

SOPHIST

Checkliste Stakeholderklassen

Stakeholder sind alle Personen oder Organisationen, die direkt oder indirekt Einfluss auf Anforderungen haben. Unter dem Begriff Stakeholder werden alle Personen zusammengefasst, die von der Systementwicklung und natürlich auch von Einsatz und Betrieb des Produkts betroffen sind. Häufig vergessen werden jedoch die Personen, die nicht in der Entwicklung mitgewirkt haben, aber das neue System zum Beispiel benutzen, in Betrieb halten oder schulen – denn auch sie sind wichtige Informationslieferanten für Ziele, Anforderungen oder Randbedingungen eines Systems.

Damit Ihnen das nicht passiert, haben wir in der folgenden Tabelle die aus unserer Sicht wichtigsten Stakeholderklassen aufgelistet. Wir haben diese Tabelle in zahlreichen Projekten während der Erhebung von Anforderungen erfolgreich eingesetzt. Es versteht sich von selbst, dass die Aufzählung nie das Nonplusultra darstellen wird. Sie sollen und müssen die Liste sogar projektspezifisch anpassen und erweitern. Dennoch lohnt sich ein Blick in die Tabelle damit Sie von vornherein keine der wichtigsten Rollen vergessen wenn Sie Ihre Stakeholderliste erstellen.

Falls Sie bereits eine solche Liste in Ihrem Projekt benutzt haben oder auf der Basis unserer Klassen eine neue erstellt haben, würden wir uns über Feedback oder einen Informationsaustausch freuen. Sie können uns über die E-Mail-Adresse buch@sophist.de erreichen.

Rolle der Stakeholder	Beschreibung
Management	Gruppe der Sponsoren/Auftraggeber und Entscheider. Das Management sorgt dafür, dass das System die Unternehmensziele und -strategien unterstützt und mit der Unternehmensphilosophie konform geht. Sie werden häufig erst im Rahmen des Genehmigungsverfahrens mit dem Projektantrag und den darin aufgeführten Zielen konfrontiert. Wenn die Systemziele die Ziele des Managements bezüglich des Unternehmens nicht mit berücksichtigen, stoßen derartige Anträge häufig auf eine ablehnende Haltung. Auch aus diesem Grund ist eine Einbeziehung des Managements als potenzielle Stakeholder wichtig.
Anwender des Systems	Sie liefern einen Großteil der fachlichen Ziele. Bei einer großen Zahl von Endanwendern kanalisiert und bewertet eine Anwendervertretung die Anforderungen. Diese Anwenderrepräsentanten benötigen eine Menge Erfahrung im Geschäftsbereich, eine gute Reputation um das Vertrauen der restlichen Anwender zu genießen, sowie Weitblick für zukünftige Geschäftsentwicklungen. Häufig werden die Anwendervertreter mittels eines Auswahlverfahrens, zum Beispiel nach Standorten oder fachlichen Schwerpunkten, gewählt. Teils können die Anwender des Systems noch in direkte oder indirekte Anwender unterteilt werden. Direkte Anwender interagieren mit dem System (Beispiele: Auftragseingabe, Informationseingabe für Internetauftritt). Ein indirekter Anwender hingegen zieht vor allem Nutzen aus dem System (Beispiele: Erhalt der Auftragsbestätigung, Anzeigen der Informationen im Internet).

