

# Die Stakeholder Analyse und Möglichkeiten der Beteiligung mittels Web 2.0

## **Masterarbeit**

zur Erlangung des Grades eines  
Master of Science

im Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von

Oliver Pausch

207110773

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

Erstgutachter: Prof. Dr. Maria Wimmer

Zweitgutachter: Ansgar Mondorf

Koblenz, im April 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*

*Unterschrift*

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	iii
Abbildungsverzeichnis .....	vi
1. Einführung.....	1
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Zielsetzung.....	2
1.3. Vorgehensweise .....	2
2. Theoretische Grundlagen .....	2
2.1. E-Government .....	3
2.2. Electronic Public Procurement.....	5
2.2.1. Grundlagen .....	5
2.2.2. EU Maßnahmen .....	6
2.2.2.1. Rechtlicher Rahmen.....	7
2.2.2.2. Initiativen.....	8
2.2.2.3. EU geförderte Projekte.....	12
2.3. Das Peppol Projekt .....	12
2.3.1. Einordnung.....	12
2.3.2. Peppol .....	14
2.3.2.1. Entwicklung.....	14
2.3.2.2. Aufbau .....	14
2.3.2.3. Komponenten .....	15
2.3.3. Das Virtual Company Dossier (VCD) .....	17
3. Stakeholder .....	19
3.1. Stakeholderbegriff.....	20
3.2. Stakeholder- Theorie.....	21
3.3. Einfluss von Stakeholdern .....	23
3.3.1. Macht .....	23
3.3.2. Legitimität .....	24
3.3.3. Dringlichkeit .....	24
3.3.4. Organisationsfähigkeit und Durchsetzungswille .....	24
4. Web 2.0.....	25
4.1. Begriffsabgrenzung .....	25
4.2. Social Software.....	27

4.3.	Instrumente.....	28
4.3.1.	Webblog.....	28
4.3.2.	Wikis.....	29
4.3.3.	Podcast.....	29
4.3.4.	Internetforum .....	30
4.3.5.	Chats .....	30
4.3.6.	Tagging.....	31
4.3.7.	Newsfeed .....	31
4.3.8.	Social Networks.....	31
5.	Egosta Plattform .....	32
5.1.	Zielsetzung.....	32
5.2.	Eingesetzte Technologien .....	33
6.	Stakeholder- Beteiligung Konzept .....	34
6.1.	Grund der Beteiligung .....	35
6.2.	Involvierte Stakeholder .....	35
6.3.	Beteiligungsverfahren .....	36
6.4.	Berichterstattung .....	37
7.	Stakeholder Methoden .....	37
7.1.	Methoden zur Stakeholderinvolvierung .....	37
7.1.1.	Stakeholder Identifikation .....	38
7.1.1.1.	Auflisten möglicher Stakeholder .....	38
7.1.1.2.	Stakeholder- Klassifikation .....	38
7.1.2.	Stakeholder- Analyse .....	42
7.2.	Methoden der Stakeholderbeteiligung.....	43
7.2.1.	Level of Engagement.....	44
7.2.2.	Klassische Methoden des Engagement .....	45
7.2.2.1.	Expert Panels .....	45
7.2.2.2.	Focus Group.....	46
7.2.2.3.	Interview.....	46
7.2.2.4.	Opinion Poll .....	46
7.2.2.5.	Public Meeting.....	47
7.2.2.6.	Survey .....	47
7.2.2.7.	Workshop .....	47
7.2.3.	Engagement mittels Web 2.0 .....	48

7.2.3.1.	Engagementmöglichkeiten der Web 2.0 Instrumente.....	48
7.2.3.2.	Einordnung der Stufen des Engagementprozesses.....	56
8.	Konzeptanwendung.....	58
8.1.	Grund der Beteiligung.....	59
8.2.	Involvierte Stakeholder.....	59
8.2.1.	Auflistung möglicher Stakeholder.....	59
8.2.2.	Stakeholder Klassifikation.....	60
8.2.3.	Stakeholder Analyse.....	61
8.2.3.1.	Ausschreibende Stelle.....	61
8.2.3.2.	Beschaffungsamt/ -gesellschaft.....	61
8.2.3.3.	IKT- Anbieter für Beschaffung.....	62
8.2.3.4.	Interessensvertretungen.....	62
8.2.3.5.	Lieferanten.....	62
8.2.3.6.	Nachweisaussteller.....	63
8.2.3.7.	Qualifizierungsstelle.....	63
8.3.	Beteiligungsverfahren.....	63
8.3.1.	Beteiligungsstufen.....	63
8.3.2.	Beteiligungsmedium.....	64
8.3.3.	Beteiligungsmethoden.....	64
8.3.4.	Berichterstaten.....	65
8.4.	Handlungsempfehlungen.....	65
9.	Fazit.....	66
	Literaturverzeichnis.....	vii

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen des öffentlichen Einkaufs.....	6
Abbildung 2: Peppol Komponenten (Peppol, 2011b, S. 11) .....	15
Abbildung 3: Funktionsweise des VCD (Peppol, 2011h, S. 4) .....	18
Abbildung 4: Stakeholderanalyse nach Mitchel et al. ....	40
Abbildung 5: Level's of Engagement.....	44
Abbildung 6: Ausprägung für Blogs.....	49
Abbildung 7: Ausprägung für Wikis .....	50
Abbildung 8: Ausprägung für Podcasts .....	51
Abbildung 9: Ausprägung für Foren.....	52
Abbildung 10: Ausprägung für Chats .....	53
Abbildung 11: Ausprägung für Tagging.....	54
Abbildung 12: Ausprägung für Newsfeeds .....	55
Abbildung 13: Ausprägung für Social Networks .....	56

# 1. Einführung

## 1.1. Problemstellung

Stakeholder gewinnen heutzutage auf allen Ebenen und in allen Bereichen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens immer mehr Einfluss. Das Beispiel Stuttgart 21 machte deutlich, dass Großprojekte nur noch von Erfolg gekrönt sein können, wenn die jeweiligen Stakeholder in den Projektentwicklungsprozessen miteinbezogen und nicht, wie es lange Zeit üblich war, übergangen und nicht beachtet werden.

In der Wirtschaft hat schon lange ein Umdenken begonnen, weg von der reinen Orientierung auf Shareholder und Shareholder Value, hin zu mehr Konzentration auf die Stakeholder im Unternehmen.

Man muss sich diesen Entwicklungen, die nicht nur im gesellschaftlichen Leben aufkommen, stellen, um ihre Möglichkeiten für die Projektplanung und den Projekterfolg zu nutzen. Durch frühzeitige Einbeziehung von Stakeholdern lassen sich Planungsfehler vermeiden und allgemein akzeptierte Ergebnisse erreichen. Die Anspruchsgruppen, die sich an diesem Prozess beteiligen wollen, sind zumeist sehr unterschiedlich und verfolgen selten einheitliche Ziele. Dazu kann je nach Projektgröße die Anzahl der zu involvierenden Anspruchsgruppen schnell wachsen.

Neben den sozialen Veränderungen bestimmen zunehmend technische Neuerungen die Projektarbeit. Die Fortschritte in der Informations- und Kommunikations-Technologie geben dem Stakeholder einen hohen Informationsgrad und erlauben ihm gemeinsames Vorgehen besser abzustimmen. Das moderne Web 2.0, das Internet für jedermann, das jeder erweitern, gestalten und konsumieren kann ohne spezifische Informatikkenntnisse, bietet vielfältige Möglichkeiten für Online-Informationsaustausch und Online-Kommunikation.

Die zentrale Frage, mit der sich diese Masterarbeit auseinandersetzt, ist, wie man Stakeholder an einem Projekt beteiligen kann, um den Projekterfolg zu sichern.

Zur Beantwortung dieser Fragen soll sich diese Masterarbeit mit den folgenden Problemstellungen beschäftigen:

- Wie wählt man die relevanten Stakeholder aus der Fülle der Anspruchsgruppen aus.
- Wie bindet man diese Stakeholder in einen Beteiligungsprozess ein, der vom Web 2.0 geprägt ist und die gängigen traditionellen Verfahren ersetzen soll.

Passend zum diesem neuen Beteiligungsprozess wurde die e-Government Stakeholder Beteiligungsplattform Egosta entwickelt, mit deren Hilfe sich die Stakeholder via Web 2.0 am Prozess beteiligen sollen. Dieses Instrument soll in vorliegender Arbeit als ein zentraler Baustein für die Ansprache der Stakeholder gelten.

## 1.2. Zielsetzung

Diese Masterarbeit hat als Ziel einen Überblick zu geben, wie ein erfolgreicher Stakeholder Beteiligungsprozess gestaltet werden kann. Dabei soll bewusst auf die traditionellen Methoden zur Beteiligung verzichtet und sich auf die Web 2.0 Technologien zur Beteiligung konzentriert werden.

Im Verlaufe dieser Arbeit sollen die Stakeholder-Identifikations und –Analyse-Methoden herausgearbeitet werden, mit deren Hilfe man die Stakeholder zu Beginn eines Beteiligungsprozesses klassifizieren kann. Ebenso sollen in dieser Arbeit die Web 2.0 Methoden als Alternativen für die klassischen Beteiligungsmethoden vorgestellt werden. Außerdem soll aufgezeigt werden, auf welchen Ebenen im Beteiligungsprozess, die traditionellen Methoden unterstützen können.

Als Anwendungsfall für die Untersuchung dient ein Projekt der EU zur Vereinheitlichung von Ausschreibungen auf der Stakeholder Beteiligungsplattform Egosta.

## 1.3. Vorgehensweise

Im nächsten Kapitel sollen zunächst die theoretischen Grundlagen des eGovernment erläutert werden, bevor näher auf den electronic Public Procurement Prozess eingegangen wird. Die Betrachtung des Peppol Projektes, das die Egosta Stakeholder Beteiligungsplattform umfasst, schließt das dieses Kapitel ab.

Im dritten Kapitel stehen die theoretische Betrachtung des Stakeholder im Vordergrund. Zunächst soll der Begriff definiert werden, bevor ein Einblick in die Stakeholder Theorie gegeben wird. Am Ende werden die Einflussmöglichkeiten der Stakeholder aufgezeigt.

Das Web 2.0 wird im vierten Kapitel beschrieben. Nach der Begriffsabgrenzung sollen Social Softwareprodukte und die wichtigsten Instrumente des Web 2.0 vorgestellt werden.

Die Vorstellung der Egosta Plattform erfolgt in Kapitel fünf in der Form der Zielsetzung und der eingesetzten Technologien.

Darauf folgt die Vorstellung des Konzeptes zur Stakeholder-Beteiligung.

Die Methoden, die für die Stakeholder-Beteiligung genutzt werden, werden in Kapitel 7 beschrieben, wobei auf klassische und auf Web 2.0 Methoden eingegangen wird.

Im Kapitel 8 schließt mit einem Ausblick diese Arbeit ab.

## 2. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundbegriffe erläutert, die für das Verständnis dieser Masterarbeit notwendig sind.

Zu Beginn wird der Begriff E-Government erklärt, bevor anschließend auf das electronic Public Procurement näher eingegangen wird. Darauf folgt eine Einführung in das Peppol Projekt.

## 2.1. E-Government

Electronic Government oder auch die allgemein üblichere abgekürzte Variante E-Government haben sich mittlerweile als Begriffe für die Modernisierung von Staat und Verwaltung etabliert. (vgl. Benkhadda, 2010, S. 31) Auch die äquivalente deutsche Bezeichnung Verwaltungsinformatik, gilt als Synonym für die Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in Verbindung mit staatlichem Handeln. (vgl. Memorandum Electronic Government, 2000, S. 6)

Erstmalige Erwähnung fand der Begriff E-Government in der Mitte der 90er Jahre, als das Internet Einzug in die öffentliche Verwaltung hielt. (vgl. Benkhadda, 2010, S. 31) Von der historischen Perspektive her betrachtet, wurden IKT-Lösungen schon früh in ihrer Entwicklung durch die öffentliche Hand, bspw. die Lochkarten für die Steuerermittlung, eingesetzt. (vgl. Schellong, 2008, S. 39) Auch die Entwicklung des Internets war zuerst eine Staatsaufgabe. (Arpanet des amerikanischen Verteidigungsministeriums 1960). (vgl. Schellong, 2008, S. 39)

### Definition

Eine einheitlich anerkannte und allgemein gültige Definition zu finden, ist bei der Vielzahl von Definitionen aus Wissenschaft und Praxis schwer. Als eine der gängigsten Definitionen von E-Government, kann die Definition des Fachausschusses Verwaltungsinformatik, der Gesellschaft für Informatik e.V. und des Fachbereiches 1 der Informationstechnischen Gesellschaft im VDE, herangezogen werden:

„Unter Electronic Government wird im Folgenden verstanden die Durchführung von Prozessen der öffentlichen Willensbildung, der Entscheidung und der Leistungserstellung in Politik, Staat und Verwaltung unter sehr intensiver Nutzung der Informationstechnik. Eingeschlossen sind in dieser Definition selbstverständlich zahlreiche Hilfs- und Managementprozesse, sowie Prozesse der politischen und finanziellen Rechenschaftslegung.“ (Memorandum Electronic Government, 2000, S. 3)

Häufig findet man in der Literatur auch die synonyme Verwendung des Begriffs E-Government und E-Governance. (vgl. (Schellong, 2008, S. 39) / (Benkhadda, 2010, S. 32)) Dabei setzen beide Begriffe unterschiedliche Schwerpunkte. Während beim E-Government, wie in der obigen Definition aufgezeigt, IKT dazu verwendet wird, um öffentliche Leistungen zu erbringen, steht beim E-Governance die Leitung und Steuerung eines öffentlichen Bereiches, unter Zuhilfenahme der Informations- und Kommunikations- Technologien, im Fokus. E-Government bildet folglich nur einen Teilbereich des E-Governance und kann daher nicht gleichbedeutend verwendet werden. (vgl. Benkhadda, 2010, S. 33)

### Ziele von E-Government

Als wichtigstes Ziel des E-Government, sollte die Modernisierung des Staates und somit seiner Verwaltung, mit Hilfe der Nutzung von Informations- und Kommunikations-Technologien angesehen werden. Dabei ist nicht alleine die Optimierung von technischen oder administrativen Prozessen interessant, sondern eine fundamentale

Prozessveränderung in den internen Abläufen der Verwaltung. Vorhandene Potentiale sollen optimal ausgeschöpft und neue Potentiale in der Verwaltung generiert werden. (vgl. Benkhadda, 2010, S. 34)

Jeder Akteur im E-Government-Prozess kann jedoch bei näherer Betrachtung eigene Zielsetzungen formulieren, die für ihn von entscheidender Bedeutung sind.

Für den Bürger ist das Kernziel eine einheitliche „digitale“ Verwaltungsstelle, die ihm unterschiedliche Behördengänge erspart. Dazu sollen mehr Service, eine höhere Transparenz und bessere Beteiligungsmöglichkeiten, neben den Informations-, Kommunikations- und Dienstleistungsangeboten, offeriert werden. (vgl. Hauschild, 2005, S. 3)

Für Unternehmen liegen die Ziele in einer Beschleunigung von Verwaltungsabläufen. (vgl. Hauschild, 2005, S. 3) Sie erhoffen sich durch Qualitätsverbesserungen und Entbürokratisierung Kosteneinsparungen und eine Vereinfachung von Verwaltungsprozessen. Ebenso soll aus Unternehmenssicht eine vollständige Vernetzung der IT-Systeme zur Prozessoptimierung führen. (vgl. Benkhadda, 2010, S. 36)

Für die Verwaltung muss die Zielsetzung eine Effizienzsteigerung, sowie eine Prozessvereinfachung bzw. Prozessbeschleunigung sein. Eine Entlastung von Routinetätigkeiten soll Freiräume für die Kernaufgaben schaffen. (vgl. Benkhadda, 2010, S. 36)

Allen Teilnehmern des E-Government-Prozesses sind Qualitätsverbesserungen, Transparenz- und Effizienzsteigerung, wie auch Kosteneinsparung bei Verwaltungsprozessen, gemein.

#### *Nutzenpotentiale von E-Government*

Betrachtet man die Nutzenpotentiale, erkennt man schnell, dass diese durch das E-Government sehr groß sein können. Zum einen können durch die verbesserte Kommunikation mit bzw. innerhalb von Verwaltungen, die Transport- und Liegezeiten reduziert und folglich eine schnellere Bearbeitungszeit erzielt werden. Zum anderen kann auch die Zeit- und Ortsunabhängigkeit zur Erreichung der Verwaltung, als Nutzen angesehen werden, da ein Zugriff rund um die Uhr möglich ist und der Ort der Leistungsabgabe nicht mehr in physischer Form die Verwaltung sein muss, sondern alles online abgewickelt werden kann. Intern können dank IKT-Möglichkeiten, die öffentliche Verwaltung gestrafft und neu strukturiert werden, da Verwaltungshandeln rationalisiert und teilweise automatisch abgewickelt werden kann. Die dadurch erzeugte Reduktion von Verwaltungsfehlern steigert die Qualität. (vgl. Benkhadda, 2010, S. 43f)

Auch können Kosteneinsparungen dank moderner IT-Systeme einen erhöhten Nutzen bringen, Verwaltungsausgaben, wie bspw. Papier-, Kopier- und Lagerhaltungskosten, sinken durch effiziente Ressourcennutzung, aber auch durch eine elektronische Abwicklung der Beschaffung. (vgl. Benkhadda, 2010, S. 44)

Der Nutzen für den Bürger und die Unternehmen, ist umso größer, je wichtiger die online angebotenen Funktionen sind. Sogenannte „Big Burner“ sind bspw. Steuererklärungen, sie

werden von den Verwaltungskunden mit einem höheren Nutzenwert versehen, als bspw. der Online-Antrag für die Hundesteuer. Je mehr die Bürgerpräferenzen bei der Erstellung dieser Online-Angebote getroffen werden, desto größer ist ebenfalls der Nutzen. Das setzt aber ein Erheben von Nutzerpräferenzen voraus. (vgl. Bertelsmann, 2001, S. 118)

## 2.2. Electronic Public Procurement

Es herrscht keine terminologische Einheitlichkeit, wenn in der Literatur von electronic Public Procurement gesprochen wird. Teilweise finden sich neben der Bezeichnung Public Procurement auch die Bezeichnungen Government Procurement, (vgl. World Trade Organization, 2003, S. 3) oder es wird schlicht nur von e-Procurement gesprochen. Für diese Arbeit soll der Begriff electronic Public Procurement verwendet werden.

### 2.2.1. Grundlagen

#### Definition

Ebenso wenig wie eine einheitliche Namensgebung, findet sich in der Literatur bisher eine einheitliche Definition für electronic Public Procurement. Dabei setzt sich der Begriff aus den Begriffen Public Procurement und e-Procurement zusammen.

Public (Government) Procurement ist nach der WTO definiert als „(...) relates to the process by which a state agency procures a product or service for its own use.“ (World Trade Organization, 2003, S. 3) Als grundlegendes Ziel wird desweiteren “(...)of keeping open and non-discriminatory government procurement regimes is to allow for competition between potential suppliers, and hence to ensure that best value for money is obtained” (World Trade Organization, 2003, S. 3) genannt.

Auf der anderen Seite ist e-Procurement ein hinlänglich bekannter und in der Literatur vielfach, oftmals geringfügig abweichend, definierter Begriff. (vgl. Kückels, 2009, S. 28) An dieser Stelle soll die Erklärung des Green Papers der EU zum Thema, “on expanding the use of e-Procurement in the EU”, aufgegriffen werden, die besagt, dass „E-Procurement is a catch all term for the replacement of paper based procedures with ICT based communications and processing throughout the procurement chain. In addition, the use of electronic means allows for new purchasing techniques, e.g. innovative repetitive purchasing methods based on the re-use of data“ (European Commission, 2010, S. 16)

Nach dieser Definition beinhaltet e-Procurement die Einführung von elektronischen Verfahren zur Unterstützung von einzelnen Phasen im Beschaffungsprozess. (vgl. European Commission, 2010, S. 16) Der öffentliche Einkaufsprozess besteht aus acht Phasen.

Die Veröffentlichung der Ausschreibung (publication of tender), das zugänglich Machen der Angebotsunterlagen (access to tender documents), die Einreichung des Angebots (submission of tender), die Auswertung (evaluation), die Vergabe (award), die Bestellung (ordering), die Rechnung (invoicing) und die Bezahlung (payment). (vgl. European Commission, 2010, S. 6)

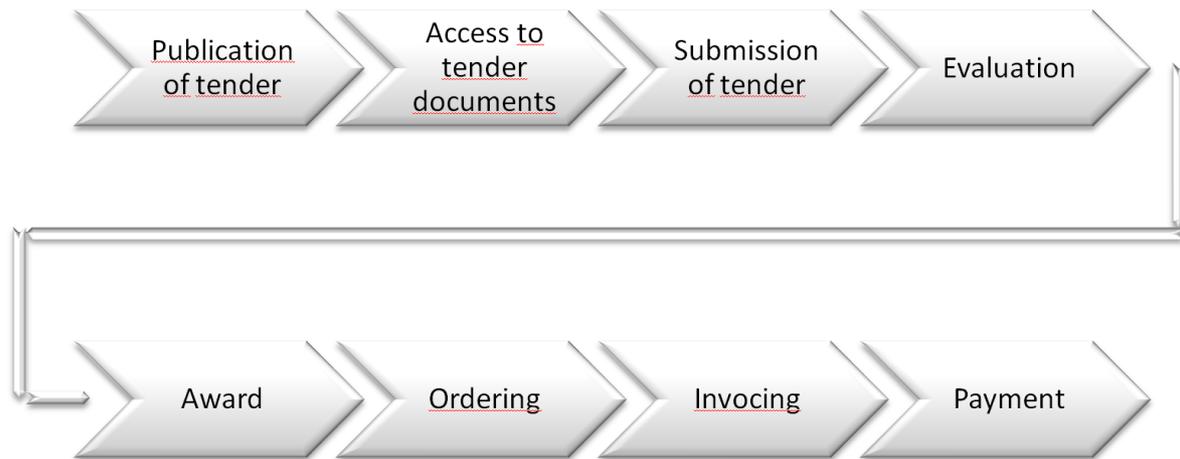


Abbildung 1: Phasen des öffentlichen Einkaufs

### Bedeutung des electronic Public Procurement

Nach Eurostat Angaben (2008) beläuft sich das gesamte Public Procurement Budget der EU-Mitgliedsstaaten auf etwa 18,15 % des Gesamtbudgets der EU-27. Dies entspricht für das Jahr 2008 ca. 17,30 % des EU BIP, was in etwa 2,16 Billionen Euro bedeutet. Es liegt folglich im Interesse der Öffentlichkeit, dass alle Ineffizienzen eliminiert werden. Eine Reduktion des durchschnittlichen öffentlichen Einkaufsbudgets um 1 % würde für Einsparungen von 21,6 Milliarden Euro sorgen. (vgl. European Commission Internal Market Directorate- General, 2010, S. 39) Bei einer vollständigen Umsetzung des electronic Procurement, sollten bis zu 5 % des Einkaufsbudgets und 50-80 % der Transaktionskosten eingespart werden. (vgl. Commission of the European Communities, 2004, S. 3)

Eine Umstellung auf electronic Public Procurement hätte weitere tiefgreifende Änderungen zur Folge, als nur den Wechsel von papierbasiertem auf den elektronischen Einkauf. Durch die Übernahme von routinemäßigen Aufgaben durch das elektronische System, hätte das Personal mehr Zeit für den strategischen Einkauf. Dies würde zu einer Neustrukturierung und folglich effizienteren Personalstruktur in der Verwaltung führen. (vgl. Friedrichs, Hart, & Schmidt, 2002, S. 17)

### **2.2.2. EU Maßnahmen**

Die Europäische Union hat mit Beginn des Jahrtausends, die Möglichkeiten des elektronischen Gebrauchs der Beschaffungsprozesse für öffentliche Stellen erkannt und mit verschiedenen Initiativen versucht, dies für alle europäischen Länder zu vereinheitlichen.

