatoren (Fach- und Machtpromotoren) auf der Anwenderseite den Bekanntheits- und Verbreitungsgrad.

Die schnelle und kongruente Behandlungen von dringlichen Anliegen der Stakeholder sowie Feedback und Motivation der Stakeholder sind ausschlaggebend für die Stakeholderzufriedenheit im Beteiligungsprojekt. Schnelle Reaktion seitens der Verantwortlichen/ Projektteams fordern Mitchell et. al. und Jaques [Mitchell, et al, 1997] [Jaques, 2008] und belegen den Nutzen.

Aufgrund der Ergebnisse der Expertenbefragungen wurde festgestellt, dass die - Die Bemühungen Web 2.0 und Social Media zur besseren Stakeholderbeteiligung zu nutzen, sich auf Stakeholdergruppen mit IT-Affinität konzentrieren sollten.

Hilfreich ist es Schulungen zu veranstalten, um alle Stakeholder an die Online Beteiligungstools heranzuführen.

„Damit die Beteiligungsplattform nicht zur einen Informationsplattform verkommt, sind Stakeholder zu motivieren intensiv am Beteiligungsprozess mitzuwirken“, so ein Experte aus der Befragung. Somit sind Web 2.0 Beteiligungsmaßnahmen vor allem an diejenigen Stakeholder zu richten, die großes Interesse und Kooperationspotenzial zeigen.

Aus den Ergebnissen der Stakeholderbefragung und den Erkenntnissen des Konzepts von Rowley wird deutlich, dass durch den Einsatz von IKT und Web 2.0 Anwendungen, werden die Stakeholderbeziehungen untereinander verdichtet werden und die Machtpositionen von Stakeholdern dadurch verstreut bzw. abgeflacht werden kann. Dies fördert kooperatives Verhalten und Kompromissbereitschaft, so Rowley. Somit ist der Einsatz von Web 2.0 Anwendungen insbesondere dann sinnvoll, wenn einzelne Stakeholdergruppen hohe

⁷ Quelle: http://www.kommune21.de/meldung_11775

Machpositionen aufweisen und dieser Aspekt störend und gefährlich für die Umsetzung des Beteiligungsprojekts erscheint.

In einfach gelagerten E-Government Projekten können Wikis effektiv und kostengünstig Stakeholderbeteiligung (z.B.: Mitarbeiterbeteiligung) ermöglichen. Ein Beispiel hierfür ist die Beteiligung der Mitarbeiter an der Fortschreibung einer Rechtsvorschrift mittels eines Wikis (vgl. [Röchert-Voigt, 2010]).

Die Expertenbefragung ergab, dass der Einsatz von Sozialen Netzwerke gut überlegt sein sollte, denn wenn die Stakeholdergruppen nicht repräsentativ in den Sozialen Netzwerken vertreten sind, lohnt sich der Aufwand der Anbindung kaum.

Insgesamt ist festzustellen, dass das Hauptziel der Beteiligung darin besteht eine Win-Win Situation zu schaffen. Durch gegenseitigen Know-How Transfer den Erfolg der E-Anwendungen / Verfahren/ Entscheidungen zu stärken und Akzeptanz des Outputs zu steigern. Zumindest ist die Beteiligung der Stakeholder in der IST Analyse und Evaluierung Pilotanwendung oder Gesamtkonzept ratsam.

Für eine Stakeholderbeteiligung in der Soll- Konzeptionierung und Pilotanwendung sollten die nötigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Als Voraussetzung für eine Zusammenarbeit aller Akteure auf gleicher Augenhöhe ist es essentiell zuvor verankerte Haltungen, Machtverhältnisse und Hierarchien zu kennen und aufzubrechen.

Denn wenn keine gleichberechtigte Partnerschaft zwischen Projektteam und Stakeholdern, sowie Stakeholdern untereinander entsteht, können Hemmungen und Schattenkonflikte entstehen, die unausgesprochen bleiben und somit den Erfolg gefährden.

Wenn die Methoden der Stakeholderanalyse, Stakeholdertheorien und Web 2.0 Technologien richtig eingesetzt werden, steigen die Erfolgchancen die Zufriedenheit und Motivation aller Beteiligten und Betroffenen zu steigern und Konflikte ausdiskutieren. Stakeholder Theorie und Stakeholderbeteiligung sollte den Organisationen verhelfen, balancierte und robuste Strategien zu entwickeln. Scholl zufolge können Stakeholdertheorien in der gleichen Weise für öffentliche Stakeholder angewandt werden wie im privaten Sektor [Scholl J., 2001]. Aber reine Machtaspekte spielen allein eine untergeordnete Rolle im E-Government Kontext, dagegen ist Legitimität der Ansprüche, Verfügungsgewalt über knappe Ressourcen, Kooperationspotenzial und der potenzielle Wertschöpfungsbeitrag des einzelnen Stakeholders entscheidend. Leider werden Stakeholdertheorien und Stakeholdermapping in den Beteiligungsprojekten nicht konsequent angewandt, hier besteht Aufklärungsbedarf, warum diese Verfahren sich nicht in der Praxis durchsetzen. Im Gegenzug spielen Web 2.0 Technologien und Wissensmanagement eine immer wichtigere Rolle im Beteiligungsverfahren und werden weiter vorangetrieben. Wenn nun Standardmethoden und flexible Tools für Stakeholder-Dialoge und Issue Management sich

durchsetzen und bewähren, können leisten diese einen wertvollen Beitrag zur IT-Governance und Public Corporate Governance leisten.

