



Open Education Platform  
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

# Projektmanagement bei der Energieagentur St.Gallen

Version Nr. 1, 14. November 2022

Brönimann, Claudia

Ivancic, Ronald

Bechter, Martina

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: [www.oepms.org](http://www.oepms.org)

Unter doi: [10.25938/oepms.361](https://doi.org/10.25938/oepms.361)



Open Education Platform  
for Management Schools

# Projektmanagement bei der Energieagentur St.Gallen

Version Nr. 1, 14. November 2022

Brönimann, Claudia

Ivancic, Ronald

Bechter, Martina

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: Projektmanagement; Projektplanung;  
Projektorganisation; Stakeholdermanagement

Einsatzbereich: Bachelorstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Brönimann, C, Ivancic, R. & Bechter, M. (2022). Projektmanagement bei der Energieagentur St. Gallen. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepps.361



Open Education Platform  
for Management Schools

## **Didaktische Reflexion:**

# **Projektmanagement bei der Energieagentur St.Gallen**

Claudia Brönimann<sup>a</sup>, Ronald Ivancic und Martina Bechter

<sup>a</sup> *Brönimann, Claudia, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10, 8640 Rapperswil,  
[claudia.broenimann@ost.ch](mailto:claudia.broenimann@ost.ch)*

**Abstract.** In einer zunehmend projektbasierten Arbeitswelt hängt Erfolg mehr denn je davon ab, wie Menschen Projekte managen und entsprechende Fähigkeiten erlernen. Anhand dieser Fallstudie können die vielfältigen Themen des Projektmanagements, wie Projektplanung und -organisation sowie Stakeholdermanagement und Kommunikation, am Beispiel der Energieagentur St.Gallen praxisnah eingeübt werden.

## Inhaltsverzeichnis

1. Didaktischer Reflexionsbericht .....	3
1.1 Einführung und Erfahrungen .....	3
1.2 Lernziele und Zielgruppe .....	4
1.3 Lehrplan .....	4
1.4 Diskussionsleitfaden.....	5
Literaturverzeichnis.....	6

## 1. Didaktischer Reflexionsbericht

### 1.1 Einführung und Erfahrungen

Die vorliegende Fallstudie «Projektmanagement bei der Energieagentur St.Gallen» basiert auf einem realen studentischen Beratungsprojekt aus dem Jahr 2019 und bietet Studierenden die Chance, sich mit den klassischen Projektmanagement Methoden auseinanderzusetzen. Diese bewährten Vorgehensweisen sind in der Praxis nach wie vor die am häufigsten angewendeten.

Aufgrund des komplexen Sachverhaltes mit zahlreichen Stakeholderinteressen sowie der Aktualität des Energiethemas regt der konkrete Fall zum Nachdenken und zur Generierung von Lösungen an. Der inhaltliche Fokus liegt, in Anlehnung an die drei Kompetenzbereiche der International Project Management Association (IPMA), auf der Kompetenz «Praktiken» und wird ergänzt durch Fragestellungen im Bereich «Menschen», insbesondere hinsichtlich Kommunikation.

Die Fallstudie wurde für Studierende der Bachelorstudiengänge Betriebsökonomie und Wirtschaftsinformatik entwickelt. Im Rahmen des Einführungsmoduls «Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben (WSA2)», welches im zweiten Semester stattfindet, kam sie im Jahr 2022 erstmalig zum Einsatz und wurde begleitend zum Lernblock «Projektmanagement» verwendet. Nachdem die Fallstudie im Kontaktunterricht mündlich erläutert wurde, erfolgte deren Bearbeitung in Gruppen von zwei bis vier Studierenden. Für gewisse Fragestellungen, wie z.B. den Projektstrukturplan, wurde den Studierenden eine Vorlage zur Verfügung gestellt. Dies zum einen, um die Zeit möglichst für die inhaltlichen Bearbeitungen zu nutzen und zum anderen, um Lösungsansätze der Studierenden im Anschluss gut lesbar auf den Beamer projizieren zu können. Die Lösungsideen wurden am Ende des Kontaktunterrichts mit den Studierenden im Plenum besprochen. Damit die Studierenden bei dieser Besprechung möglichst aktiv mitdiskutieren und weniger mit der Verschriftlichung der gehörten Ergebnisse beschäftigt sind, wurde die Fallstudie mittlerweile um eine verschriftliche Lösungsidee ergänzt.