### 2.2.2.1. Rechtlicher Rahmen

#### Die Richtlinien 2004/18/EC und 2004/17/EC

Am 31. März 2004 verabschiedeten der Europäische Rat und das Europäische Parlament die Richtlinien 2004/17/EC und 2004/18/EC, welche einen Monat später am 30. April 2004 im Official Journal of the European Union veröffentlicht wurden und bis zum 31. Januar 2006 für alle europäischen Länder in geltendes Recht übergehen mussten. (vgl. Directive 2004/18/EC, 2004)

Die Richtlinie 2004/18/EC stellt eine Überarbeitung dreier älterer Richtlinien für Bau-, Liefer- und Dienstleistungsaufträge dar und fasst diese in einer Richtlinie zusammen, die sämtliche Beschaffungsvorgänge öffentlicher Einrichtungen abdeckt. (Leitfaden S.5) Richtlinie 2004/17/EC regelt die Vergabeverfahren für Versorgungsunternehmen (Wasser, Energie, Transport und Post). (vgl. Commission of the European Communities, 2005b, S. 4)

Beide Richtlinien bezwecken eine Modernisierung und Vereinfachung der öffentlichen Beschaffung (vgl. European Commission, 2010, S. 21), im Sinne eines transparenten, nicht diskriminierenden und fairen Wettbewerbs. (vgl. European Communities, 2006, S. 6)

Die Richtlinien ermöglichen auch elektronische Prozesse für die öffentliche Beschaffung. Dazu werden zwei neue Verfahren definiert, die speziell konzipiert sind, um mit elektronischen Mitteln durchgeführt zu werden. (vgl. European Communities, 2006, S. 6)

- Dynamic Purchasing System (DPS)<sup>1</sup>
- Electronic Auctions<sup>2</sup>

Die Richtlinien führen, wie eingangs erwähnt, erstmals elektronische Mittel in den elektronischen Prozessen an. Als Begründung dafür wird angebracht, dass es jedem Wirtschaftsteilnehmer innerhalb der Union möglich sein muss, mit einfacher und gebräuchlicher Ausrüstung und technischem Basiswissen, am öffentlichen Beschaffungsprozess teilnehmen zu können. (vgl. Commission of the European Communities, 2005b, S. 4)

In Artikel 1(13) Direktive 2004/18/EC werden die elektronischen Mittel definiert als „using electronic equipment for the processing (including digital compression) and storage of data which is transmitted, conveyed and received by wire, by radio, by optical means or by other electromagnetic means.“ (Directive 2004/18/EC, 2004, S. 126) Weiter spezifiziert werden die Mittel in Artikel 42(2) Direktive 2004/18/EC als “must be generally available and thus not restrict economic operators access to the tendering procedure.” (Directive 2004/18/EC, 2004, S. 142)/ (Commission of the European Communities, 2005b, S. 5) Nach heutigem Standard würden die elektronischen Mittel Internet und E-Mail beinhalten. (vgl. Commission of the European Communities, 2005b, S. 5)

---

<sup>1</sup> Artikel 1(6) der Direktive 2004/18/EC und Artikel 1(5) der Direktive 2004/17/EC

<sup>2</sup> Artikel 1(7) der Direktive 2004/18/EC und Artikel 1(6) der Direktive 2004/17/EC

### Tenders Electronic Daily (TED)

Seit der 1971 erschienen Public Works Direktive werden ausgeschriebene Verträge im Supplement to the Official Journal of the European Communities (OJEC), im Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, der sogenannten S-Serie, veröffentlicht.(PPA1, S.391) Das Tender Electronic Daily ist die Online- Version der S-Serie. Mit Einführung der Richtlinie 2001/78/EG wurden dem OJEC neue Standardformulare auferlegt, die einen elektronischen Umgang erleichtern sollten. Dennoch waren 2004 noch immer 90 % aller Veröffentlichungen papierbasiert, welches kostenaufwändiger, langsamer und öfter fehlerbehaftet ist. (vgl. Commission of the European Communities, 2004, S. 6) In der 2004/18/EC Richtlinie war kein rein elektronisches Bekanntmachungssystem vorgesehen. Daher wurde am 7. September 2005 die Verordnung 1564/2005 der EU Kommission verabschiedet, die die Formulare an die neuen Elemente der Richtlinie anpasst. (vgl. Commission of the European Communities, 2004, S. 4) / Leitfaden S.9) 2009 waren 90 % aller Veröffentlichungen über das TED gesendet worden. (vgl. European Commission, 2010b, S. 7)

### Common Procurement Vocabulary (CPV)

In der Verordnung 2195/2002/EG wurde ein gemeinsames Vokabular für öffentliche Aufträge eingeführt. Die Richtlinie 2004/18/EC schreibt dieses Vokabular in Artikel 1(14) verbindlich vor, um einen missverständlichen Umgang mit Formulierungen zu verhindern und öffentliche Beschaffungsaufträge eindeutig klassifizierbar zu machen. (vgl. Directive 2004/18/EC, 2004, S. 128) Leitfaden S.9; (vgl. Commission of the European Communities, 2004, S. 4f))

#### **2.2.2.2. Initiativen**

Nach den Richtlinien brachte die Europäische Union einige Initiativen auf den Weg, die zur Förderung des electronic Procurements im öffentlichen Sektor beitragen sollten.

### eProcurement Action Plan

Die Grundlagen für den 2004 eProcurement Action Plan kristallisierten sich schon bei der Entwicklung zur Richtlinie (siehe oben) heraus. Einige Mitgliedstaaten hatten zu diesem Zeitpunkt damit begonnen, ihre öffentlichen Beschaffungsprozesse zu modernisieren. (vgl. European Commission, 2010, S. 21) 17 von 25 Mitgliedsstaaten verfügten bereits über Bestimmungen im Umgang mit eProcurement. (vgl. European Commission, 2010, S. 18) Jedoch waren die Versuche meist proprietär und nicht mit der neuen Richtlinie abgeglichen. (vgl. European Commission, 2010, S. 18)

Der Action Plan sollte somit einen Fahrplan für die Strategieentwicklung darstellen, um eine größere Akzeptanz für eProcurement zu schaffen, unter Berücksichtigung der Grundprinzipien. (vgl. European Commission, 2010, S. 19) Die Vision hinter dem Action Plan war, dass „...any business in Europe with a PC and an internet connection can participate in a public purchase conducted electronically.“ (European Commission, 2010, S. 20)

Der Action Plan schlägt dabei Maßnahmen für folgende Schwerpunktbereiche vor

- a) Gewährleistung eines gut funktionierenden Binnenmarktes für die elektronische Vergabe öffentlicher Aufträge
- b) Steigerung der Effizienz der Vergabeverfahren, Verbesserung der Verwaltungspraxis und Intensivierung des Wettbewerbs
- c) Schaffung eines internationalen Rahmens für die elektronische Vergabe öffentlicher Aufträge

Zu a)

Für den Bereich der „Gewährleistung eines gut funktionierenden Binnenmarktes, für die elektronische Vergabe öffentlicher Aufträge“, schlägt die Kommission als erste Maßnahme die *korrekte und fristgerechte Umsetzung des Rechtsrahmens* vor. Dabei sollen alle Mitgliedsstaaten die Richtlinie möglichst frühzeitig in nationales Recht umsetzen, um Wettbewerbsbeschränkungen und –verzerrungen zu vermeiden. (vgl. Commission of the European Communities, 2004, S. 4) Die Kommission verfolgt die Umsetzung aufmerksam, um den grenzüberschreitenden Handel durch fehlerhafte oder divergierende Auslegungen nicht zu behindern. (vgl. Commission of the European Communities, 2004, S. 4)

Eine weitere Maßnahme stellt die *Ergänzung des Rechtsrahmens durch geeignete allgemeine Werkzeuge* dar. Dabei steht besonders die Veröffentlichung von Aufträgen via strukturierter Standardformulare im Tenders Electronic Daily (TED) im Fokus. Aber auch zur Verwendung des gemeinsamen Vokabulars für öffentliche Aufträge (CPV), werden die Teilnehmer aufgefordert, zumal sie in der Richtlinie zwingend vorgeschrieben steht.

Die Maßnahme *Beseitigung/Vermeidung von Beschränkungen und Hemmnissen in der elektronischen Vergabe öffentlicher Aufträge* stellte sicher, dass die Kommunikationsmittel und –Werkzeuge nicht diskriminierend, gleichermaßen zugänglich und interoperable sind, um potenziellen Bietern den Zugang zu den Vergabeverfahren zu ermöglichen. (vgl. Commission of the European Communities, 2004, S. 5)

Die *fortlaufende Erkennung und Lösung von Interoperabilitätsproblemen* stellte eine weitere Maßnahme dar. Dabei erfordern technische und betriebliche Entwicklungen eine kontinuierliche Überprüfung und bestehende Systeme sollen fortwährend verbessert werden. (vgl. Commission of the European Communities, 2004, S. 7f)

Zu b)

Die Kommission schlägt für den zweiten Schwerpunktbereich, „Steigerung der Effizienz der Vergabeverfahren, Verbesserung der Verwaltungspraxis und Intensivierung des Wettbewerbs“, drei Maßnahmen vor. Die ersten beiden Maßnahmen soll die *Steigerung der Effizienz der Vergabeverfahren und Verbesserung der Verwaltungspraxis* darstellen. Effizienzsteigerungen hängen vom Grad der Automatisierung des öffentlichen Beschaffungswesens ab. (vgl. Commission of the European Communities, 2004, S. 8) Daher sollten die neuen elektronischen Werkzeuge und Techniken im Laufe der Zeit in ihrer Anwendung angepasst werden. Effizienzsteigerungen können aber auch von missbräuchlicher Zentralisierung der Beschaffung, einer falschen Anwendung von

elektronischen Auktionen oder der Präferenz für geschlossene Beschaffungssysteme, wieder zunichte gemacht werden. (vgl. Commission of the European Communities, 2004, S. 8)

Als weitere Maßnahme schlägt die Kommission die *Intensivierung des Wettbewerbs auf den EU-Beschaffungsmärkten* vor. Dabei spielt Transparenz die entscheidende Rolle. Diese wird durch einfache und zeitnahe Übermittlung von Auftragsdaten durch elektronische Verfahren, gewährleistet. (vgl. Commission of the European Communities, 2004, S. 9) Durch die Verwendung von elektronischen Kommunikationsmitteln, können die teilnehmenden Akteure Zeit und Geld sparen und ihren Aufwand reduzieren. Vereinheitlichung von elektronischen Bescheinigungen, sowie die Digitalisierung dieser, helfen die Bürokratie zu senken. (vgl. Commission of the European Communities, 2004, S. 10)

Zu c)

Der letzte Schwerpunktbereich stellt die „Schaffung eines internationalen Rahmens für die elektronische Vergabe öffentlicher Aufträge“ dar. Hierfür hat die EU Kommission noch keine konkreten Maßnahmeempfehlungen ausgesprochen, beobachtet die Entwicklung aber sehr genau, um die Chancen für EU Unternehmen zu erhöhen, in Drittländern tätig zu werden oder umgekehrt Drittlandsunternehmen die Teilnahme auf dem EU- Beschaffungsmarkt zu ermöglichen. (vgl. Commission of the European Communities, 2004, S. 11)

#### Manchester Ministerial Konferenz

Am 24. November 2005 trafen in Manchester (UK) die für eGovernment zuständigen Minister der Europäischen Union, sowie die der Beitrittskandidatenländer zur dritten Ministerial eGovernment Conference „Transforming Public Services“ zusammen. Kernaussagen dieser Konferenz waren, dass bis zum Jahr 2010 alle öffentlichen Verwaltungen in ganz Europa in der Lage sein sollen, 100 % ihrer Beschaffung elektronisch abzuwickeln und dass im Jahr 2010 wenigstens 50 % der EU-weiten öffentlichen Beschaffungen elektronisch abgewickelt werden. (vgl. Ministerial eGovernment Conference, 2005, S. 4)

#### I2010 eGovernment Action Plan

Am 2. Februar 2005 initiierte der Europäische Rat auf seiner Frühjahrstagung die Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung, als Neubeginn der Lissabon Strategie.(egov3) Wissen und Innovation galten als die Triebfedern für nachhaltiges Wachstum, weshalb der Aufbau einer vollständigen, integrativen Informationsgesellschaft zur zentralen Aufgabe werden sollte. (vgl. Commission of the European Communities, 2005, S. 3) Diese „i2010 Strategie“ sollte die europäische Führungsposition im Informations- und Kommunikationsbereich ausbauen und die Vorteile nutzbar machen. (vgl. Commission of the European Communities, 2009, S. 3) Dabei sah die Strategie konkrete politische Maßnahmen vor.

- Ausbau des Binnenmarktes für Unternehmen und Nutzer
- Förderung der IKT- Forschung und –Innovationen

- Gewährleistung, dass die Führungsposition Europas bei den IKT allen Bürgern zu Gute kommt

Aus diesen politischen Maßnahmen konkretisierten sich drei Ziele heraus, die die drei Säulen der i2010 Initiative darstellen. Zum einen *ein europäischer Informationsraum mit erschwinglichen, sicheren und schnellen Breitbandverbindungen, reichhaltigen und vielseitigen Inhalten und digitalen Diensten*. Zum anderen eine *weltweite Spitzenleistung in der IKT-Forschung und Entwicklung durch das Aufschließen zur internationalen Konkurrenz Europas*. Die dritte Säule stellt *eine Informationsgesellschaft {dar}, die alle Menschen einbezieht, hochwertige öffentliche Dienste bietet und zur Anhebung der Lebensqualität beiträgt*. (Commission of the European Communities, 2005, S. 4)/ (Commission of the European Communities, 2009, S. 5ff).

Abgeleitet von der i2010 Strategie für Wachstum und Beschäftigung, stellte die EU Kommission 2006 ihren Aktionsplan für die beschleunigte Einführung elektronischer Behördendienste in Europa, zum Nutzen aller Beteiligten, vor. (vgl. Commission of the European Communities, 2006, S. 3) Inspiriert durch die Manchester Ministerial Konferenz, wurden fünf Hauptziele in diesem Aktionsplan entwickelt. (vgl. Commission of the European Communities, 2006, S. 4) Die ersten vier Ziele leiten sich direkt aus der Manchester Ministerialerklärung ab (vgl. Commission of the European Communities, 2006, S. 4), wobei die drei ersten hier aufgeführten Ziele direkten Bezug auf die öffentliche Beschaffung haben. (vgl. European Communities, 2006, S. 6) Das fünfte Ziel beschäftigt sich mit der E-Demokratie, sowie der E-Partizipation und wird daher im Folgenden nicht explizit vorgestellt.

Die Ziele lauten:

- a) Echte Effizienz und Effektivität
- b) Einführung sichtbarer Schlüsseldienste
- c) Schaffung der grundlegenden Voraussetzungen
- d) Kein Bürger bleibt zurück

a) Echte Effizienz und Effektivität:

Die Mitgliedsstaaten erhoffen sich, dass bis zum Jahr 2010 die Zufriedenheit der Nutzer mit den öffentlichen Diensten gesteigert und gleichzeitig den Verwaltungsaufwand für Bürger und Unternehmen deutlich gesenkt zu haben. Innovativer IKT Einsatz soll darüber hinaus zu zusätzlichen Effizienzgewinnen, durch verbesserte Transparenz und Verantwortlichkeit, führen. (vgl. Commission of the European Communities, 2006, S. 6f)

b) Sichtbare Schlüsseldienste für Bürger und Unternehmen:

Hierbei liegt der Schwerpunkt auf der Modernisierung der öffentlichen Dienstleistungen. Besonders Dienste können eine Vorreiterrolle spielen, deren Nutzen für Bürger, Unternehmen und Verwaltungen aus ihrem grenzübergreifenden Charakter resultiert. Beispielhaft wäre hier die elektronische Vergabe von öffentlichen Aufträgen zu nennen. (vgl. Commission of the European Communities, 2006, S. 8f)

#### c) Schaffung von Voraussetzungen:

Unter diesem Ziel verstehen die Mitgliedsstaaten das weitere Vorantreiben von grundlegenden Voraussetzungen. Dazu zählt besonders das interoperable elektronische Identitätsmanagement (eIDM). In Abgrenzung zu nationalen Verfahren, die der öffentlichen Sicherheit dienen, wie bspw. Personalausweise mit biometrischen Daten, soll das eIDM lediglich Zugang zu öffentlichen Diensten und zum persönlichen und intelligenten Leistungsangebot ermöglichen. Elektronische Signaturen eignen sich besonders hierfür, so dass sich die EU Kommission aktiv um die gegenseitige Anerkennung und Interoperabilität von elektronischen Signaturen einsetzt. (vgl. Commission of the European Communities, 2006, S. 10)

#### d) Kein Bürger bleibt zurück:

Das vierte Ziel, welches sich direkt aus der Manchester Ministerial Konferenz ableiten lässt, betrifft die Förderung der wichtigen elektronischen Behördendienste. Allen Bürgern, insbesondere den sozialbenachteiligten, sollen Informationen und Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltungen zugänglich gemacht werden, ihre Befähigung und Unterstützung gesteigert und die Vorteile des E-Government weiter verbreitet werden. (vgl. Commission of the European Communities, 2006, S. 5)

### 2.2.2.3. EU geförderte Projekte

Verschiedene Projekte unterstützt die EU um administrative und technische Hindernisse im grenzübergreifenden e-Procurement zu überwinden. Die noch in der Entwicklungsphase oder erst kürzlich gestarteten Projekte, sind e-PRIOR, e-CERTIS und PEPPOL.

#### e-PRIOR

Unter e-PRIOR wird ein von der EU Kommission entwickeltes System verstanden, um Dokumente von strukturiertem e-Katalog, e-Auftrag und e-Rechnung miteinander auszutauschen.

#### e.CERTIS

E-Certis dient als online- Information- Werkzeug der Mitgliedsstaaten, um über die Attestate und Zertifikate der einzelnen Länder im Beschaffungsprozess zu informieren.

Beide Verfahren finden Anwendung im PEPPOL System, welches als drittes EU finanziertes Projekt im nächsten Abschnitt vorgestellt wird.

## 2.3. Das Peppol Projekt

Nachfolgend soll das Pan- European Public Procurement Online Projekt vorgestellt werden, welches im Kontext dieser Arbeit große Bedeutung genießt.

### 2.3.1. Einordnung

Am 24. Oktober 2006 beschloss das Europäische Parlament und der Europäische Rat in ihrer Entscheidung Nr. 1639/2006/EC, die Errichtung eines Rahmenprogrammes für

Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP/Competitvness and Innovation Framework Programme).

Dieses Rahmenprogramm sollte die Ziele der erneuerten Lissabonner Strategie zur Förderung von Wachstum und Beschäftigung untermauern. Dabei richtet sich das CIP vornehmlich an Klein- und Mittlere- Unternehmen (KMU). (vgl. Decision No 1639/2006/EC, 2006, S. 1)

Es wurden drei spezifische Förderprogramme eingeführt:

- The Entrepreneurship and Innovation Programme (EIP) (Programm für unternehmerische Initiative und Innovation)
- The Information and Communication Technologies Policy Support Programme (ICT PSP) (Programm zur Unterstützung der Informations- und Kommunikationspolitik)
- The Intelligent Energy- Europe Programme (IEEP)(Programm Intelligente Energie Europa)

Das Programm für unternehmerische Initiative und Innovation soll dabei KMUs einerseits in der Start und Expansionsphase, sowie bei Innovations- und Investitionstätigkeiten Zugang zu Finanzmitteln gewähren, andererseits aber auch eine positive Umgebung schaffen, besonders im grenzüberschreitenden Bereich. (vgl. Decision No 1639/2006/EC, 2006, S. 24)

Ziel des Programms zur Unterstützung der Informations- und Kommunikationspolitik ist es, gemäß EU-Kommission in Bereichen des öffentlichen Interesses, das IKT zu verbreiten. Dabei sollen Rahmenbedingungen für die Entwicklung von IKT-gestützten Dienstleistungen verbessert und Hemmnisse abgebaut werden, wie bspw. mangelhafte Interoperabilität und Marktzersplitterung.<sup>3</sup>

Beim Programm Intelligente Energie Europa soll eine Verbesserung der Energieeffizienz gefördert und erneuerbare Energien, sowie diversifizierte Energien bei der Einführung unterstützt werden.

#### Das Programm zur Unterstützung der Informations- und Kommunikationspolitik

Aufgrund der Bedeutung innerhalb dieser Masterarbeit, soll an dieser Stelle genauer auf das Programm eingegangen werden.

Wie schon eingangs erwähnt, soll das Programm die Einführung und Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien und damit verbunden, auch die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit fördern.<sup>4</sup> Das Programm ist daher Teil der i2010 Initiative für Wachstum und Beschäftigung und auch einer der Haupt- Finanz- Instrumente dieser Initiative. (vgl. ICP PSP Work Programme 2010, 2010, S. 3)

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/cip/ict-ppsp/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/cip/ict-ppsp/index_de.htm)

<sup>4</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/information\\_society/strategies/n26104\\_de.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/n26104_de.htm)

Das ICT PSP gibt ebenfalls als Ziel aus Pan- Europäische Innovative IKT Lösungen zu entwickeln, besonders in Bereichen des öffentlichen Interesses. (vgl. Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP), 2012)

Dabei stehen dem Programm in den Jahren 2007 bis 2013 730 Millionen € zur Verfügung. (vgl. Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP), 2012) Mit diesem Geld werden eine Reihe von Pilot- Programmen in folgenden Gebieten unterstützt wie bspw. (vgl. Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP), 2012)

- ICT for health
- ICT for ageing and inclusion
- Digital Libraries
- ICT for government and governance
- ICT for energy efficiency, environment and smart mobility
- Public Sector Information
- Internet evolution and security

### **2.3.2. Peppol**

Das Pan-European Public Procurement Online (Peppol) Projekt wurde durch ein Konsortium, bestehend aus 17 Projekt Partnern aus 11 Europäischen Ländern (Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Italien, Österreich, Norwegen, Portugal, Schweden und Großbritannien) und dem „Competitiveness and Innovation Framework Program“ im Jahr 2008 gegründet. Ziel soll es sein, eine standardisierte IT Infrastruktur, sowie Services für das grenzüberschreitende e-Procurement in Europa zu schaffen. (vgl. Peppol, 2011) Dabei sollen existierende nationale e-Public Procurement Systeme miteinander verbunden werden, um die Vorzüge des einheitlichen europäischen Marktes bereitstellen zu können. (vgl. Peppol, 2011b, S. 7)

#### **2.3.2.1. Entwicklung**

2008 wurde das Pan European Public Procurement Online Project initiiert. Zunächst wurden Best Practice Inhalte und die gängigsten Business Prozesse dokumentiert.

Seit 2010 besteht die offene Austauschinfrastruktur für Europa und wird seit Mai 2010 von ausgewählten Pilotteilnehmern getestet.

Im Frühjahr 2011 begann die Pilotproduktionsphase, die es ersten Pilotteilnehmern ermöglicht, die Peppol Plattform und Peppol konforme Lösungen zu nutzen, um grenzüberschreitende e-Rechnungen und überprüfte e-Signaturen auszutauschen. (vgl. Peppol, 2011) (vgl. Peppol, 2011b) (vgl. Peppol, 2011c)

#### **2.3.2.2. Aufbau**

Das Peppol Project besteht aus modularen Blöcken, d.h. einzelne Bestandteile können unabhängig voneinander beim Anwender integriert und genutzt werden. Dabei wird in eine Pre- Award Phase, der Bieterprozess und in einen Post- Award Prozess, der Kaufprozess,

unterschieden. Die Vergabe (Award) symbolisiert den Wechsel von der Pre- Phase in die Post- Phase.

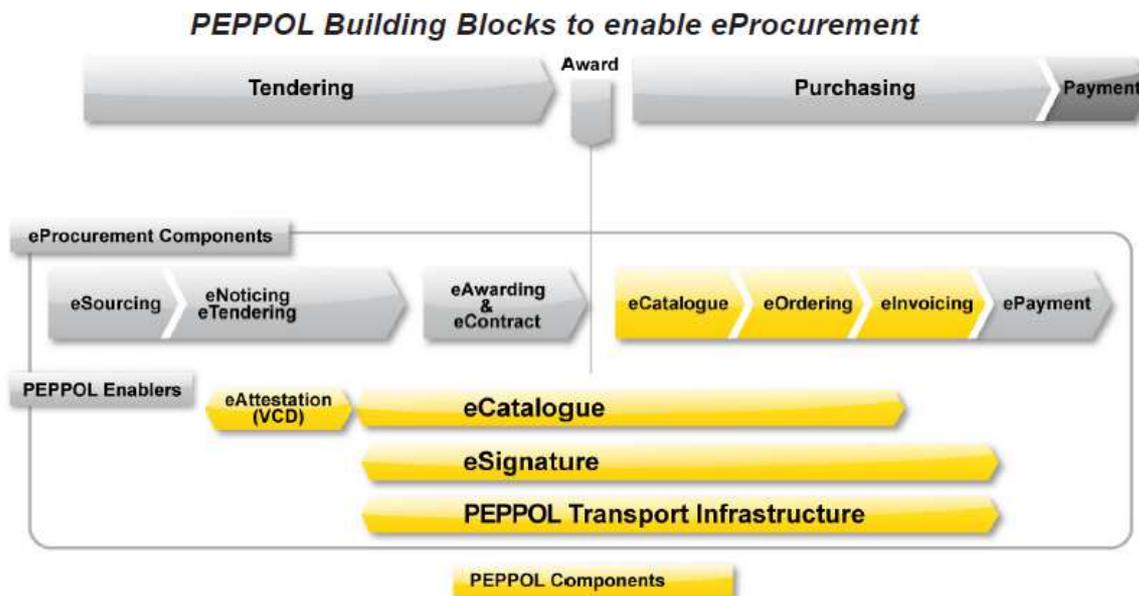


Abbildung 2: Peppol Komponenten (Peppol, 2011b, S. 11)

Die Grafik verdeutlicht anhand der Farbgestaltung, die im Peppol Projekt verwandten Komponenten. Sie basieren auf Datenmodellen, die derzeit gebräuchliche Strukturen und wiederverwendbare Komponenten aufweisen.

Für den Bieterprozess stehen mit der Überprüfung der e-Signaturen (eSignatures), den standardisierten und anerkannten Attestaten (Virtual Company Dossier), dem Austausch von standardisierten, formatierten Informationen (eCatalogue) und einer Transport-Infrastruktur, verschiedene Komponenten zur Verfügung. (vgl. Peppol, 2011b) Einige Komponenten finden dabei sowohl in der Pre- Award Phase, als auch in der Post- Award Phase, Anwendung.

So stehen im Post- Award Prozess mit dem Austausch von Informationen, über verfügbare Güter und Dienstleistungen innerhalb des Vertrages (eCatalogue), dem Austausch von definierten Informationen (eOrdering/eInvoicing), der Überprüfung der e-Signaturen (eSignatures) und der Transportinfrastruktur, ebenso eine Reihe von Peppol Komponenten zur Verfügung.

### 2.3.2.3. Komponenten

Die einzelnen Komponenten des Peppol Projects, auch Work Packages (WP) genannt, sollen im Folgenden näher erläutert werden.