Checkliste Stakeholderklassen

Kundendienst/Wartungs- und Servicepersonal des Systems	<p>Diese Rolle formuliert im Wesentlichen Ziele für die Wartung und den Service des Systems. Gerade bei der Entwicklung eines Produktes mit hohen Stückzahlen ist dies von besonderem Interesse, da die Wartung in vielen Fällen jeweils vor Ort durchgeführt werden muss.</p> <p>Das Servicepersonal an der Hotline hat vermutlich sehr konkrete Vorstellungen davon, wie dem Benutzer Fehlerzustände des Systems angezeigt werden sollen, um eine telefonische Fehlerdiagnose überhaupt zu ermöglichen. Zudem werden von diesen Stakeholdern Anforderungen hinsichtlich Ausfallsicherheit, Wiederherstellbarkeit und Transportierbarkeit genannt.</p>
Schulungs- und Trainingspersonal	<p>Für das Schulungs- und Trainingspersonal stehen Aspekte wie Bedienbarkeit, Vermittelbarkeit und Dokumentation des Systems im Vordergrund. Zum Beispiel wird ein Trainer, der den Anwendern die Funktionalität des Systems vermitteln soll, konkrete Anforderungen an ein Hilfesystem und die auszuliefernde Dokumentation formulieren können.</p>
Käufer des Systems	<p>Der Käufer des Systems ist nicht unbedingt mit dem Anwender identisch. Die Frage „Wer trifft die Kaufentscheidung über das Produkt?“ ist wesentlich, um die Gruppe der betreffenden Stakeholder zu ermitteln.</p> <p>Dies kann beispielsweise der Einkäufer eines Großunternehmens sein, für den das Lizenzkonzept, die Service- und Vertragskonditionen oder der Preis wichtiger sind als die Bedienbarkeit des Systems. Solche Käufer des Produkts haben häufig Einfluss auf die Release-Planung des Produkts und damit auf die Reihenfolge zur Ermittlung der Anforderung. Meist möchte ein Käufer aufgrund des Vertrauensgewinns frühzeitig einen Prototypen sehen und testen.</p> <p>Andererseits existieren Käufer, die niemals alle direkt befragt werden können (Beispiel: Handkäufer). Eine Marketingabteilung (siehe folgende Zeile) kann hier die Anforderungen anstelle des Käufers liefern. Weiterhin können mittels Marktanalysen die Anforderungen analysiert werden. Allgemein zu beachten ist dabei die Unterschiedlichkeit dieser Käufer. Wenn möglich wählen Sie vielfältige Gruppen aus, um Ihre Anforderung in einem breiten Spektrum erheben zu können. Einige wichtige Faktoren für die Auswahl sind (vgl. [Robertson00]): Intellektuelle Fähigkeiten, Beziehung zur Technik, Ausbildung, sprachliche Fähigkeiten, Alter, Geschlecht, Erstbenutzer, erfahrene Benutzer eines Produkts usw..</p>
Marketing- und Vertriebsabteilung	<p>Marketing und Vertrieb spielen häufig die Rolle des internen Repräsentanten der externen Kunden. Insbesondere bei der Produktentwicklung sind sie wichtige Ziel- und Anforderungslieferanten.</p>
Entwickler	<p>Sie liefern Ziele, die sich meist auf den Entwicklungsprozess und die verwendeten Technologien beziehen. Diese Ziele dienen unter anderem der Zukunftssicherung des Systems und der Motivation des Entwicklungsteams.</p>