Diese Fallstudie stellt keinen Leistungsnachweis in diesem Modul dar, weshalb nicht alle Studierenden ein ausführliches Feedback des/der Dozierenden erhalten. Den Studierenden wird aber angeboten, dass eine individuelle Besprechung ihrer Lösung im Nachgang an den Unterricht erfolgen kann. Zudem erhalten die Studierenden die Lösungsideen ihrer Kommilitonen zugestellt.

Die Bearbeitung der Fallstudie gelang den Studierenden mehrheitlich gut, da die Fragestellungen einen starken Bezug zum zuvor im Unterricht vermittelten Projektmanagement-Fachwissen aufweisen. Das Thema ist geeignet, um die gängigen Methoden im Projektmanagement anzuwenden und sich auf reale Consultingaufträge von externen Auftraggebern, die integraler Bestandteile der Curricula der Bachelorstudiengänge Betriebsökonomie und Wirtschaftsinformatik sind, vorzubereiten. Nebst der Anwendung von Methodenwissen im Projektmanagement, ist bei dieser Fallstudie Grundlagenwissen zu den Vorgehensweisen der empirischen Sozialforschung von Vorteil.

Die präsentierten Ergebnisse der Studierenden sind vielfältig ausgefallen. Es wurde deutlich, dass der Fall ausreichend Spielraum für individuelle Lösungsansätze bietet und dennoch ein Gegenüberstellen der Ergebnisse sinnvoll möglich ist. Die Diskussion von zwei unterschiedlichen Lösungsvorschlägen im Plenum zeigte ein starkes Involvement der Studierenden und es konnten im Rahmen einer angeregten Diskussion neue Erkenntnisse gewonnen werden.

## 1.2 Lernziele und Zielgruppe

Die Fallstudie richtet sich an Studierende auf Bachelorstufe in den Wirtschaftswissenschaften. Grundkenntnisse in Projektmanagement-Methoden, wie Projektstrukturplan und Gantt-Diagramm, werden vorausgesetzt. Zudem ist Vorwissen im Bereich der empirischen Sozialforschung ein zusätzlicher Nutzen, der zu spannenden und unterschiedlichen Lösungsansätzen führt. Diese Fallstudie könnte auch auf Weiterbildungsstufe (CAS/DAS/MAS) im Bereich des Projektmanagements eingesetzt werden. Hierfür wären unter anderem Anpassungen bei den Projektvorgaben notwendig. Konkret wäre bei diesen Teilnehmenden bspw. auch die fundierte Auseinandersetzung mit den Projektzielen ein Bestandteil des Auftrages.

Mit der Bearbeitung der Fallstudie werden die nachfolgenden Lernziele verfolgt.

Die Studierenden können:

Fachkompetenz:

- relevante Begriffe des Projektmanagements einordnen und erklären.
- eine fundierte klassische Projektplanung (Gantt-Diagramm) für einen realen Projektauftrag eigenständig konzipieren.
- mögliche Stakeholder im Projekt bestimmen und generische Massnahmen für den Umgang mit diesen entwickeln.

Methodenkompetenz:

- Methoden und Instrumente des klassischen Projektmanagements in einem konkreten und typischen Kontext anwenden.
- Lösungsvorschläge, insbesondere ein Gantt-Diagramm, anhand von Vorlagen veranschaulichen.
- Zusammenhänge und Abhängigkeiten der einzelnen Fragestellungen erfassen und diese in die Lösungserarbeitung einbinden.

Selbstkompetenz:

- die Lösungsideen übersichtlich und überzeugend präsentieren.
- die eigenen Lösungsvorschläge kritisch reflektieren und bei Bedarf anpassen.

Insgesamt sind die Lernziele dieser Fallstudie den mittleren Taxonomiestufen nach Bloom (Bloom, 1973), das heisst den Stufen zwei bis vier (Verständnis, Anwendung und Analyse), zuzuordnen.