#### eSignature

Elektronische Signaturen (eSignature) finden bereits in der heutigen Zeit Anwendung (vgl. Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP), 2012). Sie basieren auf elektronischen Zertifikaten, die Unternehmen und/oder einzelne Personen bei der

---

Kommunikation sicher identifizieren und feststellen, dass ein Dokument während der Übermittlung nicht modifiziert wurde. ( vgl. Peppol, 2011c)/ (vgl. Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP), 2012)

Das Peppol Projekt hat als Ziel, Interoperabilität zwischen den einzelnen nationalen Modellen der elektronischen Signatur herzustellen. Öffentliche Beschaffungsstellen sollen im grenzüberschreitenden Angebotsprozess somit die Gültigkeit von abgegebenen Zertifikaten, aus anderen Teilnehmerländern, prüfen. (vgl. Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP), 2012)

### Virtual Company Dossier

Das Virtual Company Dossier soll für den öffentlichen Einkauf eine bessere Interoperabilität bei elektronischen Ausschreibungen, Vereinfachung, Transparenz und eine elektronische Kontrolle von Qualifikationen der Anbieter offerieren. (vgl. Peppol, 2011c, S. 30)

Auf das Virtual Company Dossier wird im nächsten Abschnitt intensiver eingegangen

### eCatalogue

Mit Hilfe von elektronischen Katalogen (eCatalogue) können Anbieter spezifische Produktinformationen (vgl. Peppol, 2011b), wie bspw. die Beschreibung von Gütern und Dienstleistungen einfacher veröffentlichen. Der Käufer erhält für ihn relevante Produkt- und Preisdetails. (vgl. Peppol, 2011d) Die Anbieter von Waren sollen ermutigt werden, in sogenannte elektronische Templates zu investieren (vgl. Peppol, 2011c), da sie diese für verschiedene Bieter (vgl. Peppol, 2011b), auch in anderen Bereichen wiederverwenden können. (vgl. Peppol, 2011c) Ebenso können die Anbieter in einem Bieterverfahren, in einem elektronischen Katalog, schon im Vorfeld spezifische Konditionen und relevante Informationen preisgeben. (vgl. Peppol, 2011c) Der gesamte Vorgang spart in erster Linie Zeit. (vgl. Peppol, 2011b)

Peppol macht Interoperabilität möglich, in dem es die Barrieren für organisatorische, semantische und technische Strukturen senkt. Dabei fokussiert sich das Projekt auf gebräuchliche Strukturen und Klassifikationsschemata. Obwohl die Anforderungen zwischen Bieter- und Kaufphase differieren, ist der Grundaufbau an Struktur und Klassifikation größtenteils gleich (P8). Somit wird eine große Anzahl, vor allem kleiner Verwaltungen, unterstützt. (vgl. Peppol, 2011c)

### eOrdering

Der elektronische Bestellvorgang (eOrdering) knüpft nahtlos am elektronischen Katalog mit dem Platzieren einer Bestellung an und schließt mit dem Erhalt der elektronischen Rechnung ab. (vgl. Peppol, 2011e) Dabei werden die Dokumente elektronisch übermittelt. (vgl. Peppol, 2011b) Auftragsänderungen oder gar Stornierungen vom Käufer und Auslieferungs- oder

Verschiffungsbedingungen von Anbieterseite, können dabei jederzeit vorgenommen werden. (vgl. Peppol, 2011e) Auch ist ein Abgleich des Auftrags mit der Rechnung direkt möglich und es werden Fehler und Zahlungsverzug vermieden. (vgl. Peppol, 2011c) Der elektronische Bestellvorgang bildet somit eine sehr wichtige Phase. ( (vgl. Peppol, 2011b)/ (vgl. Peppol, 2011c))

Das Peppol Projekt arbeitet dahingehend, dass Anbieter Aufträge automatisch ohne manuelles Eingreifen von jeder öffentlich vergebenden Stelle in Europa erhalten können.

Die Einstiegs- und Unterhaltungskosten für klein- und mittelständische Unternehmen sollen somit gesenkt werden.

### eInvoicing

Die elektronische Rechnung (eInvoicing) verbindet zwei wichtige Prozesse miteinander, den Bestellprozess auf der einen und den Bezahlprozess auf der anderen Seite ( (vgl. Peppol, 2011f)/ (vgl. Peppol, 2011c)/ (vgl. Peppol, 2011b)). Der Vorgang des Sendens, Empfangens und Verarbeiten von Rechnungsdaten läuft automatisch ab. Er ist somit effektiv und kostensenkend. (vgl. Peppol, 2011f)

Peppol soll ein europäisches Framework errichten, um vor allem klein- und mittelständischen Anbietern das Versenden der elektronischen Rechnung grenzübergreifend zu ermöglichen.

### Transport Infrastructure

Die Peppol Transport Infrastruktur (Transport Infrastructure) basiert auf standardisierten Kommunikation Protokollen, um einen vollständigen, sicheren und glaubwürdigen Austausch von elektronischen Dokumenten zwischen Anbietern und Käufern, innerhalb der EU, zu gewährleisten. (vgl. Peppol, 2011g)

Dabei wird auf etablierte und nationale Standards zurückgegriffen mit deren Hilfe Profile definiert und Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden, um die Interoperabilität einerseits national, als auch grenzübergreifend, zu gewährleisten. (vgl. Peppol, 2011g)

### **2.3.3. Das Virtual Company Dossier (VCD)**

Wie im vorherigen Kapitel erwähnt, ist das Virtual Company Dossier (VCD), die Virtuelle Unternehmens Akte, Teil der Komponenten des Peppol Projektes. Aufgrund der Bedeutung für die Masterarbeit soll an dieser Stelle genauer auf dieses Projekt eingegangen werden.

### Bezugsrahmen

Im grenzübergreifenden Angebotsausschreibungsverfahren müssen die berechtigten Anbieter von Leistungen oder Produkten, zur Teilnahme am Verfahren, die nötigen Nachweise erbringen, die von der ausschreibenden Stelle als qualitative Auswahlkriterien verlangt werden. Dabei fällt dem Anbieter die Hauptlast zu, denn er muss die geforderten

Nachweise von verschiedenen nationalen Quellen einsammeln und sie der ausschreibenden Stelle zugänglich machen. (vgl. Peppol, 2011c, S. 30)

### Ziel des VCD

Das Ziel des Virtual Company Dossier soll es sein, ausschreibenden Stellen und Anbietern von Produkten oder Leistungen, mit Hilfe eines Tools, eine standardisierte Methode im qualitativen Auswahlprozess des Dokumentennachweises an die Hand zu geben. (vgl. Peppol, 2011c, S. 30) Damit sollen die Nachweise schneller, sicherer und qualifizierter bereitgestellt werden.

### Aufbau des VCD

Die nachfolgende Grafik beschreibt den VCD Prozess

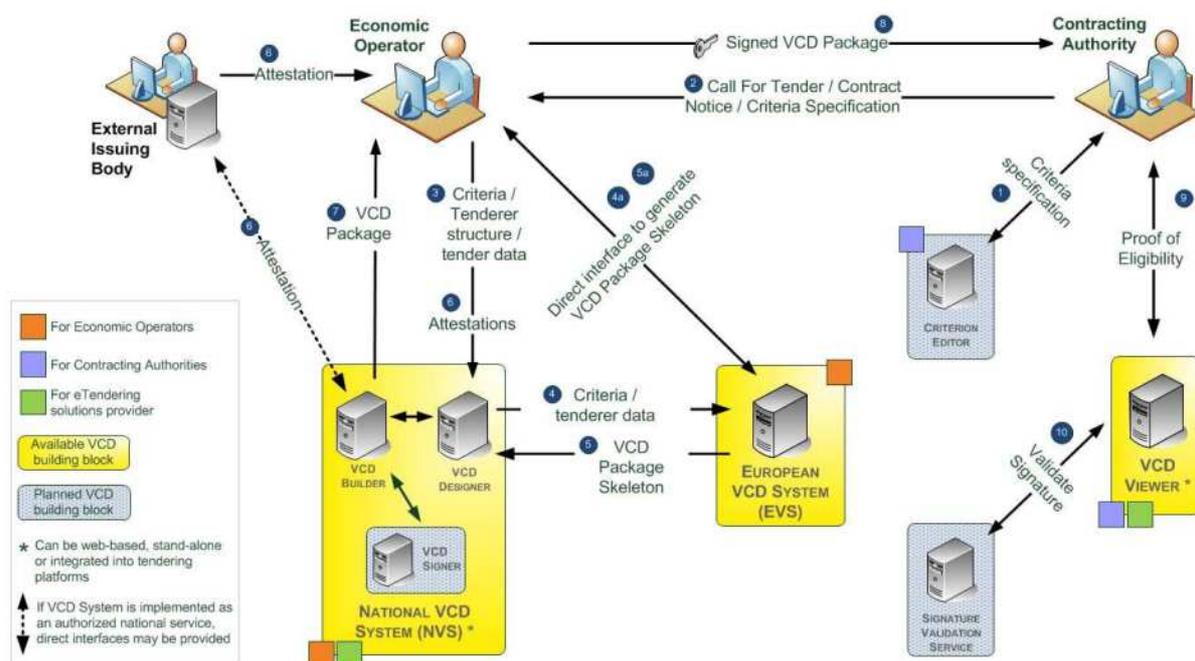


Abbildung 3: Funktionsweise des VCD (Peppol, 2011h, S. 4)

Die Grafik verdeutlicht die einzelnen Schritte in einem öffentlichen Ausschreibungsprozess und symbolisiert die Möglichkeiten, welche Unterstützung das VCD dabei liefern kann, gemäß der Table of Content des Virtual Company Dossiers. (vgl. Peppol, 2011h, S. 4)

1. Die ausschreibende Stelle definiert unter Zuhilfenahme des Criterion Editor die relevanten Kriterien in strukturierter und standardisierter Form.
2. Die ausschreibende Stelle veröffentlicht eine Contract Notice. Ein Anbieter, (economic Operator), der auf diese Ausschreibung sich bewerben will, fragt folglich nach einer Call of Tender und der Criteria specification.
3. Der Anbieter übermittelt die Informationen der Kriterien, die Angebotsstruktur und die Angebotsdaten an den VCD Designer.
4. Der VCD Designer aktiviert das European VCD System, um passende Nachweise zu finden.

5. Das European VCD System erstellt ein VCD Package Skeleton, welches die relevanten Kriterien und die passenden Nachweise für den Anbieter, ihm zur Verfügung stellt.
6. Das VCD Package Skeleton wird dem VCD Builder übergeben. Der Anbieter kann nun die Skeleton Struktur mit Nachweisen und Attestaten ausfüllen. Dort wo das VCD System implementiert ist, kann eine direkte Verbindung zu einem externen Nachweisaussteller hergestellt werden.
7. Nach dem der Anbieter die Skeleton Struktur erfolgreich ausgefüllt hat, wird ihm sein konfiguriertes VCD Package zur Verfügung gestellt.
8. Der Anbieter übermittelt das VCD Package an die ausschreibende Stelle.
9. Die ausschreibende Stelle kann sich nun mit Hilfe des VCD Viewers die Informationen anzeigen lassen und die Befähigung des Anbieters überprüfen.

### Komponenten des VCD

Wie die Grafik aufzeigt besteht das VCD aus drei zentralen Bestandteilen.

- European VCD System (EVS)
- National VCD System
- VCD Viewer

Das European VCD System bietet ein Entscheidungsunterstützungssystem für den Anbieter an, um die Nachweise nach Möglichkeit mit den benötigten Kriterien des Call for Tender, gemäß den Rechtsvorschriften, in Übereinstimmung mit europäischer und nationaler Einkaufsgesetzgebung in Einklang zu bringen. (vgl. Peppol, 2011h, S. 5)

Im National VCD System werden eine Reihe von VCD Funktionalitäten gebündelt. Kernfunktionalität ist das Eingeben von Daten und das Hochladen von Nachweisen. Der VCD Designer erlaubt es den Anbietern einen VCD Skeleton Container zu erstellen, der vom VCD Builder benutzt werden kann, um das gewünschte VCD zu erstellen. Dabei greift er auf die Daten der Anbieter, die Kriterien und andere relevante Informationen aus dem Call for Tender zurück. (vgl. Peppol, 2011c, S. 31)

Der VCD Viewer hilft der ausschreibenden Stelle und dem Anbieter den VCD Container anzuschauen, ohne dabei die Möglichkeit zu haben Daten zu ändern oder zu editieren.

## **3. Stakeholder**

In diesem Kapitel steht der Stakeholder im Vordergrund der Betrachtung. Zuerst werden die Herkunft des Begriffs und die Entwicklung der Definition stehen, bevor die theoretischen Ansätze der Literatur gegeneinander abgegrenzt werden sollen. Im Folgenden soll sich mit den Einflussbereichen der Stakeholder auseinander gesetzt werden.

### 3.1. Stakeholderbegriff

Bevor die Theorie und die Analyse des Begriffes in den folgenden Abschnitten erläutert werden, erfolgt zunächst die Begriffsbestimmung von Stakeholder mit der dazugehörigen Definition.

Um das Konzept der Stakeholder zu verstehen, ist es wichtig zu klären, wofür das „stake“ in „Stakeholder“ steht. Es hilft das Konzept der Stakeholder zu verstehen. Reed (vgl. Reed, 1999, S. 467) definiert dazu „stake“ als „an interest for which a valid normative claim can be advanced.“ Carroll/Buchholtz (Carroll & Buchholtz, 2009, S. 67) sehen dies etwas vereinfacht an, als „(...) an interest or a share in an undertaking.“

Dem Wesen nach entwickelte Mary Parker Follet im 1918 erschienen Buch „The New State“ erstmals ein „Stakeholder Konzept“, ohne dies aber explizit den Stakeholdern zuzuordnen oder dies so zu bezeichnen, sondern deutete ein „interpenetrating system“ an. In dem Buch heist es „the purpose, structure, and management of business organizations could be redefined in terms of interconnectedness.“ Desweiteren ist die Rolle des Managers charakterisiert, als das Zusammenfügen verschiedener Interessen und Bemühungen, unter einem gegenseitigen Nutzen. (vgl. Post, Preston, & Sachs, 2002, S. 18)

1963 führt das Stanford Research Institute (SRI) in seinem viel zitierten Memorandum erstmals den Begriff des „Stakeholder“ ein. Dort heißt es als Erläuterung „those groups without whose support the organization would cease to exist.“ (Donaldson & Preston, 1995, S. 72)

Einzug in die Literatur des strategischen Managements fand der Begriff „Stakeholder“ allerdings erst mit der Veröffentlichung von Freeman 1984. Freeman definiert Stakeholder als „a stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the activities of an organization.“ (zitiert nach (Post, Preston, & Sachs, 2002, S. 18f)) Wie er später betonte, benötigte die Stakeholder- Sichtweise eine Neudefinition der Unternehmung, da ihr Zweck sei, wie ein Koordinationsvehikel zwischen den verschiedenen Stakeholder- Interessen zu fungieren. (vgl. Post 2002, S.18) Diese breite Definition der Stakeholder wird in der Literatur später vielfach kritisiert, da sie bspw. auch Wettbewerber mit einschließt. (vgl. Post, Preston, & Sachs, 2002, S. 19)

Ebenso wie Freeman beschreiben auch Carroll/Buchholtz die Stakeholder als „are individuals or groups with which business interacts who have a stake, or vested interest, in the firm.“ (Carroll & Buchholtz, 2009, S. 23) Auch sie sehen folglich den Wettbewerber als Stakeholder an, da diese ja ebenfalls ein berechtigtes Interesse an dem Unternehmen haben.

Die Theorien, den Wettbewerber ebenfalls als Stakeholder zu betrachten, werden häufig kritisiert. So beschreibt die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) in ihren Grundsätzen der Corporate Governance bspw. „der Corporate-Governance- Rahmen sollte die gesetzlich verankerten oder einvernehmlich festgelegten Rechte der Unternehmensbeteiligten anerkennen und eine aktive Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Stakeholdern mit dem Ziel der Schaffung von Wohlstand und

Arbeitsplätzen sowie der Erhaltung finanziell gesunder Unternehmen fördern“. (OECD, 2004, S. 24) Diese Sichtweise, in der die Schaffung von Wohlstand und Wachstum, das Ziel der Unternehmensbeteiligten sein soll, lässt sich nicht in Einklang mit den vorherigen Definitionen bringen, welche Wettbewerber einschließen. Denn Wettbewerber, so Harrison/St.John, haben zumeist das Ziel, „it is often in the best interests of one competitor to cause another competitor to falter.“ Dies entspricht nicht der Förderung von Wohlstand und Wachstum. Daher wird dieser Punkt sehr kritisch betrachtet.

Post schlägt vor diesem Hintergrund eine engere Sichtweise der Stakeholder vor, die wie folgt lautet: „The Stakeholder in a corporation are the individuals and constituencies that contribute, either voluntarily or involuntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and that are therefore its potential beneficiaries and/or risk bearers.“ (Post, Preston, & Sachs, 2002, S. 19)

Diese Sichtweise hat sich bei der Betrachtung von Stakeholdern innerhalb eines Unternehmens durchgesetzt, jedoch sind Unternehmen nicht das einzige Feld in dem Stakeholder eine Rolle spielen. Dazu hat die International Standard Organisation eine verallgemeinerte Definition herausgebracht, die sich auf die Stakeholder auch außerhalb der Unternehmen bezieht. Diese soll auch in der vorliegenden Masterarbeit als Grundlage herangezogen werden.

### Definition

Stakeholder eines Projektes sind „alle Personen, die ein Interesse am Projekt haben, oder von diesem in irgendeiner Weise betroffen sind.“ (Iso10006, zit. nach (Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 112))

## **3.2. Stakeholder- Theorie**

Die Untersuchung der Stakeholder- Theorie hat ihren Ausgangspunkt in der Arbeit von Freeman 1984 (STH1), der erstmals die Beziehungen zwischen Stakeholder und Unternehmen hervorhob (siehe vorherigen Abschnitt). Dabei wird der Begriff „Stakeholder Theorie“ nicht einheitlich verwandt. In der Literatur finden sich ebenso die Bezeichnungen „Stakeholder Approach“ (Freeman/McVae), „Stakeholder Model“ (Caroll/Buchholtz, Post) und auch „Stakeholder Orientation“ (Berman). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll allerdings ausschließlich von der Stakeholder- Theorie gesprochen werden.

Seit Freeman befassten sich zahlreiche Autoren mit diesem Thema. Nur, so merkten Donaldson/Preston (vgl. 1995, S. 66)an, benutzten die verschiedenen Autoren zu ihren Erklärungszwecken verschiedene Wege mit oftmals fragwürdigen Argumenten.

In ihrer viel beachteten Arbeit „The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications“ führen Donaldson/Preston 1995 drei Typen von Stakeholdertheorien an, in die sich die früheren Theorien klassifizieren lassen. Ihre Unterteilung erfolgt in descriptive/empirical, instrumental und normativ. (vgl. Donaldson & Preston, 1995, S. 66)Sie sollen im Folgenden näher betrachtet werden, da sie Ausgangspunkt der weiteren Forschung in diesem Themabereich waren.

### Descriptive/Empirical

Die Stakeholder- Theorien, die sich der descriptiven (beschreibenden) Theorie verschrieben haben, benutzen diese, um im Unternehmen Vorgänge und Verhaltensweisen zu erklären oder zu beschreiben. (vgl. Donaldson & Preston, 1995, S. 70) Besonders das tatsächliche Verhalten zwischen Stakeholdern und Managern steht dabei im Vordergrund und soll durch empirische Forschungsmethoden herauskristallisiert werden. Aber auch die Entwicklung in der Rechtsprechung, hin zu einer pro Stakeholder- Haltung, beeinflusst diese Theorie. (vgl. Donaldson & Preston, 1995, S. 75) Allerdings sehen Freeman/McVae diesen Bereich lediglich als eine einfache Darstellung an, dass ein Unternehmen Stakeholder besitzt. (vgl. Freeman & McVea, 2001, S. 196)

### Instrumental

Beim instrumental (Instrumentellen) Ansatz steht die Identifizierung von Verbindungen zwischen Stakeholder- Management und der Erreichung von Unternehmenszielen (bspw. Profitabilität und Wachstum) im Fokus. (vgl. Donaldson & Preston, 1995, S. 71) Dazu werden Daten des beschreibenden Ansatzes hinzugezogen, denn viele Studien stützen sich auf statistische Methoden. (vgl. Donaldson & Preston, 1995, S. 71)

Ein Ansatz der instrumentellen Stakeholdertheorie basiert auf den bekannten Ansätzen der Principal- Agent Theorie und dem „Firm as a nexus of contracts“- (Firm as contracts) Konzept. Obwohl beide einen verschiedenen Ursprung haben, sind sie sehr ähnlich und haben einen gemeinsamen Schwerpunkt: Effizienz. (vgl. Donaldson & Preston, 1995, S. 78) Agency Theoretiker argumentieren, dass Unternehmen auf das Minimieren der Kosten ausgelegt sind, um Teilnehmer (Agenten) zu dem zu bewegen, was die anderen Teilnehmer (Principals) sich wünschen. Die Anhänger der „Firm as contracts“- Theorie verweisen darauf, dass Teilnehmer eher innerhalb einer Organisation zusammenarbeiten, als auf dem freien Markt, um die Such-, Koordinations- und Unsicherheitskosten zu senken. (vgl. Donaldson & Preston, 1995, S. 78)

Eine weitere Theorie innerhalb des Instrumentellen Ansatzes wurde von Jones (1995) auf den Weg gebracht, der die Behauptung aufstellte, „that if firms contract (through their managers) with their stakeholders on the basis of mutual trust and cooperation, they will have a competitive advantage over firms that do not.“ Dabei wurden keine Annahmen darüber gemacht, dass Manager versuchen Vertrauen und partnerschaftliche Beziehungen mit Stakeholdern aufzubauen, sondern lediglich argumentiert, dass wenn sie es machen würden, sie wettbewerbliche Vorteile daraus erzielen könnten. (vgl. Jones & Wicks, 1999, S. 208)

### Normativ

Beim normativen Ansatz wird die Funktion des Unternehmens, einschließlich der moralischen und philosophischen Richtlinien, interpretiert. (vgl. Donaldson & Preston, 1995, S. 71) Dabei werden keine Datenanalysen und Hypothesentests durchgeführt. (vgl. Jones & Wicks, Convergent Stakeholder Theory, 1999, S. 209) Die normative Theorie gilt auch als die klassische Stakeholdertheorie. (vgl. Donaldson & Preston, 1995, S. 71)

Die Stakeholder werden dabei identifiziert, anhand ihrer Interessen an dem Unternehmen und daran, dass alle Stakeholder einen inneren Wert für das Unternehmen haben. (vgl. Donaldson & Preston, 1995, S. 81).

Ein Ansatz in der normativen Stakeholdertheorie ist die Schaffung von moralischem Verhalten im Stakeholder- Kontext. Ausgehend davon wurden verschiedene alternative Businessbeschreibungen verfasst, die es Managern erlauben, auf Grundlage der Moral mit den Stakeholdern in Kontakt zu treten. (vgl. Jones & Wicks, 1999, S. 209)

Sie versuchen erst gar nicht, den Fokus der Unternehmung vom freien Markt auf den menschlichen Anstand zu lenken, aber sie verstehen die Verbindungen und Bedeutsamkeiten, dies verstärkt zu tun. (vgl. Jones & Wicks, 1999, S. 209)

### **3.3. Einfluss von Stakeholdern**

In der Literatur finden sich zu den Einflussgrundlagen von Akteuren verschiedene Herleitungen und Definitionsansätze. Dabei wird zwischen einem demografischen Ansatz, bei dem die Stakeholdermerkmale identifiziert werden (vgl. Goodpastor 1991, (Mitchell, Agle, & Wood, 1997), Rowley/Moldoveanu 2003) und einem strukturellen Ansatz, der auf die Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern abstellt, (vgl. Frooman, 1999) unterschieden.

Ausgangspunkt der Diskussion ist der 1997 erschienene Artikel von Mitchell et al., der den Einfluss eines Stakeholder anhand der Merkmale Macht, Legitimität und Dringlichkeit festmacht. Frooman (1999) führt dagegen einzig die Macht als Durchsetzungsmittel von Stakeholdern auf. Er stellt darüber hinaus fest, dass die Dringlichkeit in der Literatur bislang wenig Aufmerksamkeit erhielt (vgl. Frooman, 1999, S. 193) und die Legitimität nur in normativer Literatur Bedeutung erhält, wobei es in der Praxis nicht relevant ist, ob eine Forderung legitim ist, sondern nur inwieweit diese mittels Durchsetzungsmacht erreicht werden kann. (vgl. Frooman, 1999, S. 193)

#### **3.3.1. Macht**

Scholz (1987, S. 27) sieht in seinem Beitrag über Macht, zwei wichtige Aspekte von Bedeutung: den Aggregatzustand und die Machtbasis. Auf diese Aspekte wird in der Literatur häufig zurückgegriffen.

Hinsichtlich der Aggregatzustände der Macht, ist die potentielle Macht der am stärksten ausgeprägte Zustand. Lediglich der Bluff, bei dem die angekündigte Macht die potentielle übertrifft, entwickelt einen stärkeren Aggregatzustand. (vgl. Scholz, 1987, S. 27) Als Machtbasen stehen in der Literatur verschiedene Modelle zur Auswahl, wie bspw. die Sanktionsmacht oder Informationsmacht. Im Zusammenhang mit den Stakeholdern, soll der Focus hier allerdings auf folgende vier Machtbasen reduziert werden.