Projekt- und Produktgegner	<p>Bereits zu Beginn der Zielfindung ist es sinnvoll, sich Gedanken über potenzielle Gegner zu machen. Jedes Ziel besitzt das Potenzial, Machtpositionen und Gewohntes in Frage zu stellen.</p> <p>Obwohl die Projektgegner nicht gerade die angenehmsten Gesprächspartner sind, ist eine Auseinandersetzung bereits am Anfang des Projektes erforderlich.</p> <p>Ziel der Diskussion kann eine Anpassung der Projektziele sein, um Widerstände zu beseitigen (häufig ist gute Überzeugungsarbeit vollkommen ausreichend).</p>
Produktbeseitiger	<p>Sie sind insbesondere bei Systemen, bei denen mehr als nur Software ausgeliefert wird, von Bedeutung. Nach der Nutzung eines Produktes muss dieses wieder beseitigt werden. Hierzu gibt es vor allem im Bereich des Umweltschutzes umfangreiche, die Hardware betreffende, Rahmenbedingungen, die die Zielsetzung einer Produktentwicklung enorm beeinflussen. Für Software müssen ebenso Deinstallationsprogramme eingeplant und gefordert werden.</p>
Sicherheitsbeauftragte	<p>Diese Personengruppe stellt Anforderungen an das System, die aus dem absichtlichen oder unabsichtlichen Fehlverhalten anderer Stakeholder resultieren.</p> <p>Unter Fehlverhalten verstehen wir die dem Systemzweck widersprechende Benutzung des Systems. Das Fehlverhalten kann mutwillig sein, zum Beispiel bei Hackern, die in das System eindringen wollen, oder Vandalen, deren Absicht es ist, das System zu zerstören. Andererseits kann das Fehlverhalten unbeabsichtigt sein. So müssen z.B. Endanwender vor dem versehentlichen Löschen von Daten bewahrt werden.</p>
Betriebsrat	<p>Insbesondere in größeren Unternehmen spielt der Betriebsrat bei der Einführung neuer Systeme eine entscheidende Rolle und sollte daher frühzeitig integriert werden.</p>
Personen aus anderen Kulturkreisen	<p>Sie bestimmen Rahmenbedingungen, wie z.B. die Darstellung der Informationen auf der Oberfläche, Verwendung von Symbolen und Begriffen.</p>
Gesetzgeber	<p>Die Festlegung der rechtlichen Rahmenbedingungen wird beeinflusst durch Gesetze, Vorschriften und Verordnungen. Beispiele sind das Datenschutzgesetz oder auch Vorgaben zur Erstellung von gesetzlich geforderten Statistiken.</p>
Standardisierungsgremien	<p>Externe Standards (wie GSM im Mobilfunkbereich) oder firmeninterne Standards wie das Qualitäts- oder das Projektmanagementhandbuch, das gewählte Vorgehensmodell, die Corporate Identity, Richtlinien und Sicherheitsstandards beeinflussen die Projektziele.</p>
Meinungsführer und öffentliche Meinung	<p>Es gibt in fast jedem Bereich Meinungsführer, die Ziele beeinflussen oder vorschreiben. Diese Meinungsführer können zum Beispiel marktdominierende Konkurrenzfirmen sein (wie Microsoft). Als problematisch erweist es sich, wenn man mit einem System unterschiedliche Zielmärkte anstrebt</p>

Checkliste Stakeholderklassen

	(zum Beispiel Europa, Asien und USA) und die öffentliche Meinung in diesen Märkten stark differiert. Ziel ist ein optimiertes Projektmarketing, welches sich möglichst gut an die unterschiedlichen Gegebenheiten anpasst.
(Qualitäts-)Prüfer und Auditoren	Falls es Gruppen gibt, die das System prüfen, freigeben oder abnehmen müssen, ist es notwendig, die Ziele auf Konformität mit deren Richtlinien zu prüfen. Beispiele sind dabei der TÜV oder eine firmeninterne Qualitätssicherungs-/Erprobungsabteilung.
Technische Experten	Die Personen, deren technisches Fachwissen unmittelbar mit dem zu entwickelnden Produkt verbunden ist. Das können unter anderem Chemiker, Elektroingenieure oder Werkstoffspezialisten sein. Sie wissen in aller Regel, ob ein Produkt eine geforderte Funktionalität überhaupt realisieren kann und besitzen die technologiespezifischen Kenntnisse über das Produkt, nicht aber über dessen Herstellung.
Produzenten des Produkts	Die Personen, die ein spezifiziertes Produkt (vor allem bei Hardware) produzieren. Sie haben Wissen über die spezifischen Produktionsprozesse und lassen dieses in die Anforderungsanalyse in den Bereichen Fertigungsanforderungen, End-of-line-Programmierung usw. einfließen. Zudem sind Sie im Hinblick auf die Anforderungen zu Lieferungsbedingungen und -qualität, Ausfallraten etc. beteiligt.
Produktdesigner	Alle Personen, die aus ästhetischen oder technischen Gründen Anforderungen an das Aussehen, die Form oder den Aufbau eines Produktes haben. Hier spielen Psychologie und Verhaltensforschung eine wichtige Rolle.
Experten für Prozessoptimierung und Arbeitsergonomie	Anforderungen dieser Personengruppe zielen auf die Optimierung der Benutzerschnittstelle ab. Dazu gehört neben ergonomischen Erfordernissen (wie beispielsweise der Lesbarkeit oder der übersichtlichen Darstellung aufbereiteter Daten) auch die Realisierung ökonomischer Arbeitsabläufe. Dies lässt sich durch Beobachtung der Arbeitsprozesse und des Benutzerverhaltens erreichen. Die einzelne, bereitgestellte Funktionalität des Produkts muss letztendlich für den Benutzer in einfacher und schneller Weise zur Verfügung gestellt werden. Die Gesamtfunktionalität muss einer logischen Strukturierung gehorchen, die insbesondere bei Produkten für den Massenmarkt enorm wichtig ist. Denken Sie zum Beispiel an die Menüführung Ihres Video-Recorders oder Ihres Handys.
Experten für das Systemumfeld	Ein neu zu entwickelndes System ist in aller Regel nicht isoliert (stand-alone), sondern wird in ein größeres, oft heterogenes System eingebettet. Dafür notwendiges Know-how sollte bei dieser Stakeholderrolle abgerufen werden. Meist entstehen daraus Rahmenbedingungen für die Entwicklung, die direkten oder indirekten Einfluss auf funktionale und nichtfunktionale Anforderungen haben.
Produktlinienverantwortliche Personen	Wenn innerhalb eines Unternehmens ein Produkt in Varianten, unterschiedlichen Baureihen, Linien o. ä. produziert wird, existiert meist eine produktübergreifend verantwortliche Person.