## 1.3 Lehrplan

Die Fallstudie kam im Rahmen eines vier Lektionen umfassenden Lernblocks zum Thema «Projektmanagement» zum Einsatz. Am Ende der ersten beiden Lektionen, in welchen die theoretischen Grundlagen vermittelt wurden, erfolgte eine Einführung in den Fall. Die Bearbeitung und Diskussion wurden in der darauffolgenden Woche während dem Unterricht durchgeführt.

#	Schritte in der Fallbearbeitung	Dauer
1.	<b>Vorstellung der Fallstudie, Besprechung offener Fragen im Unterricht</b> Die Fallstudie, die beiden Vorlagen (Projektstrukturplan und Gantt-Diagramm) werden den Studierenden zur Verfügung gestellt.	ca. 10 Min.
2.	<b>Lesen der Fallstudie als Vorbereitungsauftrag im Selbststudium und notieren von ersten Ideen zur Lösungsfindung oder offenen Fragen zur Bearbeitung</b> Die Studierenden haben hierfür 1-2 Wochen Zeit.	ca. 60 Min.
3.	<b>Klärung von offenen Fragen zur Fallstudie im Unterricht</b>	ca. 10 Min.
4.	<b>Fallbearbeitung von zwei bis vier Studierenden im Unterricht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dozierende stehen bei individuellen Fragestellungen zur Verfügung.</li> <li>- Digitale Abgabe der Lösungen aller Gruppen via E-Mail an den/die Dozierende/n.</li> </ul>	ca. 45 Min.
5.	<b>Diskussion von zwei Good-Practice-Beispielen der Studierenden im Unterricht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgrund der Fallbearbeitung im Unterricht sieht der/die Dozierende die Lösungsvorschläge der Studierenden, die sich aufgrund ihrer Qualität oder allenfalls Gegensätzlichkeit für die Diskussion im Plenum eignen.</li> <li>- Zwei Lösungsvorschläge werden am Beamer gezeigt und mit den Studierenden diskutiert.</li> <li>- Dozierende können ihre Expertise ebenfalls einbringen und eine kritische Auseinandersetzung anregen.</li> </ul>	ca. 30 Min.

**Abbildung. 1.** Lehrplanung (Quelle: eigene Darstellung)

Alternativ wäre es auch denkbar, dass die Fallbearbeitung ausserhalb des Unterrichtes erfolgt. Dies würde zu einer Reduktion der Bearbeitungszeit im Kontaktstudium führen. In diesem Szenario diskutieren die Studierenden zuerst ihre individuellen Lösungen in Gruppen von zwei bis vier Personen und dann, unter Anleitung des Dozierenden, im Plenum.

#### 1.4 Diskussionsleitfaden

Bei vorliegender Fallstudie handelt es sich um ein anspruchsvolles Projekt mit zahlreichen Stakeholdern. Entsprechend hat sich gezeigt, dass die Lösungsvorschläge der Studierenden unterschiedlich ausfallen und die anschliessende Diskussion entsprechend situativ angepasst werden muss. Die Templates für die Lösungserarbeitung der Fragestellungen helfen die Breite der Vorschläge zu kanalisieren und dadurch die Zeit vor allem für inhaltliche Auseinandersetzungen und weniger auf formale Fragestellungen zu verwenden.

Um diese Fallstudie bearbeiten zu können, müssen die Studierenden Wissen zur Projektplanung, insbesondere zum Wasserfallmodell, sowie zum Stakeholdermanagement, aufgebaut haben. Hierzu kann nachfolgende Literatur empfohlen werden, die auszugsweise in den Handouts für die Studierenden enthalten ist.