8 Zusammenfassung und Ausblick

Ausgehend von der Literaturanalyse zum Thema Stakeholderanalyse und der aktuellen Entwicklungen im Bereich der Verwaltungsmodernisierung unter dem Einsatz von IKT wurde der Nutzen und die Notwendigkeit von Stakeholderbeteiligungsprojekten aufgezeigt und erläutert. Dabei wurde ein theoretisches und praktisches Vorgehensmodell für die Stakeholderbeteiligung in E-Government Projekten betrachtet und analysiert. Mittels Literaturoswertung wurden populäre Stakeholderkonzepte von Freeman, Donaldson/ Preston und Rowley kritisch erläutert und aus dem Blickwinkel von E-Government betrachtet. Als Ergebnis entstand ein Referenzmodell zur Stakeholderanalyse, welches die einzelnen Schritte einer Stakeholderanalyse, von der Stakeholderpriorisierung und Stakeholdercharakterisierung bis zur Erstellung eines Kommunikationsmaßnahmenplans beinhaltet.

Mittels der Fallstudienmethodik und der dazugehörigen Expertenbefragung zu zwei laufenden Beteiligungsprojekten „egosta“ und „OCOPOMO“ konnten Good Practise Beispiele analysiert und hinterfragt werden. Diese Projekte zeigten vor allem die Nutzenpotentiale von Web 2.0 Anwendungen auf.

Ursprünglich sollte das Stakeholderbeteiligungsprojekt im Rahmen des österreichischen E-Government- Projektes „FinanzOnline“, welches ohne den Einsatz von Web 2.0 ausgeführt wurde, zur Kontrollanalyse herangezogen werden. Wegen der gescheiterten Expertenbefragung konnte aber die geplante dritte Fallanalyse nicht durchgeführt werden. Insgesamt konnten durch die Expertenbefragungen Verbesserungspotentiale im Bereich der Stakeholderbeteiligung und dem Einsatz von Web 2.0 entdeckt werden. Somit ist ein Lesson Learned Beitrag entstanden.

Es hat sich herausgestellt, dass die Idee der Stakeholderbeteiligungsprojekte Initiativen wie Open Government und Good Governance bestärken und gar vorantreiben können.

Methodisch müssen die Beteiligungsprojekte nachhaken und den Faktor „Mensch“ bei der Umsetzung der Projekte stärker berücksichtigen. „Weiche“ Faktoren wie Motivation, Macht und Kooperationswille sind nicht weniger wichtig wie IKT Infrastruktur, Datenschutzrichtlinien und standardisierte Prozesse. An dieser Stelle lohnt sich der Mehraufwand für eine ausführliche Stakeholderanalyse und eine offene Stakeholderbeteiligung in E-Government Projekten.

Literaturverzeichnis

- [Accenture, 2003] Accenture (Hrsg.), E-Government 2003. Ergebnisse einer internationalen Vergleichsstudie, 2003. URL: http://kommforum.difu.de/upload/files/beitraege_aufsaeetze/278/Schneider_Accenture_egovernment_2003.pdf
- [Benbasat & Zmud 1999] Benbasat, I.; Zmud, R. W.: Empirical Research in Information Systems: The Practice of Relevance. In: MIS Quarterly 23 (1999), S. 3-16.
- [Bicking / Wimmer, 2011] Zitiert aus Wimmer / Bicking: Concept to Integrate Open Collaboration in Technology Roadmapping: Stakeholder Involvement in Strategic E-Government Planning. In: Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences - 2011.
- [Bodendorf, 1999] Bodendorf, F.: Wirtschaftsinformatik im Dienstleistungsbereich. Springer, Berlin et al., 1999. S. 12-13.
- [Boller/ Beuchat, 2001] R. Boller , A. Beuchat: Vertrauen und Sicherheit im Netz. In eGovernment. Eine Standortbestimmung. M.Gisler, D. Spahni (Hrsg.), Verlag Paul Haupt, 2. Auflage, S. 54-60. 2001.
- [Carroll, Buchholtz, 2003] A.B. Carroll, A.K. Buchholtz: Business & Society: Ethics and Stakeholder Management, Mason, 2003.
- [Chevalier, 2001] Jacques, Chevalier: Stakeholder Analysis and Natural Resource Management, Carleton University, Ottawa, 2001.
- [Donaldson, 1995] Donaldson, Preston: The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implication. In: Academy of Management Review. Vol. 20. Nr. 01 (1995) S. 65-91.
- [EU, 2001] „Europäisches Regieren - Ein Weißbuch" [KOM(2001) 428 endgültig, Amtsblatt C 287 vom 12.10.2001]. URL: http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/decisionmaking_process/l10109_de.htm (22.01.2012)
- [Faust, 2011] Thomas Faust: Öffentliche Verwaltung zwischen Innovation und Integrität. Chancen und Risiken aktueller Modernisierungskonzepte. In innovative Verwaltung 4/2011, S. 15ff., 2011
- [Freeman, 1984] Freeman, E.R.: Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984.
- [Friedman/ Miles, 2006] Friedman, Miles: Stakeholders: Theory and Practice. Oxford University Press Inc., New York, 2006.
- [Frooman, 1999] Jeff Frooman: Stakeholder Influence Strategies, In: The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, (Apr. 1999), S. 191-205.
- [Gausemeier et. al., 2009] Gausemeier, Plass, Wenzelmann : Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung, Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen, Hanser Verlag, München/ Wien, 2009
- [Gernert, 2003] C. Gernert: Agiles Projektmanagement. Risikogesteuerte Softwareentwicklung. Hanser Verlag, München, 2003.
- [Göbel, 1995] Göbel, E.: Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung. In: Zeitschrift für Planung, Nr. 1, 55-67, 1995.
- [GöW, 2004] Elisabeth Göbel, Wolf Gottschalk, Jens Lattmann, Thomas Lenk, Christoph Reichard, Martin Weber: Neue Institutionenökonomik, Public Private Partnership, Gewährleistungsstaat aus Referate der Tagung des Wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Berlin,