	<p>Diese nennt Ziele und Anforderungen an ein zu erstellendes Produkt, damit sich dieses in die bestehende Produktfamilie problemlos einfügt beziehungsweise von bestehenden Nachbarprodukten abgrenzt.</p> <p>Beispiele sind Vorgaben hinsichtlich einheitlichem Bedieninterface, Farben, Logos, Aktionsfolgen, explizite funktionale Erweiterungen. Zudem können diese Personen aufgrund ihres guten Überblicks leicht Hilfestellungen für eventuelle Wiederverwendungen von Anforderungen (und Systemteilen) statt erneuter Erfindung geben.</p>
F&E-verantwortliche Personen	<p>In den Forschungs- und Entwicklungsbereichen werden Neuerungen simuliert und erprobt. Verantwortliche Personen aus dem Forschungs- & Entwicklungsbereich nennen dann häufig Innovationen, die in ein neues Produkt einfließen sollen. Hierbei ist zu beachten, dass diese Innovationen mit anderen Stakeholdern, vor allem mit dem gegebenenfalls existierenden Produktlinienverantwortlichen und dem Management, abgeglichen werden müssen, damit keine reine Goldrandlösung realisiert wird.</p>
Controllingabteilung	<p>Das sind Stakeholder wie Controller oder Entscheidungsträger der internen Finanzabteilungen, die die finanziellen Rahmenbedingungen eines Projekts oder des Produkts bestimmen. Üblicherweise sind dies Entwicklungskosten aber auch Anforderungen an die Preisgestaltung des Produkts (Stichwort: return of investment). Es resultieren indirekte Auswirkungen auf die geforderte Funktionalität, die dadurch evtl. reduziert wird. Der direkte Kontakt zwischen Anforderer und diesen Stakeholdern ist daher sehr wichtig, leider wird er in der Praxis, wenn überhaupt, nur über die Projektleitung mittels Budgetierung oder Kostenstellen abgewickelt.</p>
Product-Owner	<p>Wenn Sie in einem Scrum-Projekt arbeiten ist der Product-Owner eine zentrale Ansprechperson, da er die fachliche Auftraggeberseite vertritt und für die Abnahme des Systems v.a. in Hinblick auf Funktionalität, Usability, Performanz und Qualität geradestehen muss.</p>
Scrum-Master	<p>In einem Scrum-Projekt kann der Scrum-Master eine wichtige Informationsquelle sein, da er die Prozesse und Abläufe kennt die bei der Entwicklung des Systems eingehalten werden müssen.</p>