#### *Bindungsmacht*

Unter Bindungsmacht wird die Tatsache verstanden, dass durch gesetzliche oder vertragliche Regelungen, die Aktionen des Unternehmens an die Entscheidung der Stakeholder

gebunden sind. Dies ist zum Beispiel bei Genehmigungsverfahren der Fall. (vgl. Scholz, 1987, S. 28)

#### Retaliationsmacht

Darunter wird die Fähigkeit des Stakeholders verstanden, das Unternehmen dafür zu bestrafen, dass interessengruppenspezifische Anspruchsniveaus nicht erfüllt wurden. Beispiele die hier anzuführen wären, sind Streik oder Störung des Betriebsablaufs. (vgl. Scholz, 1987, S. 28)

#### Substitutionsmacht

Hierunter wird die Möglichkeit des Stakeholders verstanden, die Beziehungen zum Unternehmen abzubrechen. Substitutionsmacht liegt allerdings nur dann vor, wenn der Schaden für das Unternehmen größer ausfällt, als für den Stakeholder. Kapitalentzug kann hier als Beispiel genannt werden. (vgl. Scholz, 1987, S. 28)

#### Koalitionsmacht

Hierbei wird die Chance verstanden, dass ein Stakeholder sich die Unterstützung einer Gruppe sichert, die über Macht verfügt. Dies kann eine Gruppe sein, die selber kein Interesse als Stakeholder am Unternehmen hat. Politische Parteien oder Massenmedien sind als solche Gruppen zu nennen. (vgl. Scholz, 1987, S. 28)

### **3.3.2. Legitimität**

Die Legitimität kann aus unterschiedlichen Sichtweisen gesehen werden. So können Stakeholder durch Eigentumsrechte, gesetzliche Rechtsgrundlagen oder ein moralisches Recht, Legitimität gewinnen. Suchmann stellt 1995 dazu die beiden in der Stakeholder-Theorie erwähnten Ansätze gegenüber. So meint er (Suchman 1995, S.577) „der strategische Ansatz blickt aus Sicht der Organisation hinaus auf deren Umfeld.“ Demgegenüber führt er weiter aus „der institutionelle Ansatz blickt dagegen aus der Sicht der Gesellschaft in die Organisation hinein.“ (S.577) Von daher sind Ansprüche im institutionellen Ansatz zumeist nicht legitim und werden nur aufgrund ihrer Durchsetzungsmacht erreicht.

### **3.3.3. Dringlichkeit**

Die Dringlichkeit als Merkmal bezeichnet den Grad, mit dem innerhalb einer Stakeholderforderung nach sofortiger Betrachtung verlangt wird. Mit Blick auf die Verlustvermeidung und Zielverfolgung bildet diese Fähigkeit, mit der Forderung sofort in die Beachtung einbezogen zu werden, einen bestimmenden Faktor in der Stakeholder-Unternehmen-Beziehung. (vgl. Mitchell, Agle, & Wood, 1997, S. 864) Dabei ist Dringlichkeit keine feststehende Eigenschaft, sondern ändert sich im Zeitverlauf und bei unterschiedlichen Stakeholder-Unternehmens- Beziehungen. Jedoch garantiert Dringlichkeit alleine nicht, dass eine Forderung signifikante Bedeutung erhält.

### **3.3.4. Organisationsfähigkeit und Durchsetzungswille**

Bei dieser Einflussgröße kommt es auf den Willen eines Stakeholder an, sich mit anderen Stakeholdern zu organisieren um seine Forderung auch durchzusetzen. Die Merkmale,

Organisationsfähigkeit und Durchsetzungswille, sind eng mit den Merkmalen Dringlichkeit und Macht verbunden.

Rowley(2003,S.204) argumentiert, dass die Unzufriedenheit und die Wahrnehmung der Dringlichkeit, zwei wichtige Kriterien bei der Frage darstellen, wann sich eine Gruppe organisiert. Eine Unzufriedenheit kann bei benachteiligten Gruppen immer unterstellt werden, jedoch führt die Dringlichkeit eines Anliegens nicht immer zu Aktionen.(S.207)

Beziehungen und Erfahrungen aus vorangegangenen Aktionen können dabei ebenso ein Kriterium darstellen, da diese Gruppen sich leichter wieder für Aktionen mobilisieren lassen. Die Konsenssuche fällt in dem Fall ebenfalls leichter, da sie auf einem Verständnis aus früheren Tagen beruht.

## 4. Web 2.0

In diesem Kapitel werden die praktischen Werkzeuge dieser Masterarbeit vorgestellt. Dabei wird zunächst die Entwicklung des Web 2.0 erläutert. Danach wird sich näher mit dem Begriff Social Software auseinandergesetzt, um abschließend die Instrumente vorzustellen, die im Web 2.0 zur Anwendung kommen.

### 4.1. Begriffsabgrenzung

Der Begriff des Web 2.0 erfreut sich aktuell großer Beliebtheit. Seine erste Erwähnung geht auf das Jahr 2003 zurück, als in einem Artikel von Eric Knorr für die US-Zeitschrift CIO-Magazin, einem Fachmagazin für IT-Manager, der Begriff Verwendung findet. (vgl. Blinn, Peris, Nüttgens, & Wolf, 2011, S. 27f) In dem Artikel wird das Web 2.0 als „universal, standards-based integration platform“ bezeichnet und gegenüber dem Web 1.0, welches lediglich als „the core of enterprise infrastructure“ benannt wird, abgegrenzt. (Blinn, Peris, Nüttgens, & Wolf, 2011, S. 28)

Die Geburtsstunde des Web 1.0 kann auf das Jahr 1989 datiert werden, als am Genfer CERN Institut das „World- Wide- Web“ von Tim Berners-Lee entwickelt wurde. Das Web 2.0 stellt dem gegenüber, nach Tim Berners-Lee, nichts grundlegend neues dar, sondern gilt eher als ein breit angelegter Sammelbegriff, unter dem neue Internettechnologien und -Anwendungen, sowie ein neues Nutzerverständnis für mehr Zusammenarbeit im Internet, zusammengefasst werden.( vgl. Kilian, Hass, & Walsh, 2008, S. 8)/ (vgl. Hippner, 2007, S. 6)/ (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 9))

Weltweite Beachtung erfährt der Begriff Web 2.0 erst 2005 mit dem Erscheinen des Tim O’Reilly Artikels „What is Web 2.0“. In dem Artikel schreibt O’Reilly die Entstehung von Web 2.0 Dale Dougherty (Vize Präsident von O’Reilly und Web Pionier) zu, wobei der Begriff im Rahmen eines Brainstorming mit MediaLive International, im Vorfeld einer Konferenz, das erste Mal auftauchte. Er sollte die Zeit nach dem Platzen der Dot- Com Blase symbolisieren.<sup>5</sup> Leider versäumte O’Reilly in seinem Artikel den Begriff zu definieren. Dafür führt er in

<sup>5</sup> <http://www.oreilly.de/artikel/web20.html>

seinem Artikel sieben wesentliche Eigenschaften von Anwendungen auf, welche typisch für das Web 2.0 sind. (W4,S.3) Nach O'Reilly haben erfolgreiche IT- Unternehmen mindestens eine seiner sieben folgenden Paradigmen als Kernkompetenz. (vgl. Alby, 2008, S. 15)

- Das Web als Plattform
- Nutzung der kollektiven Intelligenz
- Daten-getriebene Anwendungen
- Permanenter Beta-Status – Ende des klassischen Softwarelebenszyklus
- Beliebige Kombinierbarkeit von Komponenten oder ganzen Anwendungen
- Plattform- und Geräteunabhängigkeit
- Umfassende Anwenderfreundlichkeit und Einfachheit (W4,S.3/ (vgl. Blinn, Peris, Nüttgens, & Wolf, 2011, S. 29))<sup>6</sup>

Da der Begriff sehr unscharf gehalten war, konnte man Web 2.0 auch als marketinggetriebenes „Buzzword“ ansehen. (Hippner, 2007, S. 6) O'Reilly selbst sprach in Artikeln und Interviews immer vom „Web als Plattform“ und stellte die Kommunikation der Internetnutzer in den Vordergrund. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 10)

Eine Definition schiebt Tim O'Reilly erst Ende 2006 in seinem Webblog nach (Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 10)) in dem er das Web 2.0 wie folgt definiert:

#### Definition

„Web 2.0 is the business revolution in the computer industry by the move to the internet as platform, and an attempt to understand the rules for succession the new platform. Chief among those rules is this build applications that harness network effects to get better the more people use them. (This is what I've elsewhere called “harnessing collective intelligence.”)”<sup>7</sup>

O'Reilly greift bei seiner Definition die technische Sicht auf und erweiterte diese in seinem postulierten Paradigma “Harnessing Collective Intelligence”(Nutzung der kollektiven Intelligenz) um die vom Internetnutzer generierten Inhalte. (KMU, S.28).

#### Allgemeine Erfolgsfaktoren

Der Erfolg vom Web 2.0 geht in erster Linie auf drei Faktoren zurück. Die verbesserte Verfügbarkeit von Web Technologien, eine zunehmende Reife der technischen Infrastruktur und ein verändertes Nutzerverhalten.

*Verbesserte Verfügbarkeiten.* Die meisten der grundlegenden Technologien der Web 2.0 Angebote wurden bereits in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt, RSS (Really Simple Syndication) oder AJAX (Asynchronous JavaScript and XML). Diese Technologien ermöglichen heute eine deutlich vereinfachte Nutzung von Internetangeboten durch Konsumenten und Anbieter. ( (vgl. Berge & Buesching, 2008, S. 24)/ (vgl. Vossen & Hagemann, 2007, S. 1))

<sup>6</sup> [http://www.oreilly.de/artikel/web20\\_trans.html](http://www.oreilly.de/artikel/web20_trans.html)

<sup>7</sup> <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>

*Technische Infrastruktur.* Der Ausbau der Breitbandnetze stellt einen weiteren Faktor für den Erfolg von Web 2.0 dar, denn datenintensive Inhalte stellen somit kaum noch ein Hindernis bei der Nutzung dar. ( (vgl. Berge & Buesching, 2008, S. 24)/ (vgl. Vossen & Hagemann, 2007, S. 1))

*Nutzerverhalten.* Eine immer größere Zahl der Nutzer ist bereits mit Computern und Internetzugängen aufgewachsen und ist mit den Basisfunktionalitäten vertraut. ( (vgl. Berge & Buesching, 2008, S. 24), (vgl. Vossen & Hagemann, 2007, S. 1))

#### **4.2. Social Software**

Social Software sind Entwicklungen und Anwendungen, die Personen und Gruppen vernetzen. ( (vgl. Blinn, Peris, Nüttgens, & Wolf, 2011, S. 33)/ (vgl. Back & Heidecke, 2009, S. 4)) Sie können dem Web 2.0 zugeordnet werden, jedoch müssen sie eher als Untermenge bzw. Teilmenge gesehen werden. (vgl. Hippner, 2007, S. 6)/ (vgl. Blinn, Peris, Nüttgens, & Wolf, 2011, S. 33)) Dabei unterstützen sie hauptsächlich die menschliche Kommunikation, Interaktion und die Zusammenarbeit in Netzwerken. Allgemein gültig ist die Darstellung, dass sich Social Software durch seine Unterstützung des sozialen Kontexts absetzt von Groupware oder anderen kollaborativen Anwendungen, die den Anwender in die Projekte integrieren. (vgl. Hippner, 2007, S. 7) Eine allgemein akzeptierte Definition liegt für den Begriff nicht vor. (vgl. Hippner, 2007, S. 7)

Coates definiert die Social Software als „Software that supports, extends, or derives added value from human social behavior“, (Blinn, Peris, Nüttgens, & Wolf, 2011, S. 33) während Hippner für Social Software “webbasierte Anwendungen, die für Menschen den Informationsaustausch, den Beziehungsaufbau und die Kommunikation in einem sozialen Kontext unterstützt und sich an spezifischen Prinzipien orientiert.“

Die von Hippner aufgeführten Prinzipien sind, dass das Individuum oder die Gruppe im Mittelpunkt steht, alles nicht mit festen Regeln, sondern nur durch Selbstorganisation abläuft. (W.3,S.7f/ (vgl. Blinn, Peris, Nüttgens, & Wolf, 2011, S. 33f)) Die ins Netz gestellten Inhalte werden zum Vertrauensaufbau bzw. Qualitätssicherung bewertet. Die Struktur, die sich aus der Kombination der Informationen ergibt, spiegelt den Fokus des Nutzers wieder. Das Individuum soll sich in die Gruppe integrieren und Personen, Beziehungen, Inhalte und Bewertungen sollen allen zur Verfügung stehen. (vgl. Hippner, 2007, S. 8)

Social Software Anwendungen verfolgen mehrere Zielsetzungen. Dabei wird in drei generelle Zielsetzungen unterschieden. (vgl. Hippner, 2007, S. 8f)/ (vgl. Blinn, Peris, Nüttgens, & Wolf, 2011, S. 34))

- Information
- Kommunikation
- Beziehungen

Information sind Anwendungen, die das Bereitstellen und den Austausch von bestehenden Informationen ermöglichen.

Unter Kommunikation versteht man jede Software, die die Kommunikation von Personen unterstützt.

Bei Beziehungen stehen der Aufbau und die Pflege von Kontakten im Vordergrund.

### **4.3. Instrumente**

In diesem Abschnitt sollen die dem Web 2.0 zugehörigen Anwendungen vorgestellt werden.

#### **4.3.1. Webblog**

Unter dem Begriff Webblog (Kurzform:Blog) versteht sich ein Kunstwort aus Web und Logbuch. (vgl. Alby, 2008, S. 3) Es soll 1997 von Jorn Barger eingeführt worden sein, der mit dem Bloggen begann, als er über den Prozess des „logging the web“ schrieb. (vgl. Alby, 2008, S. 21) Dabei stellt sich der Webblog als eine Art Journal oder Tagebuch dar, welches im World- Wide- Web veröffentlicht wird und dessen Inhalte stark von der Persönlichkeit des Schreibers geprägt sind. (vgl. Alby, 2008, S. 21f)

Webblogs zählen zu den Hauptanwendungen der Social Software. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 18) Sie sind durch einfache Handhabung gekennzeichnet (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 18) und werden periodisch oder sporadisch durch neue Artikel ergänzt. (vgl. Alby, 2008, S. 21f) Die Beiträge werden chronologisch sortiert, wobei der aktuellste Beitrag immer am Anfang steht. (vgl. Alby, 2008, S. 22) Sie zeichnen sich durch besonders einfache Navigation aus. (vgl. Alby, 2008, S. 22) Dazu kann es innerhalb eines Blogs eine Klassifikation nach Autoren oder Themen geben. (vgl. Alby, 2008, S. 22f) Für ältere Beiträge gibt es ein Archiv und es wird oftmals eine Volltextsuche innerhalb des Blogs angeboten. (vgl. Alby, 2008, S. 23) Der Webblog kann vom Autor online mit Inhalten gefüllt, editiert und gewartet werden. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 19) Dazu ist es möglich ihn mit Bildern oder Audiodateien zu versehen. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 19) Dabei sind die Barrieren zum Nutzen des Blogs niedrig. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 19) Webblogs sind gewöhnlich stark untereinander vernetzt (vgl. Hippner, 2007).

Eine der wichtigsten Funktionen des Webblogs ist die Kommentarfunktion. (vgl. Alby, 2008, S. 22) Dabei haben Leser eines Blogs die Möglichkeit, ihn zu kommentieren. (Alby, 2008, S. 22) Daraufhin können die Blogs zu ganzen Diskussionsforen werden. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 20) Doch kann der Betreiber des Blogs den Lesern Rechte zuweisen, die kommentieren oder das Lesen für verschiedene Nutzer ausschließen. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 21) Durch die Kommentarfunktion unterscheiden sich Blogs von reinen Informationsseiten der typischen Massenmedienkommunikation. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 21f)

Es werden drei verschiedene Arten an Blogs unterschieden. (vgl. Hippner, 2007)

- Persönliche Blogs
- Experten Blogs

- Corporate Blogs

Die persönlichen Blogs fungieren wie private Tagebücher des Autors, in denen er aus seinem täglichen Leben erzählt (vgl. Hippner, 2007)

Im Gegensatz dazu sind Experten Blogs von Fachleuten verfasst. Dabei handelt es sich meist um anspruchsvolle Artikel zu einem fachspezifischen Thema. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 21)

Corporate Blogs dienen den Unternehmen zumeist um der Informationspflicht innerhalb eines Unternehmens nachzukommen. (vgl. Hippner, 2007)

#### 4.3.2. Wikis

Der Begriff Wiki stammt von dem hawaiianischen Wort wikiwiki ab, welches übersetzt schnell bedeutet und auf das schnelle Bereitstellen und Auffinden von Informationen hinweisen soll. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 24) Bei Wiki's handelt es sich um ein webbasiertes Autorenwerkzeug. (W2) Dabei sind die Wiki's Sammlungen von Internet- bzw. Intranetseiten, die von jedem Nutzer gelesen, korrigiert, weiterentwickelt, verändert und editiert werden können. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 24) Indem persönliches Wissen mit freizugänglichem Wissen kombiniert wird, wird neues Wissen generiert. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 25) Auch übernehmen die Nutzer den redaktionellen Teil der verfassten Beiträge, indem sie diese bewerten und korrigieren können. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 25)

Eine weitere Eigenschaft von Wikis sind die (halb)automatischen internen Verlinkungen von Begriffen auf einer Seite. Sie ermöglichen es dem Nutzer, dank einfachem Nachschlagen von Begriffen, sich schnell und unkompliziert durch einen Artikel zu lesen. (W4a)

Da alle Nutzer die Möglichkeit haben an den Wikis Veränderungen vorzunehmen, werden sogenannte Versionierungen vorgenommen, um alle Veränderungen und Erweiterungen dokumentieren zu können. (vgl. Blinn, Peris, Nüttgens, & Wolf, 2011)

#### 4.3.3. Podcast

Das Podcast ist ebenfalls ein Kunstwort aus den Begriffen Ipod und Broadcasting. (vgl. Alby, 2008, S. 73) (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 41) Entwickelt wurden die Grundlagen von Adam „Podfather“ Curry und Dave Winter im Jahr 2004. (W2) Die Software dazu basiert auf Konzepten von Tristan Louis. (W2)

Es handelt sich um eine Informationsverbreitungsmöglichkeit mittels des gesprochenen Wortes. Podcasting ist folglich das Produzieren und Verbreiten von Mediendateien über das Internet. (vgl. Hippner, 2007) Neben den klassischen Audio- Podcasts, haben sich die Video-Podcasts etabliert, die aus digitalen Filmdateien bestehen. (vgl. Hippner, 2007), (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 42)) Ein Podcast ist Teil einer Serie von Medienbeiträgen die mittels Feed auch automatisch bezogen werden können. (W2)

#### 4.3.4. Internetforum

Der Begriff des Internetbasierten Forums leitet von dem lateinischen Wort für Marktplatz (Forum) ab (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 38) Dabei wird den Nutzern dieses Internetforums ermöglicht, sich innerhalb des Forums auszutauschen und zu diskutieren. (W4a) Konversation entsteht dabei durch das Antworten auf vorherige Beiträge (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 39) Die Beiträge sind dabei als Threads thematisch sortiert und dauerhaft gespeichert. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 39)

Der Unterschied zum Webblog besteht darin, dass im Forum jeder Anwender durch Anlegen eines Threads eine neue Diskussion eröffnen und nicht nur auf den Originalbeitrag antworten kann. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 39) Foren sind dabei meist auf der obersten Ebene strukturiert aufgebaut, indem sie gewisse Oberthemen vorgeben, die dann in Unterthemen untergliedert werden (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 39) Jede Ebene darunter wird infolgedessen von den Benutzern, durch Eröffnen von Threads, selber erstellt (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 39)

Das Internetforum wird häufig genutzt, um Problem- und Fragestellungen von anderen Internetnutzern zu klären. Beiträge werden meist archiviert und können von Suchmaschinen leicht gefunden werden. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 39) Foren besitzen häufig einen Moderator, der als rechtliche und moralische Instanz angesehen wird und für die Einhaltung gewisser moralischer Regeln verantwortlich ist. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 40)

#### 4.3.5. Chats

Chats sind Mittel der direkten Kommunikation zwischen Nutzern. Im Gegensatz zu Foren ist es mit Chats möglich, eine Echtzeit- Kommunikation zu betreiben. Dabei werden drei Arten von Chats unterschieden

- Internet Relay Chat
- Webchat
- Instant Messaging

Beim Internet Relay Chat handelt es sich um den Chat in seiner ursprünglichen Form, dies ist ein Online- Chatportal mit verschiedenen Diskussionskanälen. Teilnehmer wählen sich mittels Pseudonym in einen Kanal nach Wunsch ein und können sich direkt an jeder Diskussion beteiligen. In jedem Kanal können beliebig viele Nutzer teilnehmen. Um den Internet Relay Chat zu nutzen, ist die Installation eines Chat- Clients notwendig.

Beim Webchat wird kein Chat- Client benötigt. Er wird innerhalb des Browsers ausgeführt. Hier können sich wie im Instant Relay Chat beliebig viele Teilnehmer an einer Diskussion beteiligen.

Als weitere Chatform ist das Instant Messaging zu nennen. Dabei wird eine spezielle Software benötigt, mittels der die Nutzer Nachrichten auch auf mehreren Kanälen und zu verschiedenen Personen bzw. Gruppen versenden können. Sie bieten auch die Möglichkeit Audio- bzw Videodateien zu versenden, was zu kurzen Kommunikationsprozessen führt.

#### 4.3.6. Tagging

Mit Tagging wird das Indexieren von Inhalten mit Hilfe eines Tags bezeichnet. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 42) Dabei sind Tags Stichwörter, die ein Objekt beschreiben. Als Objekte können Blogs, Videos, Links und Bilder angesehen werden. (vgl. Büttgen, Grimm, & Haberkorn, 2009, S. 43) Dadurch werden die Inhalte eines Objektes anhand von Tags indexiert und können von anderen Nutzern wiedergefunden werden. Als ein Beispiel wäre hier Social Bookmarking zu sehen.

##### Social Bookmarking

Social Bookmarking stellt eine persönliche Linksammlung dar, die öffentlich gemacht ist und von Besuchern und dem Autor selbst mit Tags versehen werden kann. (vgl. Hippner, 2007)

##### Folksonomy

Die Verschlagwortung basiert auf den Grundgedanken der Folksometrie (vgl. Hippner, 2007) Diese setzt sich aus den Wörtern „Folk“ und „taxonomie“ zusammen. Dabei handelt es sich nach Hippner um „gemeinschaftliches Indexieren von Objekten, wie bspw. Lesezeichen (analog für Fotos, Blogbeiträge etc.)“ (vgl. Hippner, 2007) Diese Klassifizierung ist in keiner Weise vorgegeben und wird demokratisch durch die Internetnutzer bestimmt, die sie verwenden und beschreiben. (vgl. Hippner, 2007) Die fehlende Klassifizierung führt zu besseren Suchergebnissen, allerdings erschweren Synonyme die Suche. (vgl. Hippner, 2007)

#### 4.3.7. Newsfeed

Newsfeeds sind Datenformate, die Inhalte von Websites, welche sich häufig ändern, an andere interessierte Nutzer weitergeben. (W4) Dabei werden die Nutzer automatisch über die neuen Inhalte informiert und müssen diese nicht abrufen. (W4)

#### 4.3.8. Social Networks

Social Networks stellen eine Kommunikationsplattform zur Verfügung, mit deren Hilfe persönliche Kontakte aufgebaut und gepflegt werden können. (vgl. Cyganski & Hass, 2008, S. 103) Dabei kann die Zielgruppe der Sozialen Netzwerke sowohl geschäftlicher als auch privater Natur sein.

Sie ermöglichen folglich die Bildung von virtuellen Netzwerken, sogenannten Communities. (vgl. Cyganski & Hass, 2008, S. 103) Jede Community kann durch Zuhilfenahme eines sozialen Graphen als Netzwerk dargestellt werden. (W4) Die Knoten sind in sozialen Netzwerken Personen und die Kanten ihre Beziehungen. (W4) Somit ergeben sich in Netzwerken zumeist schwache und lose gekoppelte Verbindungen zwischen den Personen. (W4) Dabei besteht ein Netzwerk aus Knoten und zwischen den Knoten verlaufenden Kanten. (W4) Den Unterschied zwischen Communities und Netzwerken definiert Amy Jo Kim als, „a network is composed of loose ties, often the focus is on a topic or particular type of content or behavior. A community may have the same focus but the ties are stronger. No one misses you in a network; they might if you're a popular and vocal member of a community.“

Die entsprechende Plattform bietet den Anwendern Funktionalitäten an, mit deren Hilfe der Nutzer seine eigene Person in Form eines Profils darstellen kann. Die Plattform bietet darüber hinaus auch die Möglichkeit, zur Vernetzung mit anderen Nutzern und zur Kontaktpflege. Die Möglichkeit, die jeweiligen Kontakte der eigenen Kontakte anzeigen zu lassen, hilft bei der Erweiterung des eigenen Netzwerkes. Dazu bieten die Plattformen zumeist Funktionen, wie bspw. Diskussionsforen oder –gruppen zu speziellen Themen.

Soziale Netzwerke können öffentlich und für jeden verfügbar sein, oder auch als geschlossener Benutzerkreis, z.B. innerhalb eines Unternehmens, eingesetzt werden, um die Mitarbeitervernetzung weiter voranzutreiben.

## 5. Egosta Plattform

Die E-Government Stakeholder Plattform (egosta) ist eine Stakeholder Beteiligungsplattform für E-Government Projekte. (WIM1) Dabei sollen die Stakeholder aktiv helfen, um E-Government Anwendungen benutzerfreundlich in ihrem Sinn umsetzen zu können. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 114) Dazu greift egosta auf Web 2.0 Technologien zurück, um die Stakeholder aktiv teilhaben zu lassen. (vgl. Weiß & Makolm, 2009) Daneben wird auch das Analysewerkzeug DYNOIPOS zur semantischen Kategorisierung, Clusterung und Analysierung von Beteiligungsartefakten verwendet. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 114) Dabei basiert die egosta Plattform auf dem Open Source Web Content Management System Plone. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 115f) Entwickelt und getestet wird die egosta Plattform anhand des Anwendungsfalls des Virtual Company Dossier.

Im Folgenden soll auf die Inhalte genauer eingegangen werden.