2004. URL:

http://www.bvoed.de/assets/files/downloads/Dokumentationen/Neue_Institutionenoeconomik_PPP_Gewaehrleistungsstaat_komplett.pdf (17.08.2011)

[GPM, 2007] Günter Drews: Kommunikationsplanung nach Laswell , Lexikon der Projektmanagement-Methoden. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2007. S. 164 ff. URL: <http://www.gpm-infocenter.de/uploads/PMMethoden/Kommunikationsplanung.pdf> (20.02.2012)

[Habel, 2008] F.-R. Habel, A. Huber (Hrsg.), Web 2.0 für Kommunen und Kommunalpolitik: Neue Formen der Öffentlichkeit und Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bürger. Verlag Werner Hülsbusch Boizenburg, 2008

[Hakansson, 1987] Hakan Hakansson: Industrial Technological Development: A Network Approach. Croom Helm, London, 1987.

[Heinrich, 2007] Heinrich, J. Lutz.: Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München/Wien, 2007, 379ff.

[Hettler, 2010] Uwe Hettler: Social Media Marketing: Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0. Erscheinungsformen von Social Media, S. 41 ff. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2010.

[Hilligardt, 2011] Partnerschaft von Kreisen und Kommunen bietet neue Potenziale. Aktive Politikgestaltung durch interkommunale Kooperation auf Kreisebene. In innovative Verwaltung 1-2/2011, S. 15ff., 2011

[Holzmüller, 2009] Hartmut H. Holzmüller: Qualitative Marktforschung: Konzepte- Methoden-Analysen, Gabler, 2. Auflage, S. 386f., 2009

[ISO 10006, 2003] International Organization for Standardization (ISO), "Quality management systems -- Guidelines for quality management in projects". ISO 10006:2003.

[Jaques, 2008] Jaques, T.: Howard Chase: the man who invented issue management. in: Journal of Communication Management, Vol. 12, 336 - 343, 2008

[KDZ, 2011] Bernhard Krabina und Thomas Prorok: Open Government Vorgehensmodell: Vorschläge zur Umsetzung von Open Government in Österreich , Version 1.1, Zentrum für Verwaltungsforschung, Wien, Juli 2011 URL: http://www.kdz.eu/de/webfm_send/1206 (27.01.2012)

[Landsberg, 2004] W. Landsberg: eGovernment in Kommunen. Grundlagen und Orientierungshilfen. H. Bals, H. Hack, C. Reichard (Hrsg.) Die neue Kommunalverwaltung Band 8, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm, Heidelberg, 2004

[Litke, 2007] Hans-D. Litke: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement, Hansen Verlag, München, 5 erweiterte Auflage, 2007 [GPM, 2007]

[Pouloudi & Whitley, 1997] Lyytinen/ Hirschheim: Stakeholder identification in inter-organizational systems: gaining insights for drug use management systems In: *European Journal of Information Systems* (1997), S.1–14.

[Mayers, 2005] James Mayers: Stakeholder Power Analysis
URL: http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/stakeholder_power_tool_english.pdf (10.01.2012)

[Meier-Scherling, 1996] Meier-Scherling, Philipp: Shareholder Value Analyse vs. Stakeholder Management: Unternehmenspolitische Grundkonzeptionen als Ansätze zur Erweiterung der Theorie der Unternehmung. Darmstadt, 1996.

[Mintzberg, 1983] Henry Mintzberg: Power In and Around Organisations, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1983.

[Mintzberg, 1991] Henry Mintzberg: Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität, Gabler, Wiesbaden, 1991

[Mitchell, et al, 1997] Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle Donna J. Wood: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, In: The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), S. 853-886.

[Morgan, 1997] Gareth Morgan: Bilder der Organisation (Originaltitel: Images of Organization), Klett-Cotta, Stuttgart, 1997

[Moser, 2007] Patrick Moser: Stakeholdermanagement zur optimalen Gestaltung strategischen Wandels, Diplomica GmbH, 2007.

[Müller-Stewens/ Lechner, 2005] G. Müller-Stewens, C. Lechner: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart, 2005, S. 177

[NEGS, 2010] Nationale E-Government-Strategie: Beschluss des IT-Planungsrats, Sept. 2010. URL: <http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Pressemitteilung/NEGS.html?nn=1461700> (16.08.2011)

[Nielsen, 2006/2009] Jakob Nielsen: Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute, 2006/2009. URL: http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html (01.02.2012)

[OECD, 2001] OECD: Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-making, 2001, S. 15 -20.
URL:http://www.ezd.si/fileadmin/doc/4_AKTIVNO_DRZAVLJANSTVO/Viri/Citizens_as_partners_hanbook_oecd.pdf

[Österle et. al., 1992] Österle, H.; Brenner, W.; Hilbers, K.: Unternehmensführung und Informationssystem - Der Ansatz des St. Galler Informationssystem-Managements. 2. Aufl., Teubner, Stuttgart 1992.