Projektmanagement / Stakeholdermanagement:

- Robert Edward Freeman Strategic Management – A Stakeholder Approach (Freeman 1984)
- Andrew Lloyd Friedman & Samantha Miles: Developing Stakeholder Theory (Friedman & Miles 2002)

- Josef Gubelmann et al.: Projektmanagement – Zertifizierung nach IPMA(ICB4)-Ebenen D und C: Grundlagen und Kompetenzen, Methoden und Techniken mit zahlreichen Beispielen (Gubelmann, Sommer & Sedlmayer 2021)
- Jürg Kuster et al.: Handbuch Projektmanagement – Agil – Klassisch – Hybrid (Kuster, Huber, Lippmann, Schmid, Schneider, Witschi & Wüst 2018)
- Hans-Dieter Litke: Projektmanagement, Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement (Litke 2007)
- Kurt Matzler et al.: Werte schaffen – Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung (Matzler, Pechlaner & Renzl 2003)

Ein möglicher Lösungsvorschlag sowie Hinweise zu diesem sind unter «3. Lösungsskizze» ersichtlich. Wichtig zu erwähnen ist, dass diese Fallstudie andere Lösungen zulässt und daher keine abschliessende Musterlösung abgegeben werden kann.

### **Literaturverzeichnis**

Bloom, B. S. (1976). *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.



Open Education Platform  
for Management Schools

## Fallstudie:

# Projektmanagement bei der Energieagentur St.Gallen

Claudia Brönimann<sup>a</sup>, Ronald Ivancic und Martina Bechter

<sup>a</sup> *Brönimann, Claudia, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10, 8640 Rapperswil,  
[claudia.broenimann@ost.ch](mailto:claudia.broenimann@ost.ch)*

**Abstract.** In einer zunehmend projektbasierten Arbeitswelt hängt Erfolg mehr denn je davon ab, wie Menschen Projekte managen und entsprechende Fähigkeiten erlernen. Anhand dieser Fallstudie können die vielfältigen Themen des Projektmanagements, wie Projektplanung und -organisation sowie Stakeholdermanagement und Kommunikation, am Beispiel der Energieagentur St.Gallen praxisnah eingeübt werden.

## Inhaltsverzeichnis

Fallstudie .....	3
1.1 Einführung.....	3
1.2 Ausgangslage.....	3
1.3 Ziele.....	4
1.4 Analyse.....	4
1.5 Abgrenzungen .....	5
1.6 Aufgabenstellung.....	6
Literaturverzeichnis.....	8
Lösungsskizze .....	10
1.1 Projektstrukturplan und Gantt-Diagramm .....	10
1.2 Stakeholdermanagement .....	12

## Fallstudie

Die Energieagentur St.Gallen unterstützt Regionen, Kantone, Gemeinden, Unternehmen und Private in den Themen Energieeffizienz und erneuerbare Energien. Das Unternehmen, in der Rechtsform einer GmbH, wurde im Jahr 2012 gegründet. Das Ziel des Unternehmens ist es, im Kanton die Energiestrategie 2050 des Bundes, welche die Themen Energieeffizienzsteigerung und Förderung der erneuerbaren Energien beinhaltet, umzusetzen.

### 1.1 Einführung

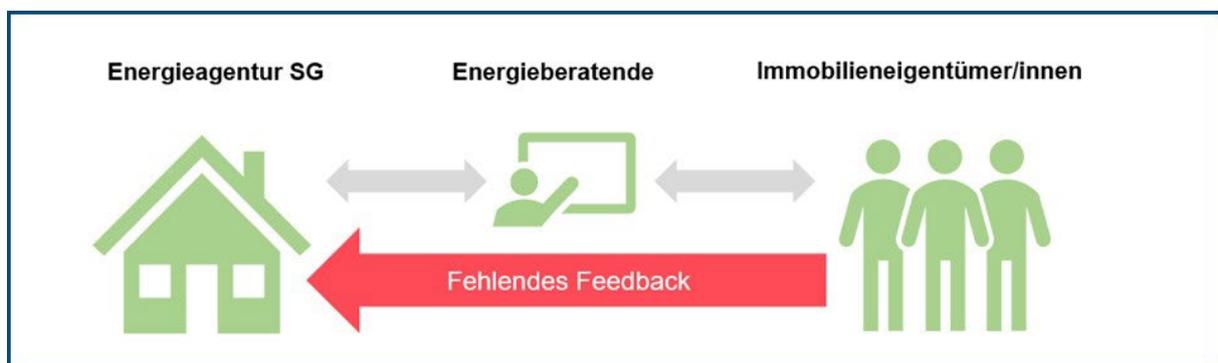
Der Kanton St.Gallen bietet die Fördermassnahme «energetisches Gebäudemodernisierungskonzept» an. Eine Gebäudemodernisierung mit Konzept nimmt die Anliegen und Prioritäten der Gebäudeeigentümer, wie zum Beispiel Wärmekosten und -energie sparen, auf und zeigt, wie eine umfassende Gebäudemodernisierung aussehen kann. Dazu erstellen anerkannte Energiefachpersonen einen detaillierten Beratungsbericht. Je nach Gebäudekategorie beinhaltet dieser eine Ausarbeitung von Massnahmen und einen Umsetzungsplan. Bei der Erstellung eines Beratungsberichts wird der Fokus auf die Beurteilung des energetischen Zustandes des Gebäudes sowie des Verbrauchs von Wärmeenergie und Strom gelegt.