### 5.1. Zielsetzung

Ziel der Stakeholder Beteiligungsplattform soll die „Entwicklung und des Tests einer Standardmethode & Standardanwendung, die die aktive und zeitnahe Integration von Stakeholdern in den Entwicklungsprozess großer E- Government Projekte ermöglicht.“ (Weiß & Makolm, egosta: Rechtliche Herausforderungen, 2010, S. 4)

Das Projektteam profitiert von den Ideen, Vorschlägen und Erfahrungen der Stakeholder, zu den auf der Plattform angebotenen E- Government Anwendungen. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 114) Auf der anderen Seite profitieren die Stakeholder von ihrer aktiven Hilfe bei der Ausgestaltung der Anwendungen, durch eine folglich höhere Benutzerfreundlichkeit dieser Anwendung. (online: egosta-zielsetzung) Zusätzlich werden sie frühzeitig über zukünftige Entwicklungen informiert. (online, egosta ziel) Die führt zu einer „Win- Win“ Situation für Projektteam und Stakeholder und hilft die Akzeptanz zu fördern. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 114)

## 5.2. Eingesetzte Technologien

### Technischer Background

Technisch basiert die egosta Stakeholder Beteiligungsplattform auf dem Web- Content- Management System Plone. Plone ist ein Open Source Produkt, welches seinerseits auf dem Zope (Web- Application- Server und Content Management Framework) beruht. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 115) Dabei verwendet Plone die Programmiersprache Python und die Template Sprachen TAL und METAL. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 116)

### Beitragsanalysewerkzeug

Das "Dynamic Ontology based Integrated Process Optimisation" (Dyonipos) wird genutzt, um auf der egosta Plattform die Beiträge zu analysieren. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 114) Dabei stützt sich Dyonipos auf semantische Technologien, Methoden des Knowledge Discovery und Verfahren, wie der Wissenflussanalyse.<sup>8</sup>

### Web 2.0 Anwendungen

Auf der egosta Stakeholder Beteiligungsplattform werden dem Stakeholder verschiedene Web 2.0 gestützte Anwendungen zur Beteiligung angeboten.

Der Webblog steht als Web 2.0 Instrument in Form eines Tagebuch- Blogs zur Verfügung. Dabei handelt es sich um ein Projektstagebuch, in dem die aktuellsten Entwicklungen und wichtigsten Projekteinhalte beschrieben werden. Das Update der Inhalte erfolgt wöchentlich. Den Stakeholdern ist es möglich, die Blogbeiträge zu kommentieren, allerdings werden die Beiträge erst nach Freigabe veröffentlicht. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 114)

In dem Themen- Forum werden die aktuellsten Themen, alternative Lösungsansätze, Ideen, Interessen usw. von den Stakeholdern diskutiert. Zusätzlich zu dem Themen- Forum beinhaltet die egosta Plattform einen Ideenspeicher, zu dem nur das Projektteam Zugang hat und in dem aufkommende Ideen innerhalb des Projektteams diskutiert werden. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 114)

Als weiteres Instrument steht eine Stakeholder- Wiki zur Verfügung, in der gemeinschaftlich ein gemeinsames Fachvokabular erarbeitet wird. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 114)

Zur Kommunikation mit dem Projektteam, oder auch zur Diskussion zwischen den Stakeholdern untereinander über erarbeitete Themen, steht ein Chat in Form eines Webchats zur Verfügung. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 114)

Ein Drei- Sterne Bewertungsverfahren ermöglicht den Stakeholdern, die Beiträge nach Informationsgehalt zu bewerten. (online) Die interessantesten Beiträge werden besonders hervorgehoben. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 115)

---

<sup>8</sup> [http://www.m2n.at/hm\\_d/dyonipos.htm](http://www.m2n.at/hm_d/dyonipos.htm)

Ein „who-is-who“ führt die beteiligten Personen und Organisationen, die sogenannten Stakeholder, auf. Dabei werden Kurzprofile incl. Fotos bei den Personen und Kurzbeschreibungen der teilnehmenden Organisationen angeboten. Zusätzlich steht eine Such- und Selektionsfunktion zu Verfügung. Da nur registrierte Stakeholder am Beteiligungsprozess teilnehmen dürfen, kann hier von einer Community gesprochen werden. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 114)

#### Weitere Anwendungen

Informationsmaterialien können im Downloadbereich heruntergeladen werden. Dabei wird nach verschiedenen Autorisierungsgruppen unterschieden. Von der Öffentlichkeit bis hin zum egosta- Projektteam. (vgl. Ventzke, Weiß, Wimmer, & Makolm, 2010, S. 114)

Videos zu verschiedenen Themengebieten stehen ebenfalls zur Ansicht bereit.

Zusätzlich stehen Abstimmungen zur Verfügung, bei denen man sich zu aktuellen Themen beteiligen kann.

Ein News- Bereich steht ebenfalls zur Verfügung, in dem die neuesten Themen direkt auf der Startseite der egosta Plattform angezeigt werden.

## **6. Stakeholder- Beteiligung Konzept**

Nachdem in dem vorangegangenen Kapitel gezeigt wurde, auf welche Art und Weise Stakeholder Einfluss nehmen können, soll nachfolgend aufgezeigt werden, wie eine Beteiligung der Stakeholder in einem Prozess funktionieren kann.

Für die Beschreibung des Stakeholder Beteiligungsprozesses gibt es kein einheitliches, für alle Prozesse gleich geltendes Muster, welches herangezogen werden kann. Der Beteiligungsprozess muss auf jedes Projekt spezifisch zugeschnitten werden und mit den Vorgaben arbeiten. (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 8)

Die in dieser Arbeit verwendete Beschreibung des Prozesses basiert auf den drei folgenden, grundlegenden Fragen, die in der Literatur als wesentlich erachtet werden, um die geeignetsten Verfahren im Beteiligungsprozess herauszufinden ((vgl. Acland, 2010, S. 6)/ (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 8))

- Was ist der Grund für die Beteiligung?
- Wer soll involviert sein?
- Wie kann die Beteiligung erfolgen?

Aufbauend auf diesen Grundfragen kann der Rahmen gesponnen werden, innerhalb dessen sich der Beteiligungsprozess der Stakeholder vollziehen soll.

Dabei wird zunächst nach den Gründen gefragt, warum ein Stakeholder- Beteiligungsprozess überhaupt ins Leben gerufen werden soll. Daran anschließend wird sich mit der Frage beschäftigt, welche Stakeholder an dem Engagementprozess beteiligt werden sollen. Der

---

Aufbau und Ablauf des Stakeholder- Beteiligungsprozesses steht danach im Vordergrund der Betrachtungen.

### **6.1. Grund der Beteiligung**

Als Ausgangspunkt des Beteiligungsprozesses steht die Frage nach dem Grund, warum sich beteiligt werden soll, bzw. welche Ziele man erhofft mittels dieses Prozesses zu erreichen. (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 10)

Acland gibt dabei an, dass die anfangs wichtigste Frage im Beteiligungsprozess lautet: „Overall, what do you want to have at the end of the process that you don't have now.“ (vgl. Acland, 2010, S. 15) Aufbauend auf den Ergebnissen die man erreichen will, wird der gesamte Beteiligungsprozess entworfen (vgl. Acland, 2010, S. 15)

Dieser Entwurf ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich. Zum einen kann der Beteiligungsprozess auf ein spezielles Problem fokussiert sein, zum anderen kann er aber auch zur Entscheidungsfindung innerhalb des Prozesses herangezogen werden. (vgl. The Sigma Project, 2003, S. 12)

Teilweise können Beteiligungsprozesse auch ohne ein klar formuliertes Ziel einberufen werden. Dabei geht es dann zumeist darum, dass sich das Projektteam, bzw. die Organisation und die Stakeholder besser verstehen. (vgl. The Sigma Project, 2003, S. 12)

Die Beantwortung der Frage nach dem Grund für die Entwicklung eines Beteiligungsprozesses, sollte in ihrer Wichtigkeit nicht unterschätzt und sorgfältig bearbeitet werden. (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 10)

### **6.2. Involvierte Stakeholder**

Nachdem geklärt wurde warum ein Beteiligungsprozess notwendig ist, sollte sich mit der Frage beschäftigt werden, welche Stakeholder in diesen Prozess mit einbezogen werden sollen.

Am Anfang steht die Identifikation der relevanten Stakeholder. Dies ist eine der wichtigsten und schwierigsten Aufgaben des Planungsprozesses und ein entscheidender Faktor für den zukünftigen Erfolg des Planungsprozesses. (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 9)

Bei diesem Schritt sollen die Stakeholder identifiziert werden, die am Beteiligungsprozess teilnehmen sollen. Die Anzahl der zu beteiligenden Stakeholder liegt im Projekt begründet. Teilweise können Projekte sich offen geben und möchten im Beteiligungsverfahren möglichst alle Anspruchsgruppen vertreten sehen, aber wiederum andere Projekte konzentrieren sich lieber auf kleine gezielte Gruppen, um stärker mit ihnen in Verbindung treten zu können. ((vgl. The Sigma Project, 2003, S. 12)/ (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 10))

Nachdem die zu beteiligenden Stakeholder identifiziert wurden, sollten sie hinsichtlich ihrer Erwartungen und Einflussgrößen analysiert werden. Dies ist ein ebenso wichtiger Schritt, da die Analyseergebnisse die Grundlage für die weitere Beteiligungsplanung bilden. (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 10) Zur effektiven Gestaltung des Beteiligungsprozesses ist es erforderlich, die Beziehungen zwischen den Stakeholdern und dem Projekt zu verstehen. (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 11)

### **6.3. Beteiligungsverfahren**

Nachdem auch die Frage beantwortet wurde, welche Stakeholder im Beteiligungsprozess teilnehmen werden, wird darauf aufbauend als nächster Schritt, der eigentliche Kernprozess gestaltet.

In der Entwicklung dieses Prozessschrittes spielen einige Faktoren eine Rolle die im Folgenden erläutert werden sollen. Die Faktoren, Timing, Resources und Responsibility werden in der Literatur oftmals auch als „Logistics“ zusammengefasst, da sie eher nachrangige Wichtigkeit besitzen. (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 15)

#### Beteiligungsstufen

Zunächst muss geklärt werden, inwieweit die Stakeholder tatsächlich in den Beteiligungsprozess miteinbezogen werden sollen. Dies kann vom bloßen Informieren der Stakeholder bis hin zur Delegation von Entscheidungsgewalt führen. Eine ausführlichere Betrachtung dieser Stufe erfolgt im weiteren Verlauf dieser Arbeit. Kapitel 7.2.1 (vgl. Australian Government, 2008, S. 18)/ (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 9))

#### Beteiligungsmedium

Eine Auswahl der zu verwendenden Beteiligungsmedien sollte als nächster Schritt erfolgen. Dabei versteht man unter einem Beteiligungsmedium die Art und Weise, wie mit dem Stakeholder in Kontakt getreten werden soll, bspw. via Internet, Telefon oder direkter (lokaler) Interaktion. Natürlich können verschiedene Formen gewählt und kombiniert werden. (vgl. Australian Government, 2008, S. 18)

#### Beteiligungsmethoden

Eine der wichtigsten Aufgaben ist die Auswahl der Methoden mit denen die Beteiligung sichergestellt werden soll. Dazu stehen dem Projektteam ein ganzes Arsenal an Methoden für die verschiedenen Beteiligungsstufen und Beteiligungsmedien zur Verfügung. In Anbetracht der Bedeutung dieses Prozessschrittes für diese Arbeit, soll dieser ebenfalls im weiteren Verlauf näher betrachtet werden, ab Kapitel 7.2.2) (vgl. Australian Government, 2008, S. 18 (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 9)/12,S.10)

### Timing

Beim Timing soll geklärt werden, welche Zeitfenster zur Bearbeitung jedes Prozessschrittes angewandt werden sollen. (vgl. Australian Government, 2008, S. 18/ (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 9)) Dabei wird die Frage gestellt, ob die Zeitfenster angemessen gewählt sind und ob sie Möglichkeiten bieten, für eine frühzeitige Beteiligung (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 15)

### Resources

Unter den Ressourcen soll das Budget für die Aktivitäten beim Beteiligungsprozess (vgl. Taschner & Fiedler, 2009, S. 10) und sonstige benötigte Mittel zusammengefasst werden (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 15) Dabei soll der Frage nachgegangen werden, was alles für eine erfolgreiche Führung im Beteiligungsprozess benötigt wird und dies sollte zur Verfügung gestellt werden. (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 9)

### Responsibility

Bei der Planung des Beteiligungsprozesses sollen ebenso die Verantwortungsbereiche abgegrenzt werden. Es muss klar erkennbar sein, wer die Verantwortung im Beteiligungsprozess trägt. (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 15)

## **6.4. Berichterstattung**

Stakeholder möchten, wenn sie einmal am Prozess teilgenommen haben, über die Ergebnisse oder Vorgänge informiert werden.

Dazu soll festgelegt werden, welche Informationen mit welcher Methode und wie häufig, herausgegeben werden. Regelmäßige Updates an die beteiligten Personen sollen ebenso erfolgen. Auch sollen nur Informationen verbreitet werden, die für die Stakeholder von Bedeutung sind. Ebenfalls notwendig sind gewisse Standards, eine verständliche Sprache und gängige Formate. (vgl. International Finance Corporation, 2008, S. 88ff)

## **7. Stakeholder Methoden**

Im folgenden Kapitel werden die eingesetzten Methoden erläutert, die dazu benötigt werden, um das Stakeholder Konzept (Kapitel 6) erfolgreich umzusetzen.

### **7.1. Methoden zur Stakeholderinvolvierung**

Am Anfang steht zumeist die von Post (Frederick, Davis, & Post, 1999, S. 30) formulierte These: „Who are the stakeholder, and how can their interests be taken into account?“ Um diese Frage im Sinne des Stakeholder Konzepts umzusetzen, müssen zunächst die relevanten Stakeholder identifiziert, bevor sie im Anschluss analysiert werden.

### 7.1.1. Stakeholder Identifikation

Um die Stakeholder gemäß dem Konzept zu identifizieren, soll zunächst die allgemeine Methode der Auflistung aller relevanten Stakeholder erfolgen, bevor sich im weiteren Verlauf mit den Methoden auseinandergesetzt werden soll, die zu einer Klassifikation und Fokussierung der Stakeholder beitragen.

#### 7.1.1.1. Auflisten möglicher Stakeholder

Zur Stakeholder- Identifizierung sollten alle potentiellen Anspruchsgruppen, ( (vgl. Welge & Al-Laham, 2003, S. 169); (vgl. Scholz, 1987, S. 26) die als relevant erachtet werden (vgl. Müller-Stewens & Lechner, 2005, S. 177) in einer möglichst vollständigen Liste aufgeführt werden. (vgl. Scholz, 1987, S. 26); (vgl. Welge & Al- Laham, Planung, 1992, S. 52); (vgl. Müller-Stewens & Lechner, 2005, S. 177) ) Dabei sind der Liste keine Grenzen gesetzt (vgl. Welge & Al-Laham, 2003, S. 169)und sie soll jederzeit erweiterbar sein. (vgl. Barth, 2007, S. 49). Acland (2010, S.20) gibt zu bedenken, dass es besser sei, zu viele Stakeholder aufzunehmen, als einen eventuell kritischen Stakeholder außen vor zu lassen. Teilweise wird auch die englische Bezeichnung Stakeholder Map (vgl. Frederick, Davis, & Post, 1999, S. 85)benutzt.

#### 7.1.1.2. Stakeholder- Klassifikation

Da, wie vorhergehend beschrieben, die Liste der potentiellen Stakeholder sehr umfangreich werden kann, empfiehlt es sich, die Anspruchsgruppen weiter einzugrenzen. In der Literatur werden dazu verschiedene Charakterisierungsformen vorgeschlagen.

Dabei sind die Charakterisierungsformen für interne/externe sowie primäre/sekundäre Stakeholder mit speziellem Bezug auf die Unternehmen entwickelt worden. Die Verfahren der Charakterisierung nach Typus, Bewusstsein und Einsatz haben den Schwerpunkt auf Projekten.

#### Interne/Externe Stakeholder

Die Unterteilung der Stakeholder in interne und externe, stellt in erster Linie den Focus des Managements innerhalb eines Unternehmens dar (vgl. Harrison & St. John, 1996, S. 47)

Mit internen Stakeholdern werden nach Müller-Stewens (2005, S. 177)), neben den einzelnen Managementebenen, auch noch der Verwaltungs- und Aufsichtsrat, sowie weitere Gruppierungen von Mitarbeitern benannt. Eben jene Gruppen, die der direkten Überwachung und Steuerung der Manager unterliegen (vgl. Harrison & St. John, 1996, S. 47)

Als externe Stakeholder werden folglich nach Harrison/St. John (1996, S. 47)die Stakeholder bezeichnet, die nicht dem direkten Einfluss des Managers unterliegen. Hier können bspw. Kunden, Lieferanten und staatliche Stellen benannt werden. (vgl. Müller-Stewens & Lechner, 2005, S. 177) , (vgl. Barth, 2007, S. 49))

Neueste Trends zeigen aber, dass die Grenzen zwischen internen und externen Stakeholdern ineinander übergehen und daher ebenfalls die angewandten Techniken konvergieren. (vgl. Harrison & St. John, 1996, S. 47)

### Primäre/Sekundäre Stakeholder

Bei der Unterteilung der Anspruchsgruppen in primäre und sekundäre, steht die Unternehmensbeteiligung im Vordergrund.

Caroll/Bucholtz (S.70) definieren die “primary social stakeholder” auch als „have a direct stake in the organization and its success and, therefore, are influential.“ Ähnlich sehen es auch (Welge & Al-Laham, 2003, S. 169) die in den primären Stakeholdern, „all diejenigen Anspruchsgruppen sehen, die den primären Unternehmenszweck - die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen – unmittelbar beeinflussen(Welge & Al-Laham, 2003, S. 169).

Den sekundären Stakeholder definiert Caroll/Buchholtz als „extremely influential as well, especially in affecting reputation and public standing, but their stake in the organization is more representational of public or special interests than public.“ (Caroll/Buchholtz, S.70f) Welge sieht in den sekundären, von ihm bezeichneten „non-market Stakeholdern“, die Personen „deren Verflechtung mit der Unternehmung unmittelbar aus den Marktverflechtungen resultiert. Ihr Anspruch ist daher als eine direkte Konsequenz aus den marktlichen Transaktionen einer Unternehmung begründet.“ (Welge & Al-Laham, 2003, S. 170)

### Klassifikationsmodell nach Mitchell et al.

Mitchel (1997) definiert den Einfluss eines Stakeholders aus den Merkmalen Macht, Legitimität und Dringlichkeit, die er als teilweise überkreuzende Variable betrachtet.

Die drei Attribute Macht, Legitimität und Dringlichkeit wurden bereits in Kapitel 3.3 vorgestellt.

Die nachfolgende Grafik zeigt wie die drei Attribute zusammenwirken.

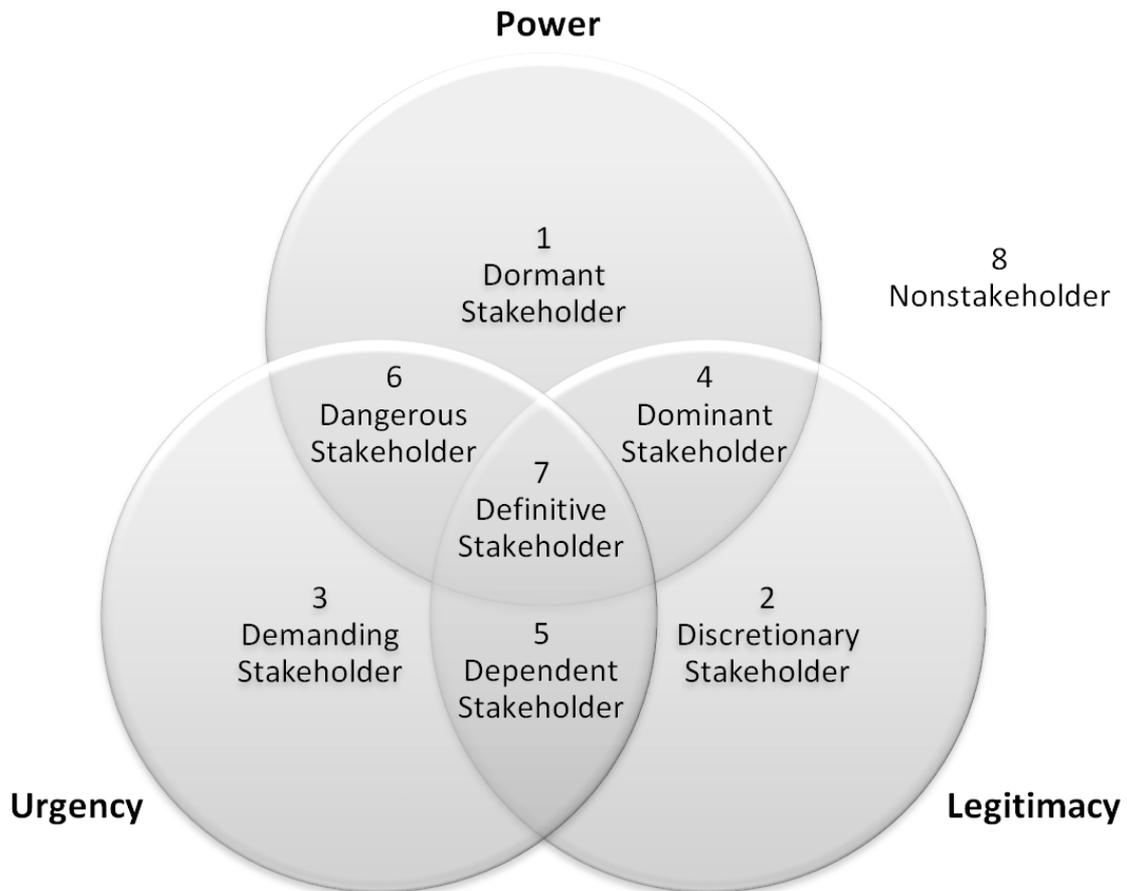


Abbildung 4: Stakeholderanalyse nach Mitchel et al.

Die einzelnen Analyseelemente sollen im Folgenden erläutert werden.

*Dormant Stakeholder (ein Attribut: Power)*

Stakeholder, die unter diesem Begriff subsumiert sind, haben nur ein Attribut, Macht, um ihren Willen durchzusetzen. Jedoch fehlt ihnen dazu die Legitimität. Auch besteht in Folge dessen keine Dringlichkeit, ihre Macht einzusetzen. Die Macht bleibt somit ungenutzt. (vgl. Mitchell, Agle, & Wood, 1997, S. 874)

Diese Stakeholder dürfen allerdings nicht vernachlässigt werden, da sie durch Umweltveränderungen ein Attribut hinzugewinnen und sich somit stärker präsentieren.

*Discretionary Stakeholder (ein Attribut: Legitimität)*

Dieser Stakeholdertypus hat zwar die Legitimität, Ansprüche zu stellen, jedoch fehlt ihm die Macht, diese durchzusetzen, ebenso wie die benötigte Dringlichkeit. (vgl. Mitchell, Agle, & Wood, 1997, S. 875)

Dieser Klassifizierungstyp kann daher vernachlässigt werden.

---

### *Demanding Stakeholder (ein Attribut: Dringlichkeit)*

Diese Stakeholder haben zwar einen dringenden Anspruch, verfügen aber weder über die Macht, noch über die Legitimität, diesen durchzusetzen. (vgl. Mitchell, Agle, & Wood, 1997, S. 875)

Man kann sie als ungefährlich einstufen.

### *Dominant Stakeholder (zwei Attribute: Macht & Legitimität)*

Stakeholder dieser Stufe müssen vom Management berücksichtigt werden, da sie sowohl die Macht besitzen ihre Ansprüche geltend zu machen, als auch die Legitimität, diese durchzusetzen. Lediglich die Dringlichkeit ihres Anspruchs fehlt. (vgl. Mitchell, Agle, & Wood, 1997, S. 876)

### *Dependent Stakeholder (zwei Attribute: Legitimität & Dringlichkeit)*

Dieser Typ von Stakeholdern verfügt zwar über die Legitimität seinen Anspruch durchzusetzen, auch ist der Anspruch dringend, aber durch das Fehlen von Macht, können sie ihren Willen jedoch kaum durchsetzen, ohne dabei auf die Hilfe anderer angewiesen zu sein. (vgl. Mitchell, Agle, & Wood, 1997, S. 877)

### *Dangerous Stakeholder (zwei Attribute: Macht & Dringlichkeit)*

Diese Gruppe von Stakeholdern verfügt über die Macht ihre Ansprüche durchzusetzen, auch liegt ein dringendes Anliegen vor, jedoch fehlt es ihnen an Legitimität. (vgl. Mitchell, Agle, & Wood, 1997, S. 877)

Das Management muss diese Gruppe besonders beobachten, da sie eventuell nicht vor illegalen Mitteln und Gewalt zurückschrecken, um ihre Ansprüche durchzusetzen.

### *Definitive Stakeholder (drei Attribute: Macht, Legitimität & Dringlichkeit)*

Dieser Gruppe von Stakeholdern fällt die größte Bedeutung zu, da sie über alle drei Attribute verfügt. Sie haben zum einen die Macht ihre Ansprüche durchzusetzen, und auch die benötigte Legitimität. Wenn sich diese beiden Attribute noch mit dem dritten Attribut der Dringlichkeit paaren, muss das Management diese Stakeholder und ihre Ansprüche mit größter Priorität behandeln. (vgl. Mitchell, Agle, & Wood, 1997, S. 878)

Mitchell et al. empfehlen dem Management, alle Stakeholder mit zwei Attributen ebenfalls viel Aufmerksamkeit zu schenken, da es schnell passieren kann, dass zu zwei Attributen das fehlende dritte hinzukommt.

### *Charakterisierung nach Typus*

Bei diesem Unterscheidungskriterium werden die Stakeholder anhand ihres Typuses charakterisiert. Acland (S.20f) hat dazu folgende Anspruchsgruppen beschrieben.

„Gesetzliche Stakeholder“ sind Personen und Organisationen, die aufgrund eines Gesetzes in den Beteiligungs- und Beratungsprozess eingebunden werden müssen.