[Paul, 2005] Paul, W., Fallstudien. Plädoyer für einen stärkeren Einsatz in der betriebswirtschaftlichen Lehre und Ausbildung. In WiSt Heft 6/2005, S.350, 2005

[Posch, 2007] Alfred Posch: Management von Innovationsprojekten in Innovations und Technologiemanagement, 2. Auflage, S. 213-266, Strebel (Hrsg.), Facultas.vuw Verlag, Wien 2007

[Rowley, 1997] T.J. Rowley: Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. In: Academy of Management Review. Vol. 22. Nr.04. S.887-910.

[Rowley,J, 2010] Jennifer Rowley: e-Government stakeholders — Who are they and what do they want? In International Journal of Information Management, 2010

[Röchert-Voigt, 2010] Röchert-Voigt, Norbert Gronau, Web 2.0 für die interne Vernetzung der Verwaltung:

Ein Wiki zur Fortschreibung einer Rechtsvorschrift in: Bonn Gesellschaft für Informatik e.V., Maria A Wimmer, Uwe Brinkhoff, Siegfried Kaiser , D. Lück-Schneider, Erich Schweighofer, Andreas Wiebe (Hrsg.) GI Proceedings 162 Vernetzte IT für einen effektiven Staat: Fachtagung FTVI / FTRI 2010, Koblenz

[Sander, 1992] Karl Sandner: Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen. Physica Verlag, Wien, 1992.

[Savage, 1991] Savage, G. T., T. W. Nix, Whitehead and Blair: Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. In: Academy of Management Executive 5(2), 1991.

[Schmidtchen,1998] D. Schmidtchen Funktionen und Schutz von property rights: eine ökonomische Analyse. URL: <http://www.uni-saarland.de/fak1/fr12/csle/publications/9804prop.PDF> (13.08.2011)

[Schneider, 2002] Marguerite Schneider: A Stakeholder Model of Organisational Leadership. In Organisation Science, Vol. 13, No. 2 (Mar.- Apr., 2002), S. 209-220.

[Scholz, 1987] Scholz, Christian: Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz. Berlin/ New York, 1987

[Scholl J., 2001] Hans J. Scholl, Applying Stakeholder Theory to E-Government- Benefits and Limits: in Proceedings of the International Federation of Information Professionals Conference (2001)

[Schonert, 2008] Torsten Schonert: Interorganisationaler Wertschöpfungsnetzwerke in der deutschen Automobilindustrie, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008

[Schuppan, 2009] Tino Schuppan: Kooperationsanforderungen für E-Government: Ist die Verwaltung ausreichend netzwerkfähig? In: «eGov Präsenz» 2/09 URL: http://www.ifg.cc/_pdf/eGov_Pr%E4senz_Kooperationsanforderungen_f%FCr_E-Government.pdf (10.09.2011)

[Sydow, 1992] Jörg Sydow: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1992.

[Thommen, 1996] Thommen, Jean-Paul: Glaubwürdigkeit. Die Grundlage unternehmerischen Denkens und Handelns. Zürich, 1996.

[Ventzke et. al, 2010] Stefan Ventzke, Silke Weiß, Maria A. Wimmer, Josef Makolm, Stakeholder-Beteiligung in der Entwicklung eines Virtual Company Dossiers mithilfe von Web 2.0 in: Bonn Gesellschaft für Informatik e.V., Maria A Wimmer, Uwe Brinkhoff, Siegfried Kaiser , D. Lück-Schneider, Erich Schweighofer, Andreas Wiebe (Hrsg.) GI Proceedings 162 Vernetzte IT für einen effektiven Staat: Fachtagung FTVI / FTTRI 2010, Koblenz

[von Lücke/ Reineremann, 2000] J. von Lucke und H. Reineremann: Speyerer Definition von Electronic Government, Ergebnisse des Forschungsprojektes Regieren und Verwalten im Informationszeitalter. Online Publikation. Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, 2000 URL: <http://foev.dhv-speyer.de/ruvii/Sp-EGov.pdf> (12.01.2012)

[von Lücke/ Reineremann, 2002] J. von Lucke und H. Reineremann: Speyerer Definition von Electronic Governance, 2. gestaffelte Auflage, Ergebnisse des Forschungsprojektes Regieren und Verwalten im Informationszeitalter. Online Publikation. Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, 2002 URL: <http://foev.dhv-speyer.de/ruvii/SP-Egvce.pdf> (21.01.2012)

[Weilacher, 2005] Simone Weilacher: Ein pragmatischer Ansatz Stakeholdermanagement einfach und effizient, 2005 Online im Internet. URL: <http://www.projektmagazin.de/artikel/ein-pragmatischer-ansatz-stakeholdermanagement-einfach-und-effizient> (15.05.2011)

[Welge et. al, 2003] Welge, M.K./ Al-Laham, A.: Strategisches Management: Grundlagen-Prozesse-Implementierung. Wiesbaden, 2003.

[Wimmer, 2009] Maria A. Wimmer: Folien Vorlesung Public Management im WiSe 2009/10.

[Wimmer et. al, 2012] Maria A. Wimmer, Karol Furdik, Melanie Bicking, Marian Mach, Tomas Sabol, and Peter Butka. Open Collaboration in Policy Development: Concept and Architecture to integrate scenario development and formal policy modelling. In Yannis Charalabidis and Sotiris Koussouris, editors, Empowering Open and Collaborative Governance. Springer Berlin / Heidelberg, 2012.

[Wimmer, 2010] Maria A. Wimmer: Zukunftsplanung via offener Beteiligungsplattform und Makroökonomischer Modellsimulation. In : Fachtagung FTVI / FTTRI 2010, Nr. 2/2010, Arbeitsberichte aus dem Fachbereich Informatik, Maria A. Wimmer et. al (Hrsg.), Koblenz, 2010.