Gebäudemodernisierungen tragen wesentlich zum Ziel des Klimaschutzes bei, denn bestehende Wohngebäude sind in der Schweiz noch immer verantwortlich für 40% des Energieverbrauchs und etwa für ein Drittel der CO<sub>2</sub>-Emissionen (insbesondere durch Heizung, Warmwasseraufbereitung und Haushaltstrom). Zudem verbrauchen viele ältere Gebäude mehr Energie als nötig, da sie nicht mehr den aktuellen Standards bezüglich Wärmedämmung oder Haustechnik entsprechen. Im St.Galler Energiekonzept 2021-2030 hat der Kanton das Ziel formuliert, den Energieverbrauch in Gebäuden bis 2030, um knapp 60% zu senken. (Kanton St.Gallen Baudepartement 2021: 1)

**Um die ambitionösen Energieziele des Kantons St.Gallen zu erreichen, soll die Bekanntheit der Massnahme «energetisches Gebäudemodernisierungskonzept» bei den Immobilieneigentümer/innen gesteigert werden.**

### 1.2 Ausgangslage

Die Energieagentur St.Gallen ist in den Geschäftsfeldern Energieförderung (Beratung und Abwicklung kantonaler Förderprogramme), Energie und Bauen (Public Relations, Kongresse, Minergie-Zertifizierungen) sowie Energieprojekte (Konzepte und Massnahmen mit Gemeinden) tätig. Zwecks Beratung und Förderung hinsichtlich energetischer Gebäudemodernisierung tritt die Energieagentur St.Gallen indirekt über Energieberatende mit Immobilieneigentümern in Kontakt (vgl. Abb. 1).



**Abbildung. 1.** Indirekte Endkundenbeziehungen (Quelle: Kryeziu et al. 2019: 2)

Dementsprechend ist das Wissen über Bedürfnisse der Immobilienbesitzer seitens der Energieagentur St.Gallen nur beschränkt vorhanden.

### 1.3 Ziele

Daraus resultierend, soll im Rahmen eines Marktforschungsprojekts die übergeordnete Absicht verfolgt werden, diese Wissenslücken zu schliessen. Hierzu werden folgende Zielsetzungen formuliert:

Themenfeld Immobilieneigentümer/innen

- Informationsbeschaffung und -verarbeitung (bevorzugte Kanäle, Frequenz, etc.) der Immobilieneigentümer/innen sind ermittelt.
- Der Nutzen für Immobilieneigentümer/innen, die Massnahmen umgesetzt haben, ist erfragt.

Themenfeld Energieberatende

- Der Beratungsprozess der Energieberatenden ist mittels Flowchart visualisiert.
- Die Qualität der Schulung und des Beratungsgesprächs der Energieberatenden ist ermittelt und ausgewertet.

Themenfeld Gebäudemodernisierungskonzept und Massnahmen

- Die Zufriedenheit der involvierten Akteure mit dem Gebäudemodernisierungskonzept ist erhoben.
- Konkrete Empfehlungen zur Bekanntheitssteigerung der Massnahme «energetisches Gebäudemodernisierungskonzept» sind abgeleitet.