„Öffentliche Interessengruppen“ sind Personen, die schon in einer Gemeinschaft organisiert sind. Diese Gruppen repräsentieren die Interessen vieler einzelner und sollten somit nicht vernachlässigt werden.

Wenn davon gesprochen wird, die „Öffentlichkeit“ zu beteiligen, wird meist versucht, die Meinung der Öffentlichkeit zu einem bestimmten Thema zu erfahren.

Beim Punkt „Bereiche der Öffentlichkeit“ wird die Meinung eines bestimmten Teils der Öffentlichkeit eingeholt.

„Spezielle Interessengruppen“ sind Personen mit speziellen Bedürfnissen oder Personen mit einem allgemeinen Interesse an einem geteilten Anliegen.

Zu „Individuen oder Organisationen mit besonderer Expertise“ zählen Personen und Organisationen mit einem speziellen Wissen oder einer besonderen Expertise zum Thema.

#### Charakterisierung nach Bewusstsein für das Problem

Bei diesem Unterscheidungskriterium werden die Beziehungen der Stakeholder zu einem Thema in den Vordergrund gestellt.

„Aktive Stakeholder“ sind Personen, die aufgrund ihrer Position direkt betroffen sind oder involviert werden müssen.

Das zweite Kriterium sind „schlafende Stakeholder“, welche direkt von der Angelegenheit betroffen sind und sich auch beteiligen, sobald sie von der Angelegenheit hören.

Zu „passiven Stakeholdern“ zählen Personen, die direkt von der Angelegenheit betroffen sind, aber noch nicht über die Angelegenheit informiert wurden.

„Einflussreiche Stakeholder“ sind die Personen, die von aktiven oder schlafenden Stakeholdern angeworben werden, um deren Belange zu unterstützen oder passive Stakeholder aufzuwecken.

#### Charakterisierung nach Einsatz

Bei diesem Ansatz von Acland (S.23) sollen die Stakeholder aufgrund ihrer Einsatzbereitschaft innerhalb eines Projektes, als Schlüsselpersonen identifiziert werden. Acland erstellte eine Reihe von Fragen zur Ermittlung dieser Schlüsselpersonen, die an dieser Stelle aber nicht vertieft werden sollen.

### **7.1.2. Stakeholder- Analyse**

Hierbei sollen die identifizierten Stakeholder genauer betrachtet und analysiert werden. Teilweise wird neben der Bezeichnung Stakeholder- Analyse auch der Begriff Stakeholder Scanning verwendet, (Hatten1988, S.112ff, (vgl. Scholz, 1987, S. 26), der aber in dieser Arbeit keine Verwendung findet.

---

### Zielermittlung

Grundlegend für die Zielermittlung der Stakeholder ist ihr Anspruch (stake), der in Kapitel 3.1. definiert wurde.

Carroll/Buchholtz halten die Frage nach „What are our Stakeholders Stake“ für die nächste Schlüsselfrage im Stakeholder Konzept (Carroll/Buchholtz, S.75). Auch Post (vgl. Frederick, Davis, & Post, 1999, S. 86) ebenso wie Tan et al.(2005, S. 42) sehen in der Feststellung der Interessenslagen der Stakeholder, nach ihrer Identifizierung, einen wichtigen Schritt in der Stakeholder Analyse.

### Einfluss

Wie im Kapitel 3.3 aufgezeigt, besitzen Stakeholder verschiedene Einflussgrößen, mit denen sie auf ein Ergebnis einwirken können. Diese Einflussgrößen wurden vorhergehend schon vorgestellt und werden hier keine explizite Erwähnung finden.

## **7.2. Methoden der Stakeholderbeteiligung**

In diesem Abschnitt sollen die eingesetzten Methoden erläutert werden, die benötigt werden, um die Stakeholder auf den verschiedenen Ebenen des Level of Engagement (Stufen der Beteiligung) einzubinden.

Dazu werden zunächst die verschiedenen Stufen der Beteiligung identifiziert, bevor ihnen gezielte Verfahren an die Seite gestellt werden können.

### 7.2.1. Level of Engagement

Dieser Abschnitt soll die verschiedenen möglichen Beteiligungsstufen aufzeigen.

Wie die folgende Grafik zeigt, gibt es fünf verschiedene Stufen der Beteiligung, auf denen man mit den Stakeholdern in Kontakt treten kann.

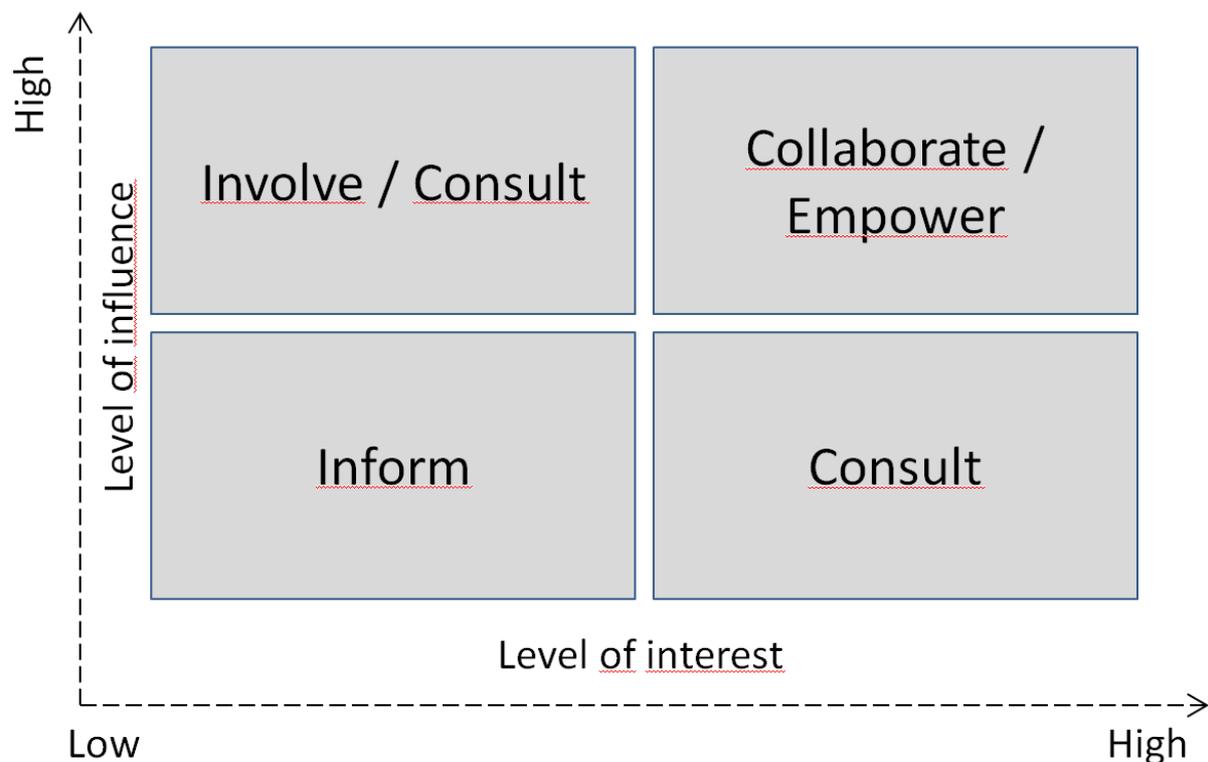


Abbildung 5: Level's of Engagement

Die Grafik soll die nachfolgend Beschriebenen Stufen des Beteiligungsprozessen mit den Zieldimensionen Einfluss und Interesse in Verbindung setzen. Ist ein Stakeholder wenig interessiert am Beteiligungsprozess und ist sein Einfluss auf das Geschehen auch nur gering, genügt es ihn mit Informationen zu versorgen. Ist der Stakeholder dagegen am Beteiligungsprozess interessiert jedoch ist sein Einfluss zu gering sollte man ihn in den Consultationsprozess einbeziehen. Ein einflussreicher Stakeholder mit wenig Interesse am Beteiligungsprozess kann sowohl noch konsultiert als auch schon involviert werden. Sollte dagegen Stakeholder mit hohem Einfluss und mit hohem Interesse am Beteiligungsprozess teilnehmen, so sollte man sie in die Entscheidungsfindung einbinden, oder gar ihnen Vollmachten erteilen.

Im Folgenden sollen die fünf Stufen der Beteiligung erläutert werden. Vier der fünf Stufen finden ihre Anwendung im Stakeholder Beteiligungskonzept (Kap 6).

#### Inform/Informieren:

Das niedrigste Level der Beteiligung ist der Informierungsprozess. Dabei werden die Stakeholder nur über geplante Aktivitäten der Entscheidungsträger, bzw. des Projektteams informiert, können aber keinerlei Einfluss auf den Planungsprozess ausüben. (vgl. Taschner &

Fiedler, 2009, S. 18) Dabei sollen ihnen objektive, richtige und konsistente Informationen zukommen, die ihnen helfen, die Probleme, Alternativen und Lösungen zu verstehen. (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 14)

#### Consultation/Befragen(Konsultieren):

Die Projektleitung sucht hierbei die Diskussion mit den Stakeholdern, um ein Feedback zu Analysen oder Ergebnissen zu erhalten. ((vgl. Taschner & Fiedler, 2009, S. 18)/(vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 14) Die Ergebnisse stellen jedoch keine Verpflichtung für die offizielle Seite dar. (vgl. Taschner & Fiedler, 2009, S. 18)

#### Involve/Involvieren

Bei dieser Stufe der Beteiligung arbeiten das Projektteam und die Stakeholder während des Prozesses direkt zusammen. So soll sichergestellt werden, dass auf Sorgen und Bedürfnisse der Stakeholder konsequent eingegangen wird und diese beachtet und verstanden worden. (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 14)

#### Collaborate/Zusammenarbeit

Das vierte Level des Beteiligungsprozesses stellt die Zusammenarbeit dar. Darin entwickeln Projektleitung und die Stakeholder partnerschaftlich Lösungen, treffen Entscheidungen über diese und identifizieren somit die bevorzugte Variante. (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 14)

#### Empower/Bevollmächtigen

In der höchsten Stufe der Beteiligung überträgt das Projektteam die Verantwortung an den Stakeholder. (vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 14)

### **7.2.2. Klassische Methoden des Engagement**

Dieser Abschnitt soll eine Einführung in die Methoden zur Beteiligung von Stakeholdern vermitteln. Die Auflistung ist aber nicht abschließend. Alleine Acland listet in seiner Ausführung gut zwei Dutzend Methoden auf, die Verwendung finden können. Diese Auflistung ist ebenso wenig abschließend wie vollständig. Im Folgenden sollen ein paar der gängigsten und geläufigsten Methoden dargestellt werden. Die Auflistung stellt keine Wertung dar und erfolgt alphabetisch.

#### **7.2.2.1. Expert Panels**

Das Expert Panel, oder in der deutschen Übersetzung Expertengruppe, wird dazu verwendet, konzentriert Meinungen in einer Ansammlung von Experten zu einem speziellen Problem einzuholen. ((vgl. Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 26), (vgl. Acland, 2010, S. 62)) Die Gruppe von Experten besteht zumeist aus 5-25 Personen, diese treffen sich mehrmals im Jahr und ihre Treffen dauern gewöhnlich nicht länger als ein Tag. ((vgl. Acland, 2010, S. 62), SE4) Die Treffen sind sehr produktiv und kosteneffektiv. (vgl. Acland, 2010, S. 62) Am besten funktionieren die Treffen, wenn man die Experten frei

und uneingeschränkt diskutieren lässt. (vgl.Acland, 2010, S. 62) Hilfreich kann es aber sein, nur eine kleine Gruppe an Experten zu wählen, die jeweils mit verschiedenen Fähigkeiten ausgestattet an einem runden Tisch die Zukunft besprechen. (vgl.Acland, 2010, S. 62) Sollte die Gruppe an Experten jedoch größer werden, empfiehlt es sich, einen professionellen Moderator zu engagieren, der den Teilnehmern in Erinnerung ruft, welches Thema in der Gruppe diskutiert werden soll und auch thematische Abweichungen verhindert. (vgl.Acland, 2010, S. 62)

#### **7.2.2.2. Focus Group**

Focus Groups sind Gruppen von 6-12 Personen, die dazu verwendet werden die Sichtweisen von Stakeholdern auf ein Problem zu identifizieren. (vgl.Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 26), (vgl.Acland, 2010, S. 63)) Dabei sind diese Gruppen sorgfältig ausgewählt und stellen eine repräsentative Auswahl der eigentlichen Zielgruppe dar, damit man aus dem Verhalten der kleinen Gruppe Schlüsse auf das Verhalten einer größeren Gruppe Stakeholdern ziehen kann. (vgl.Acland, 2010, S. 63)Dieser Methode ist eine Unterstützungsfunktion zu anderen Methoden zugeordnet und sollte nicht als Ersatz zur direkten Beziehung mit den Stakeholdern verwendet werden. ((vgl.Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 26), (vgl.Acland, 2010, S. 63))

#### **7.2.2.3. Interview**

Interviews sind persönliche Treffen oder telefonische Unterhaltungen, (I4, (vgl.Acland, 2010, S. 64)) um ein spezielles Problem zu identifizieren, (SE4) oder die gesamte Breite eines Problems besser verstehen zu können. (vgl.Acland, 2010, S. 64)) Dabei hat der Stakeholder die Möglichkeit, ein vertrauliches Gespräch zu führen und Dinge anzusprechen, die er ungern in einem schriftlichen Prozess oder einem Meeting verbreiten würde. (SE4, (vgl.Acland, 2010, S. 64)) Das Interview kann als Grundstein für eine weiterführende Beziehung zum Stakeholder angesehen werden. (Se4, (vgl.Acland, 2010, S. 64)) Als am effektivsten können intensive persönliche Interviews angesehen werden, welche aber ressourcenintensiv sind und beachtliche Fähigkeiten vom Interviewer verlangen. (vgl.Acland, 2010, S. 64)Wichtig ist es auch, eine genügend große Anzahl an Interviews zu führen, um die Ergebnisse zu verifizieren und nicht Gefahr zu laufen, dass sie nur die Meinung von ein paar weniger widerspiegeln. (SE5)

#### **7.2.2.4. Opinion Poll**

Meinungsumfragen, wie die deutsche Übersetzung der Opinion Polls lautet, werden verwendet, um einer kleinen Gruppe von Stakeholdern Fragen zu einer speziellen Aufgabe bzw. einem Problem zu stellen und anschließend extrapoliert zu werden. ((vgl.Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 26), (vgl.Acland, 2010, S. 70)) Die Umfrage wird akkurater je größer die Gruppe der Befragten ist. Sie sind weniger eine Beteiligungs-, als vielmehr eine Erforschungsmöglichkeit. (vgl.Acland, 2010, S. 70)

### 7.2.2.5. Public Meeting

Öffentliche Versammlungen, wie die deutsche Übersetzung lautet, richten sich an alle Interessierten und erreichen somit ein größeres Publikum. (SE4, (vgl.Acland, 2010, S. 72) Diese Versammlungen müssen gut vorbereitet sein, wenn sie nicht im Chaos enden sollen. (vgl.Acland, 2010, S. 72)Eine von allen respektierte und erfahrene Person sollte den Vorsitz führen, an einem für alle passenden Ort, zu einer passenden Zeit. (vgl.Acland, 2010, S. 72)) Es sollte sichergestellt sein, dass jeder Stakeholder die Möglichkeit erhält einen Kommentar abzugeben. (Se4) Die Fragen und Antworten sollten so gestellt werden, dass sie von jedem im Raum gehört werden können(vgl.Acland, 2010, S. 72)Dazu gehört auch der Wille vor einer großen Gruppe zu sprechen und sich der öffentlichen Kritik zu stellen. (vgl.Acland, 2010, S. 72)Allerdings können diese Treffen auch dazu führen, dass Stakeholder mit vorbestimmten Meinungen zu polarisieren versuchen und somit die Interaktion hemmen, ebenso wie die Suche nach neuen Ideen. (vgl.Acland, 2010, S. 72)

### 7.2.2.6. Survey

Ein Survey, zu Deutsch eine Erhebung oder Umfrage, ist die wohl am weitest verbreitete Beteiligungsmöglichkeit(vgl.Acland, 2010, S. 76)Eine quantitative Methode, um Antworten zu erlangen oder verschiedene Sichtweisen, Erfahrungen oder Reaktionen zu speziellen Problemen zu beurteilen. (vgl.Acland, 2010, S. 76), (vgl.Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 26) Sie ist aber auch dazu geeignet, sich einen Überblick über eine Gruppe von Stakeholdern und ihre Einstellung zu speziellen Problemen zu verschaffen.(SE4) Die einfachste Umfrage kann mittels Ankreuzkästchen erfolgen. Diese sind leicht auszuwerten, zielgerichtet und einfach aufgebaut. (vgl.Acland, 2010, S. 76)Um eine Umfrage als eine Beteiligungsmethode anzusehen und nicht als reine Forschungsmethode, muss diese so aufgebaut sein, dass der Stakeholder gezielt zu einem Thema befragt, von dem er betroffen ist und nicht nur seine allgemeine Meinung ausgelotet wird. (vgl.Acland, 2010, S. 76)

### 7.2.2.7. Workshop

Ein Workshop wird so gestaltet, dass er den Stakeholdern ermöglicht, aktiv und gemeinschaftlich an einem Problem oder einer Aufgabe zu arbeiten. ((vgl.Department of Education and Early Childhood Development, 2011, S. 26), (vgl.Acland, 2010, S. 80)) Dabei sind sie nie einfach nur um die Bereitstellung von Informationen oder das Beantworten von Fragen bemüht, sondern Probleme werden durchdacht, um strategische Ansätze und Lösungen zu entwickeln. ((vgl.Acland, 2010, S. 80),SE4) Die Teilnahme erfolgt nur auf Einladung und der Workshop dauert gewöhnlich länger als andere Meetings. (vgl.Acland, 2010, S. 80). Dieser bietet auch die Gelegenheit, die Beziehung zwischen höher gestellten Stakeholdern und Experten zu fördern. (SE4) Oft werden professionelle Moderatoren eingestellt, die zur Förderung der Gruppenarbeit, Konfliktlösung oder zur Fokussierung auf die Aufgaben, beitragen sollen. (vgl.Acland, 2010, S. 80)

### **7.2.3. Engagement mittels Web 2.0**

Die im vorherigen Abschnitt vorgestellten Methoden gelten als die klassischen Beteiligungsmethoden. Sie wurden entwickelt, um mit den Stakeholdern in einen persönlichen Kontakt zu treten oder unter Zuhilfenahme des Telefons, eine Kontaktaufnahme anzustreben. Durch die Entwicklung der Informationstechnik und der Möglichkeit des verteilten Arbeitens, kamen mehrere neue Methoden auf, zum Beispiel die Computer Supported Cooperative Work Funktionen, (CSCW) zu deutsch, computerunterstützte Gruppenarbeit. Vielfach wird dabei versucht, die klassischen Methoden in eine Online Atmosphäre zu transferieren. Durch die Entwicklung des Internets und besonders durch die Entwicklung des Web 2.0 entstanden neue Formen der Zusammenarbeit. Diese wurden bereits in Kapitel 4 vorgestellt. In diesem Abschnitt sollen die Web 2.0 Technologien untersucht werden, in ihren Möglichkeiten zur Kommunikation, Information und Zusammenarbeit und anschließend in das „Level of Engagement“ Konzept eingeordnet werden.

#### **7.2.3.1. Engagementmöglichkeiten der Web 2.0 Instrumente**

In diesem Abschnitt sollen die in Kapitel 4 vorgestellten Web 2.0 Technologien, auf ihren Nutzen im Engagementprozess untersucht werden.

Dazu sollen die Web 2.0 Anwendungen mit den Funktionen des Beteiligungsprozesses in Verbindung gesetzt werden. Jede Stufe der Beteiligung kann in die drei nachstehenden Zieldimensionen, Verbreitung von Information, der Kommunikation zwischen Nutzern und den Möglichkeiten einer Zusammenarbeit, im Folgenden Community genannt, beschrieben werden.

Zur besseren Übersicht sollen ihre Ausprägungen in einer Pyramide grafisch dargestellt werden. Die einzelnen Ausprägungen erhalten dabei die Werte

- 0 für nicht vorhanden
- 1 für mittlere Ausprägung
- 2 für starke Ausprägung

Dabei gilt die Ausprägung als nicht vorhanden, wenn mit Hilfe der Anwendung, die Funktion gar nicht ausgeübt werden kann, sondern auf andere Medien zurückgreifen muss.

Eine Mittlere Ausprägung ist dann vorhanden, wenn die Funktion mittels der Anwendung zwar möglich ist, sie aber umständlich, zeitintensiv oder schwer umzusetzen ist.

Starke Ausprägung ergibt sich, wenn die Funktion mit der Anwendung ohne Problem durchzuführen ist.

## Weblogs

### Information:

An dieser Stelle sollen die Expertenblogs als Grundlage genommen werden, wie sie auch in Kapitel 4.3.1 aufgeführt wurden. Dabei werden anspruchsvolle Artikel zu fachspezifischen Themen versandt. Der Informationsgehalt dieser Artikel ist infolgedessen für den interessierten Leser sehr hoch. Da er auch davon ausgehen kann, dass die Informationen gut recherchiert sind und nicht nur die Meinung des Autors wiedergeben, sondern diese auch kritisch betrachten. Der Informationsgehalt ist folglich hoch.

### Kommunikation:

Eine Kommunikation kann beim Weblog nur über die Kommentarfunktion geschehen, in dem der Leser direkt zu dem Artikel einen Kommentar abgibt, der daraufhin von anderen wieder kommentiert werden kann. Dies stellt zwar eine Kommunikation dar, aber nicht im Sinne eines direkten Austausches von Kommunikation. Ein kritischer Dialog via Kommentare ist zwar möglich, aber recht schnell unübersichtlich, da auch andere Leser ihre Kommentare jederzeit äußern dürfen. Daher ist die Kommunikation mittel ausgeprägt.

### Zusammenarbeit:

Die einzige Form der Zusammenarbeit beim Weblog ist die Kommentarfunktion, wie oben schon erwähnt. Dabei können die Kommentare durchaus hilfreich sein, auch um eventuelle Schwachstellen im Blog aufzudecken. Die Zusammenarbeit ist folglich mittel.

### Grafisch:

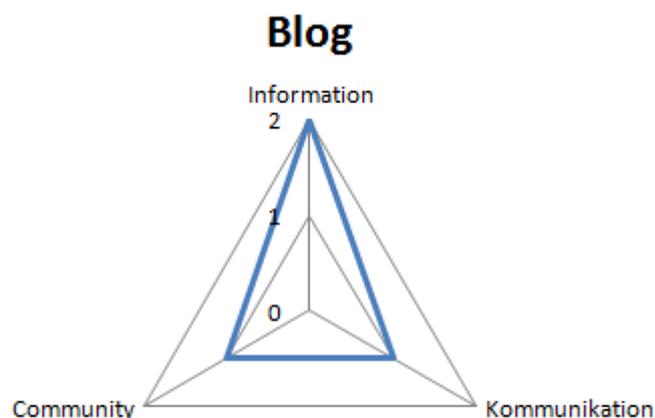


Abbildung 6: Ausprägung für Blogs

## Wikis

Information:

Wikis stellen eine Art Wissenrückgrat dar. In ihnen werden Informationen angeboten, auf die alle anderen zurückgreifen können. Durch das gegenseitige Überprüfen und die Möglichkeit, fehlerhafte Stellen sofort abzuändern, bieten sie einen sehr hohen Informationsgehalt.

Kommunikation:

Wikis sind einfach Informationsseiten, von denen der Nutzer seine Informationen bezieht. Eine Kommunikation findet nicht statt. Daher ist die Ausprägung als nicht vorhanden einzustufen.

Zusammenarbeit:

Jeder Nutzer kann die Wiki verändern, sie durch zusätzliches Wissen ergänzen oder erkannte Fehler ausmerzen. Von daher stellen Wikis eine Möglichkeit der Zusammenarbeit dar, jedoch nicht in höchstem Umfang, da sie vordergründig korrigierende Wirkung und nur nachrangig gemeinschaftlich gestalterische Wirkung haben.

Grafisch:

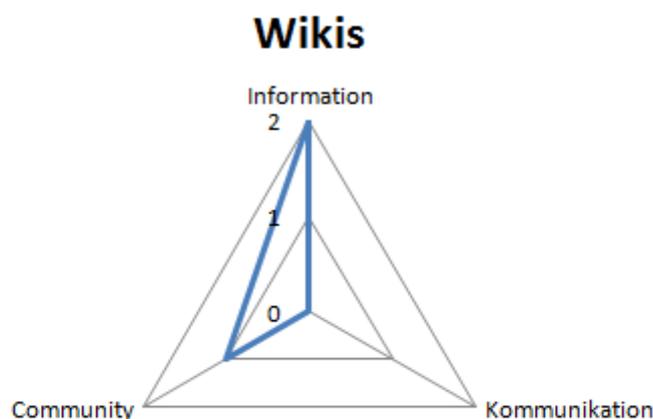


Abbildung 7: Ausprägung für Wikis

## Podcast

Information:

Podcasts sind, wie bereits erwähnt, Informationsverbreitungsmittel. Eine Person nimmt einen Podcast auf und verbreitet seine Meinung oder sein Wissen mittels diesem. Da hier vor allem die Meinungsbildung im Vordergrund steht und eine inhaltliche Überprüfung nicht stattfindet, kann der Informationsgehalt hier nur mit mittel eingestuft werden.

Kommunikation:

Der Anwender lädt sich den Podcast herunter und konsumiert diesen. Eine Möglichkeit Kommentare abzugeben oder mit dem Hersteller des Podcasts mittels dieses Mediums in Kontakt zu treten, ist nicht möglich. Eine Kommunikation findet folglich nicht statt.