[Wolf/Krcmar, 2005] Wolf, P.; Krcmar, H. : Prozessorientierte Wirtschaftlichkeitsuntersuchung für E-Government, Wirtschaftsinformatik, 2005 URL:

[http://winfobase.de/lehrstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/20FCC46A03AD55D2C12570CA00456841/\\$FILE/05-29.pdf](http://winfobase.de/lehrstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/20FCC46A03AD55D2C12570CA00456841/$FILE/05-29.pdf) (23.08.2011)

[Wolfe/Putler, 2002] Richard A. Wolfe, Daniel S. Putler: How Tight Are the Ties That Bind Stakeholder Groups? In *Organization Science*, Vol. 13, No. 1, S. 64-80, 2002

[Zuber, 2006] Ulrich Zuber, Mitarbeiterportal: Strategieinstrument der Verwaltungsmodernisierung. In *Handbuch- IT in der Verwaltung*, Martin Wind, Detlef Kröger (Hrsg.), Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2006

[Zentes et. al., 2005] Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett: *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen - Ansätze – Perspektiven*. Gabler Verlag. 2. Auflage, 2005.

Anhang A: Fragebogen „Stakeholderbeteiligung in E-Government Projekten“

Vorweg würde ich Ihnen gerne einige Frage zu Ihrer Person stellen.

Bitte nennen Sie Ihren Namen und in welcher Institution Sie tätig sind.

egosta: Mitarbeiter, Universität Koblenz-Landau, Campus Koblenz;

Mitarbeiter, österreichisches Bundesministerium für Finanzen

OCOPOMO: Mitarbeiter, Universität Koblenz-Landau, Campus Koblenz;

Von welchem E-Government Projekt mit Stakeholderbeteiligung werden Sie aus eigener Erfahrung oder als Experte berichten?

Antwort: 1. **egosta** **Antworten (X)**

2. **OCOPOMO** **Antworten (Y)**

Teil 1: Hintergrundinformationen zum Stakeholderbeteiligungsprojekt /- initiative und Erhebung der eingesetzten Lösungen und Methoden zur Stakeholderidentifizierung, Stakeholderklassifizierung sowie zum Einsatz von Stakeholdertheorien.

In diesem Abschnitt ist Ihr Wissen und Erfahrung als Mitglied des Projektteams gefragt. Bitte teilen Sie mir mit, welche Arbeitstechniken und Methoden zum Zwecke der Stakeholderanalyse im Projekt angewandt worden sind bzw. geplant worden sind und welcher Mehrwert dadurch erzielt wurde.

1.1) Nach welcher Vorgehensweise wurden die potenziellen Projektstakeholder identifiziert?

Hier sind einige Suchstrategien aufgelistet, Sie können die passenden ankreuzen oder/ und ergänzen.

- positionales Vorgehen: Suche anhand vorhandener Interaktionsstrukturen
- reputationales Vorgehen: Expertenbefragung zu potenziellen Stakeholdern
- sozial-partizipatives Vorgehen: Identifikation von Stakeholdern anhand deren aktiver Teilnahme an Gremien, Round Table oder anderen Stakeholderplattformen
- meinungsführerorientiertes Vorgehen: Suche nach Stakeholdern, die sich durch Meinungsartikulation unter Beweis gestellt haben
- demografisches Vorgehen: Identifizierung von Stakeholdern durch Kriterien, wie z.B. Alter, Geschlecht, Ausbildung
- interaktionsorientiertes Vorgehen: Identifizierung der Stakeholder als Einflussnehmer aus vorhandenen Interaktionsbeziehungen
- Identifizierung durch Akteure entlang der Prozesskette/ Wertschöpfungskette
- Andere:

1.2) Nach welchen Methoden wurden die identifizierten Stakeholder charakterisiert?

- Exploration von existierenden Daten über Stakeholder
- kreative Techniken wie Brainstorming
- Kontaktaufnahme und Befragung der Stakeholder z.B.: durch Interview oder informelle Checkliste
- Andere:

1.3) Man kann zwischen zwei Stakeholdertypen unterscheiden: die internen Stakeholder (Beteiligte) und die externen Stakeholder (Betroffene). An welchen Stakeholdertyp richtet sich vor allem das Beteiligungskonzept von dem E-Government Projekt?

- Interne Stakeholder
- externe Stakeholder
- Interne Stakeholder & externe Stakeholder

1.4) Die Position der Stakeholdergruppen im Bezug auf dessen Mächtigkeit kann durch folgende Koordinaten festgestellt werden. Welche dieser Eigenschaften ist für die Priorisierung einer Stakeholdergruppe bedeutend?

Bitte vergeben Sie den Eigenschaften eine Ordnungszahl und ergänzen Sie wenn nötig.

1= sehr wichtig

2= wichtig

3= bedingt wichtig

4= unwichtig

Legitimität der Ansprüche

Organisiertheit⁸ der Stakeholdergruppe

Offizielle Autorität

Verfügungsgewalt über knappe Ressourcen

Macht durch Nutzung der Organisationsstruktur, Regeln und Vorschriften

Kontrolle über den Entscheidungsprozess

Kontrolle über Information, Sachwissen und Technologien

Machtpotenziale durch Informationsvorsprung

Verfügung über große Menge von interpersonelle Allianzen
bzw. Mittlerrolle in wichtigen Netzwerken

Andere 1:

Andere 2:

Andere 3:

Keine

1.5) Welche Stakeholdermapping- Verfahren wurden eingesetzt um daraus Umgangsstrategien mit den Stakeholdern abzuleiten? Wenn keine Stakeholdermap zum Einsatz kam, bitte kreuzen sie das entsprechende Feld an und geben Sie bitte wenn möglich eine Begründung an.