Dabei sind grundsätzlich innerhalb der Projektplanung eine Reihe unterschiedlicher Interessenslagen und Ansprüche (nicht nur der in den Zielen angeführten Gruppen) mittels Stakeholderanalyse zu berücksichtigen.

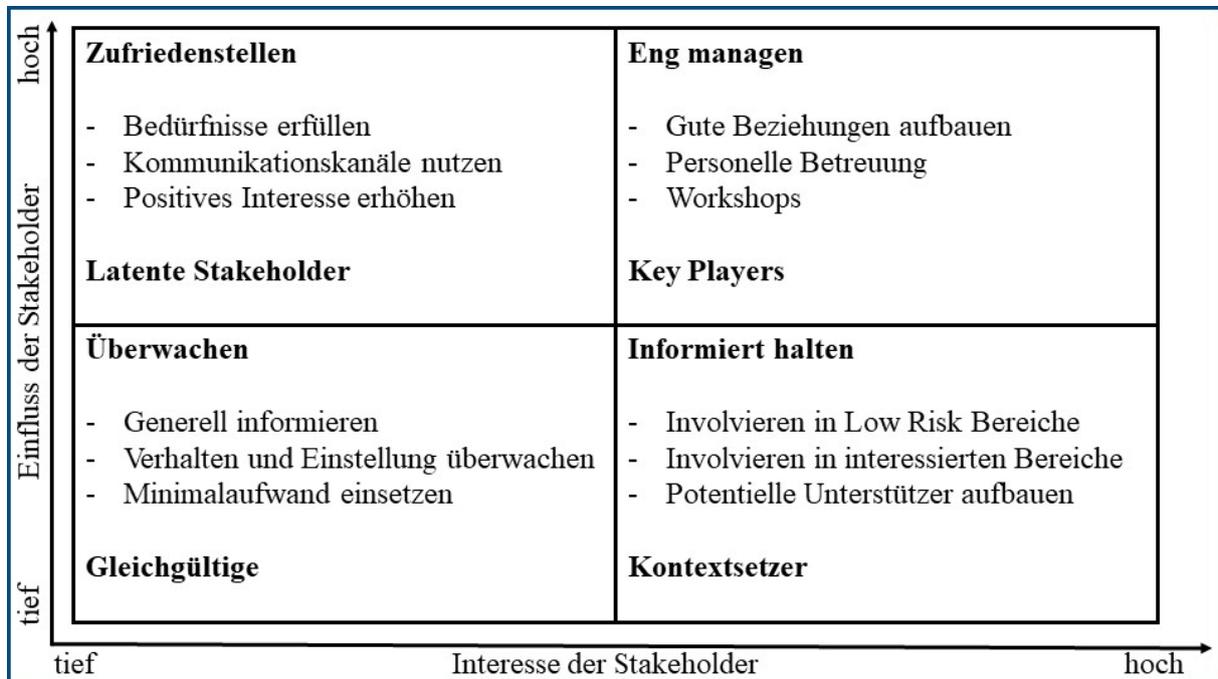
### 1.4 Analyse

Gerade eine Energieagentur ist gut beraten, sich nicht exklusiv auf ihre Kunden zu konzentrieren. Aufgrund komplexer Interessenslagen und Einflussmöglichkeiten anderer Gruppierungen gilt es vielmehr von einem monistischen Ansatz der Unternehmensführung abzuweichen, dualistische bzw. pluralistische Vorgehensweisen zu verfolgen und so Anspruchsgruppen entsprechende Aufmerksamkeit zuteilwerden zu lassen (vgl. Bleicher 2005: 176). Anspruchsgruppen oder Stakeholder sind dabei «[...] alle individuellen oder institutionellen Akteure, die aktiv die Unternehmensführung beeinflussen und mitgestalten oder durch die Unternehmensentscheide passiv betroffen werden. Kunden und Mitarbeiter, Anteilseigner und Lieferanten, Wettbewerber und Gewerkschaften, Finanziere und Vermieter, Konsumentenschutzvereine und Parteien, kommunale, regionale, staatliche und internationale Behörden und Verbände bilden die potenziell unendliche Liste möglicher Stakeholder einer Unternehmung.» (Rusche 1996: 306).