Zusammenarbeit:

Wie schon unter dem Begriff Kommunikation erwähnt, ist der Podcast ausschließlich zum Konsumieren gedacht und eine Zusammenarbeit mittels Podcast ist ebenso nicht möglich.

Grafisch:

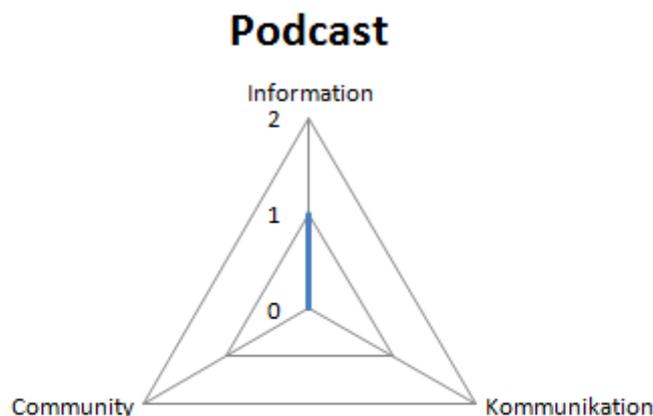


Abbildung 8: Ausprägung für Podcasts

## Forum

Information:

Foren bieten die Möglichkeit, ein Thema zu diskutieren. Dabei stehen aber die persönlichen Meinungen der Nutzer im Vordergrund, und der Wahrheitsgehalt der Informationen kann schlecht überprüft werden. Da viele Facetten von verschiedenen Usern angesprochen werden, verliert man im weiteren Verlauf den Überblick, was der Information schadet. Daher kann der Informationsgehalt als mittel betrachtet werden.

Kommunikation:

Foren sind ein Diskussionswerkzeug. Nicht nur, dass auf einen Kommentar direkt geantwortet werden kann, es können auch abweichende Themen aufgemacht und sich somit über alle Aspekte ausgetauscht werden. Eine Kommunikation findet hier in vollem Umfang statt.

Zusammenarbeit:

Foren bieten u.a. die Möglichkeit Probleme anzusprechen und zu diskutieren. Gemeinschaftlich können diese zumeist gelöst werden. Auch in der Entwicklung neuer Ideen bieten Foren eine hervorragende Möglichkeit, gemeinschaftlich einen neuen Ansatz zu entwickeln. Die Zusammenarbeit genießt folglich höchste Ausprägung.

Grafisch:

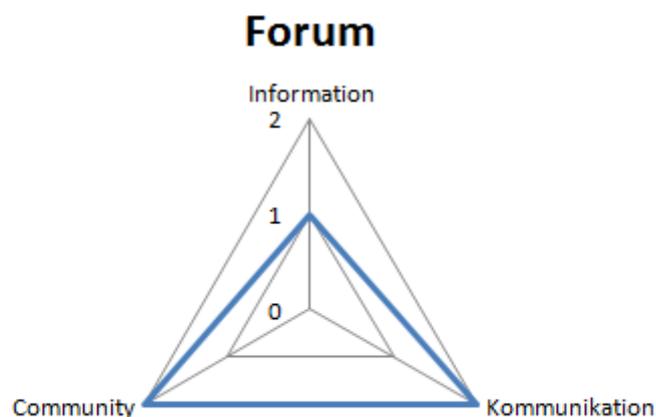


Abbildung 9: Ausprägung für Foren

### Chats:

Informationen:

Chats sind Mittel zur direkten Kommunikation. Dabei geben die Nutzer wie schon im Forum angesprochen, nur ihre Meinungen wieder. Je weniger Teilnehmer an dem Chat partizipieren, desto größer ist die Unsicherheit in puncto Informationsgehalt. Chats dienen aber auch zu kritischen Rückfragen. Daher erhält Information hier eine mittlere Ausprägung.

Kommunikation:

Der Chat ist das beste Mittel zur Kommunikation. Auf Fragen bekommt man direkt und ohne Zeitverzug eine Antwort. Wie an ein Gespräch angelehnt, findet hier die Kommunikation statt. Sie genießt folglich höchste Ausprägung.

Zusammenarbeit:

Je weniger Teilnehmer an einem Chat partizipieren, desto geringer ist die Möglichkeit zur Zusammenarbeit. Da die Teilnehmer hier im Gegensatz zum Forum auch nicht die Möglichkeit haben, später in die Ergebnisse oder die Diskussion ohne Einführung einzusteigen, ist die Zusammenarbeit nur mittel ausgeprägt.

Grafisch:

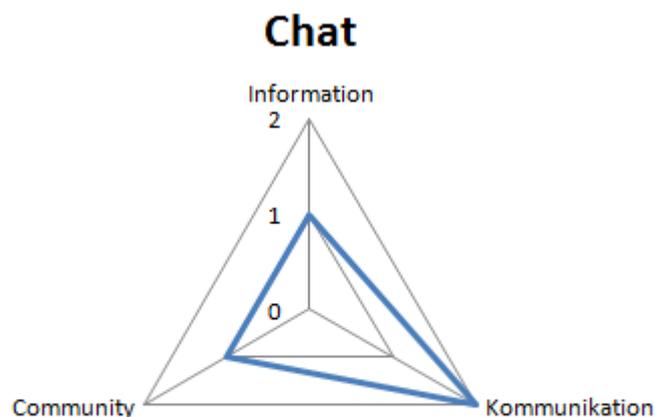


Abbildung 10: Ausprägung für Chats

## Tagging

Information:

Tags sind einfache Hinweise auf Blogs, Videos usw. Dabei kann jeder Nutzer eigene Tags erstellen und diese den Anwendungen zuordnen. Eine weitere Hürde stellen umgangssprachliche Formulierungen dar. Der Informationsgehalt von Tags ist folglich gerade noch mittel vorhanden.

Kommunikation:

Tags dienen nur zum reinen Auffinden von Anwendungen. Ein Nutzer kann diese verwenden um gezielt nach ähnlichen Anwendungen zu suchen. Eine Kommunikation findet folglich nicht statt.

Zusammenarbeit:

Tags können hilfreich sein, um ähnliche Anwendungen zu finden, wie bereits vorangehend erwähnt. Allerdings helfen sie dem Nutzer nur bei der Informationssuche und dienen nicht seiner Zusammenarbeit.

Grafisch:

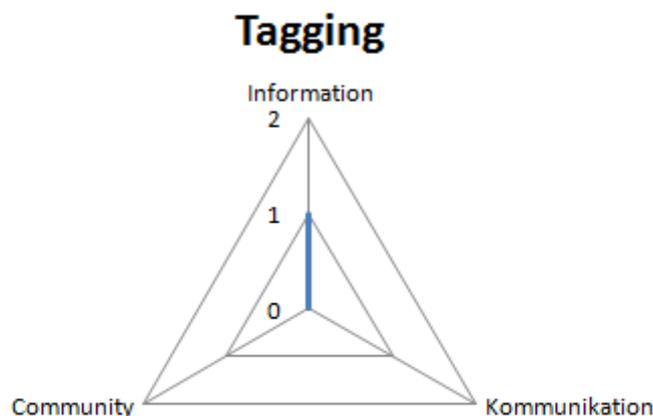


Abbildung 11: Ausprägung für Tagging

## Newsfeed

Information:

Newsfeeds bieten den Nutzern Informationen automatisch an, ohne dass diese danach suchen müssen. Dabei sind die Quellen der News, Quellen denen der Nutzer vertraut, sonst würde er sie nicht abonnieren. Daher stellen Newsfeeds eine sehr hohe Ausprägung an Information dar.

Kommunikation:

Der Nutzer erhält den Newsfeed automatisch. Er braucht ihn nicht abrufen, kann aber auch nicht kommentieren oder seine Meinung kundtun. Er kann nicht mit dem Verfasser in Kontakt treten. Daher haben Newsfeeds keine Kommunikationsausprägung.

Zusammenarbeit:

Der Newsfeed informiert lediglich den Nutzer, über die von ihm gewünschten Inhalte bei Neuerungen. Dem Nutzer steht allerdings keine Möglichkeit zur Verfügung, diese für jegliche Zusammenarbeit zu nutzen.

Grafisch:

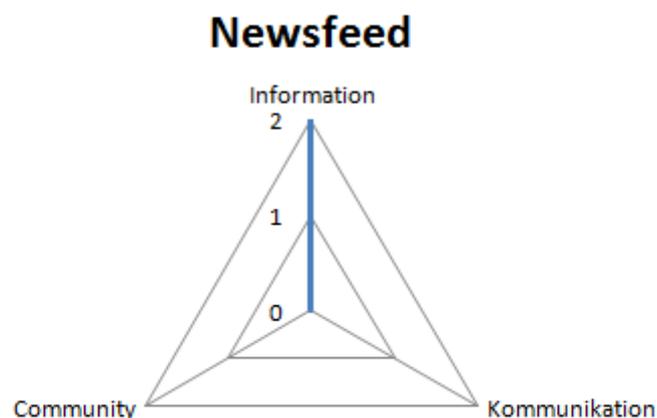


Abbildung 12: Ausprägung für Newsfeeds

Social Networks:

## Information:

Social Networks bieten Webseiten und Anwendungen, bei denen der Nutzer sich selber präsentieren und Informationen von anderen einholen kann. Er kann sich darüber hinaus in Foren über spezielle Themen informieren. Die Information hat folglich eine sehr hohe Ausprägung.

## Kommunikation:

Social Networks sind eine ideale Gelegenheit, in Kommunikation mit anderen zu treten. Dabei kann dies über sowohl mailtechnischen Kontakt, als auch in Foren erfolgen. Die Ausprägung für die Kommunikation ist folglich auch sehr hoch.

## Zusammenarbeit:

Social Networks bieten zwar Gelegenheit, sich selber zu präsentieren und auch über andere wichtige Informationen zu erlangen, jedoch kann der Nutzer diese auf der Social Network Plattform kaum nutzen. Lediglich zum Zusammenschluss von Gleichgesinnten bieten Social Networks eine ideale Gelegenheit. Die Zusammenarbeit ist folglich mittel ausgeprägt.

## Grafisch:

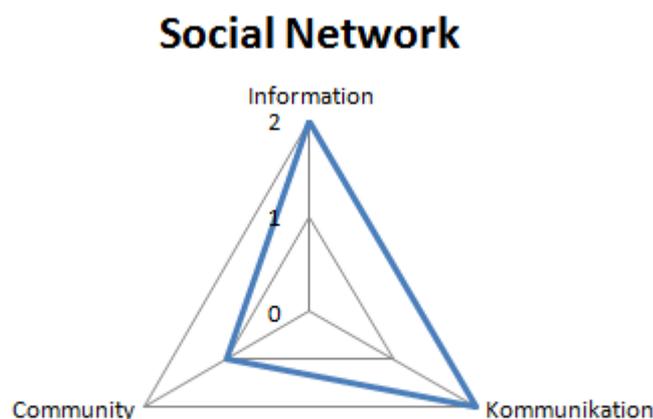


Abbildung 13: Ausprägung für Social Networks

### 7.2.3.2. Einordnung der Stufen des Engagementprozesses

In diesem Abschnitt sollen die einzelnen Stufen des Engagementprozesses mit den bereits bekannten Zieldimensionierungen Information, Kommunikation und Zusammenarbeit, in Verbindung gebracht und eingeordnet werden. Daran anschließend werden die Web 2.0 Anwendungen den jeweiligen Beteiligungsstufen zugeordnet.

### Inform

Ausprägung (Information: 1 /Kommunikation: 0 /Zusammenarbeit: 0)

Die niedrigste Stufe des Informationsprozesses ist wie bereits vorher geklärt, die Informationsstufe. Dabei werden die Stakeholder lediglich über geplante Aktivitäten informiert, ohne Einfluss zu nehmen. Folglich ist die Ausprägung Information mittel bis hoch anzusehen, wobei die Kommunikation und auch die Zusammenarbeit gar nicht ausgeprägt sind.

Die Web 2.0 Anwendungen die hierunter betrachtet werden sollen, legen folglich Wert auf die Ausprägung Information. Die Ausprägungen Kommunikation und Zusammenarbeit werden nicht benötigt.

Darunter fallen nach der vorangehenden Betrachtung: Wikis, Podcast, Tagging, Newsfeed. Sie alle haben eine hohe Informationsweitergabe, können aber wenig bis keine Kommunikation und Zusammenarbeit anbieten, wie sie bei den anderen Stufen verlangt werden.

### Consultation

Ausprägung (1/1/1)

Bei der zweiten Stufe des Beteiligungsprozesses werden die Stakeholder von der Projektleitung um Feedback gebeten. Daher ist die Information, die Kommunikation und Zusammenarbeit jeweils mittel ausgeprägt.

Die hierunter betrachteten Web 2.0 Anwendungen benötigen folglich eine mindestens mittlere Ausprägung in allen drei Kategorien. Höhere Ausprägungen sind möglich.

Um auf der Ebene der Konsultation mit den Stakeholdern in Kontakt zu treten, eignen sich Blog, Forum und Chat. Sie alle bieten die Möglichkeiten Information, Kommunikation und Zusammenarbeit anzubieten. Zwar ist das Forum für diese Art des Stakeholder-Beteiligungsprozesses fast schon überspezifiziert, da er stärkere Ausprägungen in zwei Kategorien beinhaltet, jedoch stellt er im Feedbackbereich ein ebenso gängiges wie gutes Mittel dar, da direktes Antworten gut möglich ist.

### Involve

Ausprägung (1/2/2)

In der Beteiligungsstufe „involvieren“ steht die direkte Kommunikation im Fokus. Der Stakeholder wird nach seinen Sorgen und Bedürfnissen befragt. Daher ist die Information mittel ausgeprägt, die Kommunikation und die Zusammenarbeit stark ausgeprägt.

Die Web 2.0 Anwendungen die hierunter fallen, sollten mindestens in der Kommunikation eine hohe Ausprägung genießen. Die Dimension der Zusammenarbeit sollte aufgrund der Möglichkeit zur direkten Zusammenarbeit ebenso hoch ausgeprägt sein.

Die Beteiligungsstufe des Involvieren erfüllen das Forum und der Chat. Auch wenn der Chat sich weniger zur Zusammenarbeit eignet, da die Teilnehmer zeitlich zur selben Zeit interagieren müssen, was oft nicht Fall ist. Das Forum demgegenüber eignet sich in vollem Umfang für diese Beteiligungsstufe.

### Collaborate

Ausprägung (2/2/2)

Bei der vierten Stufe des Beteiligungsprozesses steht die direkte Zusammenarbeit im Fokus. Alle Ausprägungen, Informationen, Kommunikationen und Zusammenarbeit sind hoch ausgeprägt.

Hierunter fallen die Web 2.0 Anwendungen, welche eine hohe Ausprägung in allen drei Kategorien erlangt haben.

Zur Kollaboration gibt es keine Web 2.0 Anwendung, die hierauf zu 100% passen würde. Am ehesten treffen diese Stufe noch die Social Networks und das Forum. Beide müssen zwar Abstriche hinnehmen bei der Information (Forum) oder der Zusammenarbeit (Social Networks), können sich aber dennoch dazu eignen, mit dem Projektteam eigene Ideen zu verwirklichen.

### Empower

Die höchste Stufe der Beteiligung, die Bevollmächtigung, genießt auch die höchsten Ausprägungen in Information, Kommunikation und Zusammenarbeit. Der Unterschied zur Stufe Collaborate liegt in strategischen Mitteln begründet und kann daher nicht quantifizierbar gemessen werden.

## **8. Konzeptanwendung**

In diesem Kapitel soll der Anwendungsbezug des Stakeholder-Beteiligungskonzepts für die E-Government Stakeholder-Beteiligungsplattform Egosta hergestellt werden.

Grundlage bildet das Stakeholder-Beteiligungskonzept, welches in Kapitel 6 vorgestellt wurde. Nach diesem Vorbild sollen die entsprechenden Methoden für den Anwendungsfall des Virtual Company Dossiers (Kapitel 2.3.3) auf der aus Kapitel 5 bekannten Egosta Plattform beispielhaft dargestellt werden.

### Ausgangssituation

Das in Kapitel 2.3.3. vorgestellte Virtual Company Dossier (VCD) gibt den Rahmen für diesen Anwendungsfall vor. Die Anspruchsgruppe, die hierbei untersucht werden soll, bilden gemäß der Definition aus Kapitel 3.1, „alle Personen, die ein Interesse am Projekt haben, oder von diesem in irgendeiner Weise betroffen sind.“ (Iso10006, zit. nach GE-Edition, S.3) Mit dem

Projekt ist im vorliegenden Fall das VCD Projekt gemeint. Somit sind alle Anspruchsgruppen, gemäß der Definition, vom VCD betroffen oder haben ein Interesse daran.

Zunächst soll, entsprechend des Konzepts, nach den Gründen für die Verwendung eines Stakeholder-Beteiligungsverfahrens gefragt werden, bevor die Stakeholder des Virtual Company Dossiers (VCD) identifiziert und analysiert werden. Anschließend soll das Beteiligungsverfahren für die VCD-Stakeholder, welches die Egosta Plattform anbieten soll, genauer konkretisiert und angewendet werden.

### **8.1. Grund der Beteiligung**

Wie im Stakeholder-Beteiligungskonzept beschrieben, steht als Ausgangsbetrachtung die Frage gemäß Acland, (ST5,S.15) was am Ende des Prozesses erreicht werden soll, was zur Zeit noch nicht erreicht worden ist.

Um diese Frage zu beantworten, soll sich das Ziel des VCD nochmal in Erinnerung gerufen werden. In Kapitel 2.3.3. wird als Ziel des VCD die Entwicklung eines Tools bzw. einer standardisierten Methode zum qualitativen Auswahlprozess des Dokumentennachweises angegeben. Naturgemäß wird ein solches Tool von Experten entwickelt, die Annahmen darüber machen, was gewünscht ist und Vorgaben der Projektleitung umsetzen. Die Vergangenheit zeigte leider zu häufig, dass oftmals die Vorgaben der Projektleitung nicht den Wünschen der eigentlichen Anwender entsprachen. Teilweise werden Funktionen oder Verfahren zu komplex gestaltet, um ein möglichst großes Spektrum anzubieten, was aber bei Anwendern auf Ablehnung stößt, da sie nur einen kleinen Teilbereich nutzen wollen und ihnen die komplexe Funktion zu unübersichtlich oder zu kompliziert ist.

Um solchen Enttäuschungen am Ende vorzubeugen, sollen beim Virtual Company Dossier, die Stakeholder in den Beteiligungsprozess mit eingebunden werden, damit das Ergebnis des Entwicklungsprozesses, von den Stakeholdern akzeptiert wird und Anwendung findet.

Die Antwort auf die eingangs gestellte Frage lautet demnach, dass bei der Entwicklung des Tools gezielt auf die Wünsche der Stakeholder eingegangen soll, damit das Tool im Sinne aller gestaltet wird und das Projekt erfolgreich abgeschlossen werden kann.

### **8.2. Involvierte Stakeholder**

Als nächster Schritt im Stakeholder-Beteiligungskonzept, steht die Identifikation und Analyse der Stakeholder. Dazu sollen zunächst alle möglichen Anspruchsgruppen des Virtual Company Dossier aufgelistet werden, bevor die Frage nach der Klassifikation beantwortet wird. Anschließend erfolgt eine Analyse der gewählten Stakeholder.

#### **8.2.1. Auflistung möglicher Stakeholder**

Gemäß der Konzeptentwicklung soll an dieser Stelle die möglichst vollständige Auflistung aller Anspruchsgruppen des Virtual Company Dossier betreffend aufgelistet werden. Diese sind:

- Ausschreibende Stelle
- Beschaffungsamts/ -gesellschaft

- 
- IKT-Anbieter für Beschaffung
  - Interessensvertretungen
  - Lieferanten
  - Nachweisausteller
  - Qualifizierungsstelle

Diese sieben potentiellen Stakeholdergruppen sind alle als relevant zu erachten und stellen die möglichst vollständige Auflistung aller Beteiligten des VCD Prozesses dar.

### **8.2.2. Stakeholder Klassifikation**

Der nächste Schritt im Konzept zur Stakeholder Beteiligung ist die identifizierten Anspruchsgruppen zu klassifizieren. Dazu stehen verschiedene Methoden zur Verfügung die bereits in Kapitel 7.1.1.2 erläutert wurden.

Als geeignete Klassifikationsmethode bietet sich an dieser Stelle die Primäre/Sekundäre Klassifikation an. Es teilt die Stakeholder zum einen in primäre Stakeholder, die das Tool ständig nutzen, und zum anderen in sekundäre Stakeholder, die nur eine Unterstützungsfunktion innerhalb des Prozesses innehaben, ein.

#### Klassifikation in Primäre/Sekundäre Stakeholder

Unter die primären Stakeholder fallen die ausschreibende Stelle und die Lieferanten, da sie, Zweck ihrer Funktion im grenzüberschreitenden Beschaffungsprozess das VCD regelmäßig anwenden werden.

Den sekundären Stakeholdern werden die übrigen Anspruchsgruppen zugeordnet, da sie im Beschaffungsprozess die ausschreibenden Stellen oder die Lieferanten unterstützen. Eine Fokussierung auf nur zwei Stakeholdergruppen würde das VCD Tool nicht auf eine breite Basis stellen, da zu viele beteiligte Anspruchsgruppen kein Gehör fänden.

#### Alternative Klassifikation

Die Primäre/Sekundäre Charakterisierung stellte nicht die einzige Charakterisierungsmethode in Kapitel 7.1.1.2 dar. Jedoch sind alternative Klassifikationsschemata in diesem Fall schlecht bis gar nicht anwendbar. Eine Aufteilung in Interne/Externe Stakeholder entfällt, da keine der identifizierten Anspruchsgruppen als Interne Stakeholder des VCD benannt werden kann. Ebenso wenig ist die Klassifikation nach Mitchell et al. hier anwendbar, da keiner der Stakeholder in Macht, Legitimität und Dringlichkeit einzuordnen ist. Genauso eignen sich die Unterteilungen der Stakeholder nach Typus, Problembewusstsein oder Einsatz wenig.

#### Allgemeine Betrachtung

Klassifikationen werden zumeist angewendet, um eine größere Anzahl an Stakeholdergruppen, bspw. von Unternehmen oder bei Themen mit einem weiten Anspruchsgruppenkreis, auf wichtige Key Stakeholdergruppen zu reduzieren.

Das Beteiligungsverfahren soll an dieser Stelle offen für alle Anspruchsgruppen sein. Daher sollen aufgrund des Klassifikationsschemas kein Stakeholder ausgegrenzt werden. Die Klassifikation war dennoch wichtig um die Hauptakteure im Beteiligungsprozess zu ermitteln.

### **8.2.3. Stakeholder Analyse**

Bei der Stakeholder Analyse sollen dem Stakeholder-Beteiligungskonzept folgend die identifizierten und ausgewählten Anspruchsgruppen gemäß ihrer Ziele bzw. Interessen und ihres Einflusses hin überprüft werden.

#### **8.2.3.1. Ausschreibende Stelle**

Die ausschreibende Stelle gilt als einer der Hauptakteure im Virtual Company Dossier. Wie in Kapitel 2.3.3. deutlich wird, erstellt sie die Ausschreibung. Dabei muss sie aktiv Elemente des VCD benutzen um die Kriterien mittels Kriterienkatalog zu erstellen.

##### Zielsetzung

Das Interesse der ausschreibenden Stelle ist folglich im Beteiligungsprozess die Entwicklung des VCD zu möglichst einfache Verfahren und Lösungen hin zu beeinflussen, damit die Ausschreibung nicht unnötig Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt. Gleichzeitig sollen aber auch die Qualitätsanforderungen weiterhin eingehalten werden.

##### Einfluss

Im Stakeholder-Beteiligungsprozess wird die ausschreibende Stelle versuchen als direkt betroffene Instanz Einfluss geltend zu machen. Es ist daher zu erwarten, dass sie aktiv an der Gestaltung teilnehmen wird.

#### **8.2.3.2. Beschaffungsamt/ -gesellschaft**

Das Beschaffungsamt ist eng mit der ausschreibenden Stelle verbunden. Sie stellt die Infrastruktur für die ausschreibende Stelle bereit und berät diese darüber hinaus in rechtlichen Fragen.

##### Zielsetzung

Wie bereits erwähnt ist das Beschaffungsamt eng mit der ausschreibenden Stelle verbunden, wenn auch im VCD System nicht so aktiv beteiligt wie diese. Die Ziele dürften daher in der Unterstützung der Wünsche der ausschreibenden Stelle liegen. Auch hier werden Qualität und einfache Verfahren verlangt.

##### Einfluss

Das Beschaffungsamt verfügt über mehr Macht als die ausschreibende Stelle zwecks ihrer Funktion. Da das Ziel des Beteiligungsprozesses aber die gemeinschaftliche Entwicklung des Tools ist, soll die Möglichkeit der Einflussnahme begrenzt sein, da ihre Stimme genauso zählt wie die jedes anderen Stakeholders.

### **8.2.3.3. IKT- Anbieter für Beschaffung**

Die Aufgabe der IKT-Anbieter der Beschaffung ist es die Vorgaben des VCD Systems in ihre Software für Beschaffung zu integrieren.

#### Zielsetzung

Den IKT-Anbietern der Beschaffung ist daher sehr daran gelegen, das VCD gegebenen Normen und Standards anzupassen und auf gängige Protokolle zu drängen, damit sie das VCD einfach in ihre Software integrieren und eventuell das gesamte VCD-System direkt in eine Vergabeplattform einbauen können.

#### Einfluss

Die IKT-Anbieter werden benötigt, damit das VCD nach ihrer Entwicklung auch beim Anwender ankommt. Sie werden sich daher am Beteiligungsprozess beteiligen, um das VCD so zu gestalten, dass es in ihr Angebot für Beschaffungsleistungen ohne viel Aufwand integrierbar ist.