Stakeholdermap ist ein Instrument zur Verbesserung der Systematisierung und Strukturierung von Stakeholdern und wird meistens in einem Koordinatensystem dargestellt. Wenn solches Instrument angewandt worden ist, bitte geben Sie die Eigenschaften an nach denen die Stakeholder angeordnet wurden.

Macht/ Legitimität/ Dringlichkeit des Anliegens (Mitchell Typologie)

Einfluss/ Kooperationspotenzial

Macht/ Wille zur Machtausübung

Einfluss/ Beeinflussbarkeit des Stakeholders

Kooperationsfähigkeit/ Bedeutung öffentlicher Meinungsbildung

Andere:

Keine WARUM?

⁸ (offizielle /rechtlich verankerte Interessensgruppierungen; Gegenteil dazu wären Bürger, die wenig organisiert sind)

Diese Verfahren waren nicht bekannt.

Diese Verfahren wurden nicht angewendet, weil die Charakterisierung der Stakeholder im Vorfeld durch die Projektpartner durchgeführt wurde.

1.6) Welcher Nutzen konnte durch Stakeholdermapping (falls eingesetzt) erzielt werden?

z.B.: Aufdeckung verborgener Machtstrukturen, Hinweise auf effektive Informations- und Kommunikationswege im Umgang mit den Stakeholdern, Hinweise auf Umgangstrategien, besseres Verständnis von Stakeholderansprüchen ...)

Antwort: -----

1.7) Welche Rolle spielt die Positionierung eines Stakeholders im Stakeholdernetzwerk (d.h. im Netz der Stakeholderbeziehungen untereinander) im Hinblick auf seine Wichtigkeit im Stakeholderbeteiligungsprozess? (z.B.: Akteur am Rande; Akteur im Zentrum; Akteur mit vielen Beziehungen zu anderen Stakeholder; Akteur mit Mittlerrolle)

Antwort: Je nach Positionierung erfolgt eine andere Beteiligung. Akteure am Rande beteiligen sich bspw. mit einem anderen Interesse als Akteure im Zentrum, die direkt davon betroffen sind.

Die Stakeholdernetzwerke spielen eine Rolle soweit, dass kooperative Beziehungen innerhalb des Beteiligungsprozesses gefördert werden.

Teil 2: Einsatz von Stakeholdern in E-Government Projekten. Erhebung der Stakeholdererwartungen und Nutzenpotenziale von Stakeholderbeteiligungsprojekten.

In diesem Abschnitt ist Ihre Expertise zum Thema Stakeholderbeteiligung wichtig. Sie sollen als Experte die Erwartungen der Stakeholder gegenüber dem Beteiligungsprojekt einschätzen sowie ihre Erfahrungen mit dem Stakeholderbeteiligungsprojekt wiedergeben. Bitte bleiben Sie objektiv und beantworten die Fragen aus der Position eines Mitarbeiters des Projektteams.

2.1) In welcher Projektphase eines E-Government Vorhabens ist es am meisten sinnvoll und nutzbringend Stakeholder in den Prozess einzubinden?

Bitte wählen Sie drei Projektphasen aus.

IST-Analyse

Ziel-Planung und SOLL-Konzeption

Pilotanwendung

Evaluierung Pilotversuch

Umsetzung Gesamtkonzept

Evaluierung Gesamtkonzept

2.2) Wie wurden Stakeholder in den Gestaltungs- und oder Entscheidungsprozess im Projekt eingebunden? (Tiefe der Beteiligung)

Bitte kreuzen Sie diejenigen Aktivitäten, die unternommen werden/wurden um Stakeholder am E-Government Projekt zu beteiligen. Sie können auch Ergänzungen im Feld „Weitere“ vornehmen.

Stakeholderinteressen und Forderungen einschätzen und in der Projektplanung berücksichtigen

Stakeholder informieren und beobachten

Stakeholder durch Programme/ Marketing positiv zum Projekt einstellen (d.h.: Überzeugungsarbeit)

Stakeholder kontaktieren und mit ihnen kommunizieren
(d.h.: Meinungen und Vorschläge von Stakeholder einholen, die Forderungen der Stakeholder ausdiskutieren z.B.: im Multistakeholderforum, Runde Table)

Stakeholder-Partizipation: durchgängiges Vorschlags- und Beschwerdemanagement, Abstimmungen und Kommentare, Ideenwettbewerb, Feedback

Stakeholder Co-Produktion: gemeinschaftliche Wertschöpfung und Entscheidungsfindung, kollaboratives Wissensmanagement, Arbeitsteilung

Weitere:

2.3) Welche Erwartungen hat die Mehrheit der Stakeholder gegenüber der Beteiligungsinitiative geäußert oder gezeigt? Bitte wählen Sie das zutreffende Feld und /oder ergänzen Sie weitere Punkte.

Anerkennung ihrer Ansprüche

Mitspracherecht

Mitbestimmungsrecht

Mitwirkungsrecht (Co-Produktion)

Andere:

2.4) Welcher Nutzen wurde von der Stakeholderbeteiligung erwartet?

Reduzierung von Personalkosten

Reduzierung von Sachkosten

Reduzierung von Realisierungskosten

Know-How Transfer

größere Akzeptanz der Entscheidungen

größere Akzeptanz der E-Government Lösung

Mobilisierung zusätzlicher Engagements

- Risikominimierung
- Maximierung der Stakeholderzufriedenheit
- Weitere:

2.5) Welche Nutzen hat sich tatsächlich im E-Government Projekt durch die Stakeholderbeteiligung eingestellt?

- Reduzierung von Personalkosten
- Reduzierung von Sachkosten
- Reduzierung von Realisierungskosten
- Know-How Transfer
- größere Akzeptanz der Entscheidungen
- größere Akzeptanz der E-Government Lösung
- Mobilisierung von zusätzlichen Engagements
- Risikominimierung
- Maximierung der Stakeholderzufriedenheit
- Weitere:

2.6) Wurden durch die Stakeholderbeteiligung auch negative Auswirkungen im Hinblick auf die Umsetzung des E-Government Lösung sichtbar?

- größerer Personalaufwand
- größerer Zeitaufwand
- größere Realisierungskosten
- größerer Kommunikationsaufwand
- größerer Koordinationsaufwand
- Interessenskonflikte
- Machtkonflikte
- Weitere:

2.7) Waren die Interessenlagen der identifizierten Stakeholder stark heterogen? (d.h. große Meinungs- und Interessenunterschiede mit Zielkonflikten)

Antwort:

Nein. Die Interessen haben sich nur im Detail und der Vorstellung einer Umsetzung unterschieden.

Im „Kosice“ Pilot Zum Teil waren die Interessenlagen zum Teil heterogen.

Im „Campania“ Pilot eher nicht.

Sonst oft Konflikte um finanzielle Ressourcen.

2.8) Konnten durch Stakeholderbeteiligung eventuell vorhandene Interessenskonflikte beseitigt werden?

Antwort:

Bisher nicht.

keine Beurteilung möglich, da das Projekt noch nicht abgeschlossen ist.

2.9) Konnten durch Stakeholderbeteiligung eventuell vorhandene Machtkonflikte beseitigt werden?

Antwort:

Bisher nicht.

Ja, im Kosice Pilot: Monopolstellung einer Partei konnte aufgebrochen werden.

2.10) Konnte durch die Beteiligungsmaßnahmen eine konsensfähige Lösung erreicht werden?

Antwort:

Ja.

keine Beurteilung möglich, da das Projekt noch nicht abgeschlossen ist.

2.11) Welche Einflussfaktoren beeinflussen maßgeblich die Erfolgsquote/ Nutzen einer Stakeholderbeteiligung? Bitte nennen und erläutern Sie kurz mindestens 3 Erfolgsfaktoren.

1. umfangreiche Stakeholderidentifizierung, Klassifizierung und Charakterisierung der Stakeholdern und Stakeholdergruppen.

2. Ableiten eines Kommunikationsmaßnahmenplans: so kann sicher gestellt werden, dass man die Stakeholder auf den für sie am besten geeigneten Weg anspricht und involviert.

3. Transparenz im Beteiligungsprozess: das Engagement der Stakeholder muss klar, nachvollziehbar und begründet in den Gestaltungsprozess einfließen.

4. Motivation der Stakeholder zur Beteiligung – wenn die Motivation zu gering ist wird aus einem Beteiligungsverfahren eine Informationsplattform

5. Mitsprache bei der Entscheidungsfindung -> sehen, dass das eingebrachte Wissen und die Meinungen zur Entscheidungsfindung herangezogen werden

6. Interessante und aktuelle Information und Beteiligungsmöglichkeiten bzw. die Aktualität des Themas

1. Zugehörigkeitsgefühl: durch die intensive Einarbeitung und Involvierung der Betroffenen in das Testszenario haben die Stakeholder die Vorstellung mitgewirkt zu haben und fühlen sich dem Projekt verbunden.

2. Stakeholder können ihre Meinung und Sichtweise einbringen.

3. Bereinigung von Machtasymmetrien: durch die Virtualität im Online Tool werden Macheigenschaften der einzelnen Stakeholder im Beteiligungsprozess weniger wichtig.

Teil 3: Einsatz von Web 2.0 Anwendungen und Social Software zum Zweck der Stakeholder- Partizipation.

Ich bitte Sie hier ihr Wissen als Experte abzugeben um zu beurteilen welchen Nutzen der Einsatz von Web 2.0-Instrumenten und Social Media zum Zwecke der Stakeholderbeteiligung bringen kann.

3.1) Wie häufig wurden in dem Beteiligungsprojekt folgende Kommunikationswege benutzt, um Kontakt zu Stakeholdergruppen aufzunehmen?

Bitte benutzen Sie folgende Zuordnung: 1= häufig 2= regelmäßig 3= selten

[3 / 3] Print

[2 / 2] Online

[2 / 2] Persönlich/ Mündlich

3.2) Wie häufig wurden in dem Beteiligungsprojekt folgende Kommunikationswege benutzt, um Stakeholdergruppen zu informieren?

Bitte benutzen Sie folgende Zuordnung: 1= häufig 2= regelmäßig 3= selten

[3] Print

[2 / 3] Online

[2 / 1] Persönlich/ Mündlich

3.3) Wie häufig wurden in dem Beteiligungsprojekt folgende Kommunikationswege benutzt, um Stakeholdergruppen Feedback zu geben?

Bitte benutzen Sie folgende Zuordnung: 1= häufig 2= regelmäßig 3= selten

[3] Print

[3 / 1] Online

[3 / 3] Persönlich/ Mündlich

3.4) Wie häufig wurden in dem Beteiligungsprojekt folgende Kommunikationswege benutzt, um Stakeholdergruppen in Gestaltungsprozesse mit einzubeziehen?