### **8.2.3.4. Interessensvertretungen**

Die Interessensvertretungen sind Gruppen von Personen, die zumeist ein spezielles Ziel verfolgen. Dies kann von der Wahrung nationaler Interessen bis zur Forderung nach völliger Anerkennung jeglicher Attestate ohne Prüfung gehen. Dabei können sie aber auch nützliche Funktionen innehaben, wie bspw. Hilfe bei der Akquise von öffentlichen Aufträgen für Lieferanten.

#### Zielsetzung

Interessensvertretungen versuchen die Belange ihrer Klienten durchzusetzen. Da sie wie bereits erwähnt zum Teil nur ein Ziel verfolgen, kann es schwer werden sie in diesen Punkten zu Kompromissen zu bewegen.

#### Einfluss

Der Einfluss der Interessensvertretungen hängt von der Größe der vertretenden Gruppe und dem eigentlichen Ziel ab. Im Beteiligungsverfahren ist ihr Einfluss unerheblich. Nur ihre Kompromissbereitschaft kann, wie bereits erwähnt, gering sein.

### **8.2.3.5. Lieferanten**

Sie stellen neben der ausschreibenden Stelle den zweiten aktiven Hauptakteur des VCD Prozesses. Wie das Kapitel 2.3.3. veranschaulicht, reagieren sie auf die Angebote und versuchen ihre Bescheinigungen den Ausschreibungen anzupassen.

#### Zielsetzung

Die Lieferanten streben möglichst einfache Verfahren an und wollen größere Schwierigkeiten bei der Erstellung der Nachweise vermeiden. Ebenso wünschen sie sich wenige Wiederholvorgänge und einen hohen Automatisierungsgrad. Dazu drängen sie auf einheitliche einfache Verfahren, um möglichst wenig Zeit und Ressourcen bei der Erstellung der Nachweise zu verlieren.

### Einfluss

Da die Lieferanten die Hauptnutzer des VCD Prozesses sind, versuchen sie möglichst dies geltend zu machen und im Zweifel Entscheidungen für sich verbuchen zu können.

#### **8.2.3.6. Nachweisaussteller**

Die Nachweisaussteller stellen Aufgrund von Vorgaben Nachweise für den Lieferanten aus. In den VCD Prozess soll der Nachweisaussteller fest eingebunden werden, um die Nachweise mittels direkter Verbindung an das System zu liefern.

### Zielsetzung

Der Nachweisaussteller hat eine hohe Automatisierung als Ziel, damit er nicht viel Zeit und Ressourcen in neue Prozeduren und Verfahren investieren muss. Auch ist es sein Ziel Verfahren möglichst einfach zu halten und keine unnötigen Schwierigkeiten auftreten zu lassen.

### Einfluss

Da die Nachweisaussteller in den VCD Prozess miteinbezogen werden sollen, um das Verfahren effektiver und effizienter zu gestalten, können sie das zu ihrem Vorteil nutzen.

#### **8.2.3.7. Qualifizierungsstelle**

Die Aufgabe der Qualifizierungsstelle ist die Prüfung der Nachweise auf Übereinstimmung mit den geforderten Kriterien. Sie sollen als ein Hauptbestandteil im VCD fungieren.

### Zielsetzung

Ziel der Qualifizierungsstelle ist folglich die möglichst problemlose Integration in das VCD System.

### Einfluss

Da die Qualifizierungsstellen einen zentralen Bestandteil des VCD Prozesses liefern, ist ihr Einfluss naturgemäß in dem Fall hoch. Dieser wird aber wieder durch die gemeinschaftliche Entwicklung der Lösungen begrenzt.

### **8.3. Beteiligungsverfahren**

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die beteiligten Anspruchsgruppen näher untersucht wurden, soll gemäß des Beteiligungskonzept und unter Zuhilfenahme der identifizierten Methoden zur Stakeholderbeteiligung das eigentliche Beteiligungsverfahren entworfen werden.

#### **8.3.1. Beteiligungsstufen**

Dazu muss zunächst vom Projektteam geklärt werden, auf welchen Stufen der Beteiligung man mit den Stakeholdern in Kontakt treten möchte. Um diese Frage zu lösen, hilft die Darstellung aus Kapitel 7.2.1. Die Ziele und der Einfluss wurden im vorherigen Kapitel für jeden Stakeholder definiert, weshalb eine Einordnung in das Schema der Stufen der Beteiligung erfolgen kann.

Da das Ziel des Beteiligungsprozesses eine gemeinschaftliche Entwicklung des VCD Tools ist, sind die Möglichkeiten der Einflussnahme begrenzt. Lediglich die Lieferanten und die ausschreibende Stelle versuchen, als Hauptakteure des Beteiligungsprozesses mehr Einfluss geltend zu machen.

Das Level of Interest wurde unter dem Aspekt der Zielermittlung vorhergehend erörtert. Da davon ausgegangen werden kann, dass ein hohes Interesse am Beteiligungsprozess mit einer möglichst hohen Zielerreichung gleichzusetzen ist, schwankt das Interesse mit den zu erwartenden Resultaten. Lieferanten und ausschreibende Stelle haben ein hohes Interesse am Beteiligungsprozess, da die Resultate auf sie direkten Einfluss haben. Dagegen haben andere Beteiligte ein eher mäßiges Interesse, da sie zwar das Beste für sich herausholen möchten, es aber auf sie nicht unmittelbar wirkt. Bspw. wird die Interessensvertretung bei Themen, die nicht ihren Bereich tangieren, wenig Interesse haben, Kraft aufzuwenden, um günstige Resultate zu erzielen.

Da weder der Einfluss ist noch das Interesse einiger Stakeholder sehr hoch ist, kann man von der Beteiligungsstufe Collaborate/Empower absehen. Eine Beteiligung wäre also ideal auf den Stufen Inform, Consult und Involve. Alle Stakeholder möchten über weitere Schritte und Neuigkeiten informiert werden. Feedback auf Vorschläge und Expertisen werden nur die Stakeholder abgeben, die auch ein Interesse daran zeigen, wobei nur die Stakeholder mit einem besonderen Anliegen auch in die Ideengenerierung einbezogen werden möchten.

### **8.3.2. Beteiligungsmedium**

Als nächstes ist die Frage nach dem Beteiligungsmedium zu stellen. Die Egosta Plattform bietet dafür ideale Rahmenbedingungen gerade auf den Stufen, Inform, Consult und Involve. Ihre Verfahren sind einfach zu bedienen und gegenüber klassischen Methoden sind persönliche Treffen nicht notwendig. Der Stakeholder kann sich folglich am Beteiligungsprozess teilnehmen, wann und wo er möchte. Daher soll als Beteiligungsmedium die E-Government Beteiligungsplattform ausgewählt werden.

### **8.3.3. Beteiligungsmethoden**

Nachdem die Stufen der Beteiligung und das Medium der Beteiligung festgelegt worden, ist der nächste Schritt die Auswahl der Methoden, mit deren Hilfe sich beteiligt werden soll. Zur Auswahl stehen aufgrund der Festlegung in den vorherigen Abschnitten die Web 2.0 Methoden für die Stufen Inform, Consult und Involve.

#### Inform

Wie aus Kapitel 5 in Verbindung mit Kapitel 7.2.3.2. ersichtlich bietet die Egosta Plattform den Stakeholdern auf dieser Ebene die Methoden Wikis und Newsfeed an.

Im VCD Prozess soll das Wiki dazu verwendet werden ein einheitliche Sprachregelung zu schaffen, während der Newsfeed über aktuelle Veränderungen informiert. Stakeholder sind somit über die neusten Entwicklungen informiert.

### Consult

Kernmethode für die VCD Entwicklung ist wohl die Consult Stufe, auf der die Stakeholder ihr Feedback dem Projektteam unterbreiten können. Eigene Vorschläge können dazu kommen und auch Kommunikation zwischen den Stakeholdern untereinander. Via der Methoden ist es möglich, kritisch konstruktiv verschiedene Meinungen zu ergründen, die wie die Stakeholderanalyse zeigte sehr heterogen sein können. Die drei in Kapitel 7.2.3.2. identifizierten Beteiligungsmethoden Blog, Forum und Chat werden dafür von der Egosta Plattform angeboten.

Gerade der Blog, bei dem von Expertenstelle Informationen angeboten werden, auf die Feedback erwünscht ist, ist einfach und leicht zu bewerkstelligen. Der Chat verlangt zeitgleiche Anwesenheit von mindestens zwei Beteiligten. Gerade in der Anfangszeit könnte daher der Chat oft vernachlässigt werden. Das Forum dient den interessierten Stakeholdern, die aktiv Einfluss ausüben möchten, dazu sich hier zu beteiligen und zu diskutieren. Forum und Chat sind gemäß Kapitel 7.2.3.2 auch für die Involve Stufe geeignet.

### Involve

Die Stakeholder die eigene Ideen ansprechen und selber Möglichkeiten generieren möchten, können das Forum sehr gut dazu verwenden. Der Chat steht bis zum Erreichen der kritischen Masse an beteiligten Stakeholdern eher im Schatten des Forums.

Forum und Blog können dem Stakeholder auf der Egosta Plattform sehr nützlich sein. Die engagierten Stakeholder werden versuchen, im Forum ihre Meinung und Ideen kund zu tun, während die Stakeholder, die sich nicht so stark beteiligen wollen, ihre Meinung via Feedback auf Blogs abgeben.

#### **8.3.4. Berichterstaten**

Damit die Ideen, die im Forum entwickelt und eventuell konstruktiv diskutiert werden und damit das Feedback, welches auf Blogs gegeben wird, nicht im Raum verklungen, soll das Projektteam regelmäßig Bericht erstatten, wie mit dem Feedback bspw. umgegangen wird und ob es Einfluss auf den weiteren Gestaltungsprozess hat.

### **8.4. Handlungsempfehlungen**

Da die Basis die Entwicklung des VCD darstellt, muss sich das Projektteam darum bemühen, die Stakeholder auch mitentwickeln zu lassen. So ist eine regelmäßige Berichterstattung auch über den Umgang mit Feedback und viel beachtete Ideen wichtig.

Wie der Prozess zeigt, ist ein allgemeines grundlegendes Interesse notwendig, um die Stakeholder am Prozess zu beteiligen. Die Motivation steigt, wenn sich für den Stakeholder Erfolge einstellen, die aus seiner Beteiligung resultieren. Das Projektteam sollte sich bei zu viel Kritik auch selber hinterfragen und geplante Aktionen eventuell stoppen.

Allgemein ist üblich das eine kritische Masse erreicht werden muss, damit sich eine Plattform, in diesem Fall die Beteiligungsplattform, selber trägt. Bis zum Erreichen dieser

---

Masse muss das Projektteam daher aktiv Werbung betreiben, um Stakeholder in den Prozess einzubeziehen. Wenn der Stakeholder sich ernstgenommen fühlt, wird er sich auch eher beteiligen.

Das Projektteam sollte darauf achten, dass der Einfluss der einzelnen Stakeholdergruppen sich in etwa die Waage hält. Denn wenn der Einfluss einer Gruppe zu groß, wird können benachteiligte Stakeholder das Interesse verlieren sich weiter zu beteiligen und die Projekterfolg gefährden.

## **9. Fazit**

Diese Masterarbeit hatte das Ziel, die Frage zu klären, wie man Stakeholder an einem Projekt beteiligen kann. Es wurden Methoden diskutiert, wie man die relevanten Stakeholder aus der Fülle der Anspruchsgruppen auswählt und wie man diese Stakeholder in den Beteiligungsprozess einbindet. Der Beteiligungsprozess sah neben klassischen Beteiligungsmethoden wie Workshops vor allem moderne Web 2.0 Methoden vor.

Mit der Egosta Plattform wurde ein modernes Beteiligungsmedium als Anwendungsfall gewählt. Für diesen Usecase wurde der Nutzen der Stakeholderbeteiligung unter herausgearbeitet. Insbesondere wurde aufgezeigt, inwieweit Web 2.0 Anwendungen als Beteiligungsmethoden dienen können.

Die Egosta Plattform zeigt somit auf, dass die Zukunft der Beteiligung auch mit Web 2.0 Technologien und verteilten Arbeiten möglich ist.

## Literaturverzeichnis

Acland, A. (2010). *Dialogue by Design*. Abgerufen am 15. 02 2012 von [http://designer.dialoguebydesign.net/docs/Dialogue\\_by\\_Design\\_Handbook.pdf](http://designer.dialoguebydesign.net/docs/Dialogue_by_Design_Handbook.pdf)

Alby, T. (2008). *Web 2.0*. München: Hanser Verlag.

Australian Government. (2008). *Stakeholder Engagement: Practitioner Handbook*. Abgerufen am 01. 03 2012 von [http://www.immi.gov.au/about/stakeholder-engagement/\\_pdf/stakeholder-engagement-practitioner-handbook.pdf](http://www.immi.gov.au/about/stakeholder-engagement/_pdf/stakeholder-engagement-practitioner-handbook.pdf)

Back, A., & Heidecke, F. (2009). *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis*. München: Oldenbourg.

Barth, A. K. (2007). *CSR- Kommunikation anhand von Stakeholderdialogen*. Berlin: Polispehere library.

Benkhadda, N. (2010). *Verwaltungsmodernisierung durch E-Government*. (R. Pitschas, Hrsg.) Frankfurt a. M.: Peter Lang Verlag.

Berge, S., & Buesching, A. (2008). Strategien von Communities im Web 2.0. In B. Hass, G. Walsh, & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0*. Berlin: Springer.

Bertelsmann. (2001). *Verwalten, Regieren und Partizipieren mit dem Internet: Empirische Befunde*. Abgerufen am 12. November 2011 von [http://www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-49F448D2-B3AE3723/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_17143\\_17144\\_2.pdf](http://www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-49F448D2-B3AE3723/bst/xcms_bst_dms_17143_17144_2.pdf)

Blinn, N., Peris, M., Nüttgens, M., & Wolf, T. (2011). Eigenschaften und Anwendungen von Web 2.0 in der Unternehmenspraxis - Stand der Forschung. In H. F. von Kortzfleisch, R. H. Jung, & M. Nüttgens (Hrsg.), *Web 2.0 für KMU-Netzwerke* (S. 25-49). Lohmar: Josef Eul Verlag.

Büttgen, M., Grimm, K., & Haberkorn, S. (2009). Web 2.0: grundlegende Technologien und Anwendungsformen. In M. Büttgen (Hrsg.), *Web 2.0 - Anwendungen zur Informationsgewinnung von Unternehmen* (S. 9-53). Berlin: Logos Verlag.

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2009). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Mason, Ohio: South-Western.

Commission of the European Communities. (2005). *"i2010 - A European Information Society for growth and employment"*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von [http://ec.europa.eu/governance/impact/ia\\_carried\\_out/docs/ia\\_2005/sec\\_2005\\_0717\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/governance/impact/ia_carried_out/docs/ia_2005/sec_2005_0717_en.pdf)

Commission of the European Communities. (2004). *Action plan for the implementation of the legal framework for electronic public procurement*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von [http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/docs/eprocurement/actionplan/actionplan\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/eprocurement/actionplan/actionplan_en.pdf)

Commission of the European Communities. (2009). *Europe's Digital Competitiveness Report; Main achievements of the i2010 strategy 2005-2009*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0390:FIN:EN:PDF>

Commission of the European Communities. (2006). *i2010 eGovernment Action Plan: Accelerating eGovernment in Europe for the Benefit of All*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von [http://ec.europa.eu/governance/impact/ia\\_carried\\_out/docs/ia\\_2006/sec\\_2006\\_0511\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/governance/impact/ia_carried_out/docs/ia_2006/sec_2006_0511_en.pdf)

Commission of the European Communities. (2005b). *Requirements for conducting public procurement using electronic means under the new public procurement Directives 2004/18/EC and 2004/17/EC*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von [http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/docs/eprocurement/sec2005-959\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/eprocurement/sec2005-959_en.pdf)

Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP). (2012). *CIP factsheet*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP): [http://ec.europa.eu/cip/files/docs/factsheets\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/cip/files/docs/factsheets_en.pdf)

Cyganski, P., & Hass, B. H. (2008). Potenziale sozialer Netzwerke für Unternehmen. In B. Hass, G. Walsh, & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0* (S. 103-120). Berlin: Springer.

Decision No 1639/2006/EC. (2006). *Decision No 1639/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 2006 establishing a Competitiveness and Innovation Framework Programme (2007 to 2013)*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von Official Journal of the European Union: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:310:0015:0040:en:PDF>

Department of Education and Early Childhood Development. (2011). *Stakeholder Engagement Framework*. Abgerufen am 01. 03 2012 von <http://www.eduweb.vic.gov.au/edulibrary/public/commrel/policy/oct2011stakeholderengagement.pdf>

Directive 2004/18/EC. (2004). *Directive 2004/18/EC of the European Parliament and of the Council of 31 March 2004 on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts and public service contracts*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von Official Journal of the European Union: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:134:0114:0240:EN:PDF>

Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management*, Vol. 20 (No. 1), S. 65-91.

European Commission. (2010). *Evaluation of the 2004 Action Plan for Electronic Public Procurement*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von [http://ec.europa.eu/internal\\_market/consultations/docs/2010/e-procurement/evaluation-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/e-procurement/evaluation-report_en.pdf)

European Commission. (2010b). *Green Paper on the expanding the use of e-Procurement in the EU*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von [http://ec.europa.eu/internal\\_market/consultations/docs/2010/e-procurement/green-paper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/e-procurement/green-paper_en.pdf)

European Commission Internal Market Directorate- General. (2010). *Study on the evaluation of the Action Plan for the implementation of the legal framework for electronic procurement (Phase II)*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von [http://ec.europa.eu/internal\\_market/consultations/docs/2010/e-procurement/siemens-study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/e-procurement/siemens-study_en.pdf)

European Communities. (2006). *European eProcurement: an overview*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doccfff7.pdf?id=28622>

Frederick, W. C., Davis, K., & Post, J. E. (1999). *Business and Society*. New York: McGraw- Hill Publishing.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (S. 189-207). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Friedrichs, S., Hart, T., & Schmidt, O. (2002). Balanced E-Government: Visionen und Prozesse zwischen Bürgernähe und Verwaltungsmodernisierung. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, S. 12-23.

Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, Vol. 24 (No. 2), S. 191-205.

Harrison, J., & St. John, C. (1996). Managing and Partnering with External Stakeholders. *Academy of Management*, S. 46-60.

Hauschild, T. (2005). *Chefsache E-Government*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von [https://www.bsi.bund.de/cae/servlet/contentblob/476802/publicationFile/28042/1\\_Chef\\_pdf.pdf](https://www.bsi.bund.de/cae/servlet/contentblob/476802/publicationFile/28042/1_Chef_pdf.pdf)

Hippner, H. (2007). *Bedeutung, Anwendung und Einsatzpotentiale von Social Software*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von [http://www.learning-in-activity.com/images/2/20/Bedeutung,\\_Anwendungen\\_und\\_Einsatzpotenziale\\_von\\_Social\\_Software.pdf](http://www.learning-in-activity.com/images/2/20/Bedeutung,_Anwendungen_und_Einsatzpotenziale_von_Social_Software.pdf)

ICP PSP Work Programme 2010. (2010). *ICP PSP Work Programme 2010*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP): [http://ec.europa.eu/information\\_society/activities/ict\\_psp/documents/ict\\_psp\\_wp2010\\_final.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/activities/ict_psp/documents/ict_psp_wp2010_final.pdf)

International Finance Corporation. (2008). *Stakeholder Engagement: A good practice Handbook for Companies doing Business in Emerging Markets*. Abgerufen am 01. 03 2012 von

[http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacfe6a6515bb18/IFC\\_StakeholderEngagement.pdf?MOD=AJPERES](http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacfe6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement.pdf?MOD=AJPERES)

Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, Vol. 20 (No. 2), S. 404-437.

Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, Vol. 24 (No. 2), S. 206-221.

Kilian, T., Hass, B. H., & Walsh, G. (2008). Grundlagen des Web 2.0. In B. Hass, G. Walsh, & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0* (S. 3-21). Berlin: Springer.

Kückels, C. (2009). *E-Procurement*. München: AVM.

Memorandum Electronic Government. (2000). Electronic Government als Schlüssel zur Modernisierung von Staat und Verwaltung. Abgerufen am 4. September 2010 von [http://www.gi-ev.de/fileadmin/redaktion/Download/presse\\_memorandum.pdf](http://www.gi-ev.de/fileadmin/redaktion/Download/presse_memorandum.pdf)

Ministerial eGovernment Conference. (2005). *Ministerial Declaration*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von [http://ec.europa.eu/information\\_society/activities/egovernment/docs/pdf/manchester\\_declaration.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/activities/egovernment/docs/pdf/manchester_declaration.pdf)

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Towards a Theory of Stakeholder Identifikation and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22 (No. 4), S. 853-886.

Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2005). *Strategisches Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

OECD. (2004). *OECD-Grundsätze der Corporate Governance*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>

Peppol. (2011d). *eCatalogue*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von peppol.eu: [http://www.peppol.eu/peppol\\_components/ecatalogue](http://www.peppol.eu/peppol_components/ecatalogue)

Peppol. (2011f). *eInvoicing*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von peppol.eu: [http://www.peppol.eu/peppol\\_components/einvoicing](http://www.peppol.eu/peppol_components/einvoicing)

Peppol. (2011e). *eOrdering*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von peppol.eu: [http://www.peppol.eu/peppol\\_components/eordering](http://www.peppol.eu/peppol_components/eordering)

Peppol. (2011). *Factsheet for Media*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von Peppol.eu: [http://www.peppol.eu/about\\_peppol/promotional-material/20111212-peppol-press-factsheet-v0.4.pdf](http://www.peppol.eu/about_peppol/promotional-material/20111212-peppol-press-factsheet-v0.4.pdf)

Peppol. (2011b). *International Marketing Brochure*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von peppol.eu: [http://www.peppol.eu/about\\_peppol/promotional-material/20111107-peppol-marketingkit-international-v2.54.pdf](http://www.peppol.eu/about_peppol/promotional-material/20111107-peppol-marketingkit-international-v2.54.pdf)

- Peppol. (2011c). *Starter Kit*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von peppol.eu: [http://www.peppol.eu/about\\_peppol/promotional-material/20111109-peppol-starter-kit-v2.48.pdf](http://www.peppol.eu/about_peppol/promotional-material/20111109-peppol-starter-kit-v2.48.pdf)
- Peppol. (2011g). *Transport Infrastructure*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von peppol.eu: [http://www.peppol.eu/peppol\\_components/-transport-infrastructure](http://www.peppol.eu/peppol_components/-transport-infrastructure)
- Peppol. (2011h). *VCD International Marketing Brochure*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von peppol.eu: [http://www.peppol.eu/peppol\\_components/virtual-company-dossier/VCD%20International%20Marketing%20Brochure.pdf](http://www.peppol.eu/peppol_components/virtual-company-dossier/VCD%20International%20Marketing%20Brochure.pdf)
- Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation*. Stanford: Stanford Business Books.
- Reed, D. (1999). Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9 (No. 3), S. 453-483.
- Schellong, A. (2008). *Citizen Relationship Management*. Frankfurt a.Main: Peter Lang.
- Scholz, C. (1987). *Strategisches Management*. Berlin: de Gruyter.
- Tan, C.-W., Pan, S. L., & Lim, E. T. (2005). Managing stakeholder interests in e-government implementation: lessons learned from a singapore e-government project. *Journal of Global information management*.
- Taschner, S., & Fiedler, M. (2009). *Aeneas: D2.1 Stakeholder Involvement Handbook*. Abgerufen am 01. 03 2012 von [http://www.aeneas-project.eu/docs/AENEAS\\_StakeholderInvolvementHandbook.pdf](http://www.aeneas-project.eu/docs/AENEAS_StakeholderInvolvementHandbook.pdf)
- The Sigma Project. (2003). *The Sigma Guidelines- Toolkit: Stakeholder engagement tool*. Abgerufen am 01. 03 2012 von [www.eauc.org.uk/sorted/files/sigmaguidetosd.pdf](http://www.eauc.org.uk/sorted/files/sigmaguidetosd.pdf)
- Ventzke, S., Weiß, S., Wimmer, M. A., & Makolm, J. (2010). Stakeholder- Beteiligung in der Entwicklung eines Virtual Company Dossiers mithilfe von Web 2.0. In Gemeinsame Fachtagung Verwaltungsinformatik (FTVI) und Fachtagung Rechtsinformatik (FTRI), M. A. Wimmer, U. Brinkhoff, S. Kaiser, D. Lück- Schneider, E. Schweighofer, & A. Wiebe (Hrsg.), *Vernetzte IT für einen effektiven Staat* (S. 109-122). Koblenz: Gesellschaft für Informatik e.V.
- Vossen, G., & Hagemann, S. (2007). *Unleashing Web 2.0: From Concepts to Creativity*. Burlington: Morgan Kaufmann Publishers.
- Weiß, S., & Makolm, J. (2009). *egosta: E-Government Stakeholder Involvement*. Abgerufen am 15. 03 2012 von <http://www.slideshare.net/dgpazegovzpi/edem-egosta-makolm-wei>
- Weiß, S., & Makolm, J. (2010). *egosta: Rechtliche Herausforderungen*. Abgerufen am 15. 03 2012 von [www.egosta.at/downloads/fuer-die-oeffentlichkeit/iris-2010/Weiss-Iris2010-egostarechtlHerausforderungen.pdf/at\\_download/file](http://www.egosta.at/downloads/fuer-die-oeffentlichkeit/iris-2010/Weiss-Iris2010-egostarechtlHerausforderungen.pdf/at_download/file)
- Welge, M. K., & Al- Laham, A. (1992). *Planung*. Wiesbaden: Gabler.
- Welge, M. K., & Al-Laham, A. (2003). *Strategisches Management*. Wiesbaden: Gabler.

---

World Trade Organization. (2003). *Dispute Settlement*. Abgerufen am 23. Januar 2012 von United Nations Conference on Trade and Development: [http://www.unctad.org/en/docs/edmmisc232add27\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/edmmisc232add27_en.pdf)