Bitte benutzen Sie folgende Zuordnung: 1= häufig 2= regelmäßig 3= selten

[3] Print

[2 / 1] Online

[2 / 3] Persönlich/ Mündlich

3.5) Wie häufig wurden in dem Beteiligungsprojekt folgende Kommunikationswege benutzt, um Stakeholdergruppen in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen?

Bitte benutzen Sie folgende Zuordnung: 1= häufig 2= regelmäßig 3= selten

[3] Print

[3 / 1] Online

[3 / 3] Persönlich/ Mündlich

3.6) Bitte füllen Sie aus wie häufig folgende Web /Web 2.0 Anwendungen in der Stakeholderbeteiligung eingesetzt wurden

mit der Zuordnung 1= häufig 2= regelmäßig 3= geringfügig

und benennen Sie, falls bekannt, den Zweck, den diese Anwendung erfüllt hat.

Dazu können Sie sich folgender Punkte bedienen oder selbst ergänzen:

A= Informieren

B= Kommunizieren/ Dialog

C= Einbindung in den Gestaltungsprozesse

D= Einbindung in den Entscheidungsprozess

Wenn keine Web Anwendungen zum Einsatz kamen, bitte kreuzen sie das entsprechende Feld an und geben Sie bitte wenn möglich eine Begründung an.

- [2 Y] Wiki/ Glossar
Zweck: C / B, C, D
- [2 Y] Blog
Zweck: A / A
- [2 Y] Forum
Zweck: B / A, B
- [1] Newsfeeds:
Zweck: A
- [3 Y] Suchmaschinendienste
Zweck: A / A
- [3 Y] E-Mail
Zweck: B / A
- [2] Newsletter
Zweck: A
- [1] Projekttagebuch
Zweck: A
- [3 Y] Online-Umfrage
Zweck: C / C
- [3 Y] Chat
Zweck: B / B
- [3] Videobeiträge z.B.: YouTube
Zweck:

- [] Podcast (Audio & Video)
Zweck:
- [] ANDERE:
Zweck:
- [] ANDERE:
Zweck:
- [] ANDERE:
Zweck:
- [] Es wurden keine Web / Web 2.0 Anwendungen eingesetzt
WARUM?

3.7) Wurden eins oder mehrere oder anderer dieser Social Media Kanäle im Beteiligungsprojekt benutzt?

Wenn ja, vergeben Sie bitte auch hier die Wertung nach Intensität der Nutzung mit der Zuordnung 1= häufig 2= regelmäßig 3= geringfügig und benennen Sie, falls bekannt, den damit verbundenen Zweck.

Dazu können Sie sich folgender Punkte bedienen oder selbst ergänzen:

A= Informieren

B= Kommunizieren/ Dialog

C= Einbindung in den Gestaltungsprozesse

D= Einbindung in den Entscheidungsprozess

E= Mehr Vertreter einer Stakeholdergruppen erreichen

- [] Lokalisten.de
- [] Twitter.com
- [] Xing.com

Facebook.com

Keiner dieser Social Media Kanäle wurde eingesetzt. Warum?

Da regional kleine und spezifische Gruppen.

3.8) Wie schätzen Sie das Kosten-Nutzen Verhältnis vom Web 2.0 Einsatz zum Zweck der Stakeholderbeteiligung in E-Government Projekten?

Antwort:

Der Nutzen hängt stark von der Stakeholdergruppe ab. Teilweise muss ein hoher Aufwand getrieben werden um Web 2.0 sinnvoll in die Stakeholderbeteiligung einzubringen. Die Kosten von Web 2.0 Anwendungen halten sich im Gegenzug im Rahmen.

sehr gutes Kosten Nutzen Verhältnis, die Vorteile wie Schaffen von Vertrauen, Transparenz und Beteiligungsermöglichung in der Politik die Kosten überwiegen. Positives Effekt ist mehr Legitimität und transparente Demokratie.

3.9) In welchen E- Government Projekten ist der Einsatz von Web 2.0 zum Zweck der Stakeholderbeteiligung empfehlenswert?

Antwort:

Hierzu kann keine generelle Aussage gemacht werden. Je jünger und/oder technikaffiner die Stakeholdergruppe ist, desto größer die Wahrscheinlichkeit einer regelmäßigen Nutzung. Es muss genau überlegt werden, welche Techniken eingesetzt werden sollen und wofür. Web 2.0 zum Selbstzweck einzusetzen bringt keinen weiteren Nutzen.

Projekte an welchen viele unterschiedliche Stakeholdergruppen beteiligt sind bzw. betroffen sind; Innovative Projekt; Umsetzung neuer E-Government-Lösungen; Projekte, die die Einbindung/Mitsprache der Stakeholder erlauben.

in jedem Projekt, solange es sich nicht nur um den Bürger allgemein handelt.

Schlüsselpersonen sind besonders wichtig.

3.10) In welchen E- Government Projekten ist der Einsatz von Social Media zum Zweck der Stakeholderbeteiligung empfehlenswert?

Antwort:

Auch hier gilt meine Antwort zum Thema Web 2.0

kaum empfehlenswert, da die Stakeholder nicht erreicht werden. Der Aufwand ist gegenüber dem Nutzen gering.

3.11) Falls das Beteiligungsprojekt abgeschlossen ist:

Was würden Sie in der Stakeholderanalyse und im Beteiligungsprozess im Nachhinein anders machen?

Antwort:

keine Antwort, da noch nicht abgeschlossen.

keine Antwort, da noch nicht abgeschlossen.

Vielen Dank für ihre Mitarbeit!