Ziel solch eines Stakeholder-Ansatzes (vgl. Freeman 1984) ist in erster Linie die langfristige Entwicklung des Unternehmens, wobei Interessen der Anspruchsgruppen in Unternehmenszielsetzungen mitberücksichtigt werden (vgl. Meier 1998: 46 f.) und ein entsprechender Ausgleich der Interessenslagen anzustreben ist (vgl. Matje 1996: 23). Dementsprechend steht die Etablierung einer sozial sinnvollen Wertschöpfung, die Mehrwert für Stakeholder schafft, im Fokus (vgl. Maak & Ulrich 2007: 213).

Es geht also um anerkannte Betroffene, womit Stakeholder je nach Situation oder Entscheidung für ein und dasselbe Unternehmen sich verschiedenartig darstellen (vgl. Brink 2005: 72 f.). Somit sind Stakeholder

über die Bereitschaft zur Begründung ihrer Ansprüche sowie die Legitimität derselben zu definieren (vgl. Ulrich 1998 zit. nach Göbel 2005: 96). So werden diese in einer Stakeholderanalyse identifiziert, durchleuchtet sowie deren Anliegen dargestellt. Daran anschliessend wird eine Bewertung der Anspruchsgruppen vorgenommen und Normstrategien (vgl. Abb. 2) abgeleitet (vgl. Freeman 1984, Fahey & Narayanan 1986, Göbel 1992 zit. nach Brink 2005: 74).



**Abbildung. 2.** Einfluss-Interessens-Matrix (Quelle: Johnson & Scholes 1999 zit. nach Friedman & Miles 2002: 12; eigene modifizierte Darstellung)

Die Ansprüche der Stakeholder gilt es in der Projektplanung, startend Anfang April, umfassend zu berücksichtigen. Davon ausgehend sind die unterschiedlichen Stakeholder adäquat miteinzubeziehen und die Marktforschung für die Energieagentur St.Gallen zu planen.

Hierzu dient, basierend auf einer fundierten Situationsanalyse, der aktuellen Marketing- und Kommunikationssituation, des Beratungsprozesses sowie der Schulung von Energieberatern, ein Marktforschungsprozess. Dieser besteht aus den Phasen Planung, Erhebung und Analyse und richtet sich an die Zielgruppen der Energieberater, Immobilieneigentümer/innen sowie potenzielle Kunden und sollte bis ca. Ende Juni abgeschlossen sein, um im Nachgang die Analysephase zu starten.

### 1.5 Abgrenzungen

Damit die zeitlichen Ressourcen der Mitarbeitenden möglichst effizient und effektiv eingesetzt werden, soll ein professionelles Projektmanagement angewendet werden. Der Leiter der Energieagentur St.Gallen verfügt über viel Erfahrung in Projekten und ist sich daher bewusst, dass die klare Auftragsdefinition sowie die realistische Projektplanung zentrale Erfolgsfaktoren im Projektmanagement sind.

Nebst dem Einsatz eines professionellen Projektmanagements sind vom Projektauftraggeber die Projektlaufzeit von April bis August als auch der Einsatz von internen und externen Projektmitgliedern als Rahmenbedingungen vorgegeben. Auch ist eine weitere Schärfung des Projektauftrags

(Auftragsdefinition) bis ca. Ende April, die Besprechung von Zwischenergebnissen bis ca. Mitte Juli sowie eine Ergebnisdiskussion zwecks Ableitung von Empfehlungen bis Anfang August vorgeplant.

## 1.6 Aufgabenstellung

Ein professionelles Projektmanagement ist also das Fundament dieses Auftrags. Hierfür gilt es, nachfolgend verschiedene Fragen zu klären und Vorbereitungen zu treffen. Lesen Sie die Aufgabenstellung genau durch und halten Sie Ihre Lösungen in den zur Verfügung gestellten Vorlagen fest. Diese können Sie selbstverständlich adaptieren und ergänzen.

### 1. Projektstrukturplan und Gantt-Diagramm

- a) Konkretisieren Sie die Inhalte dieses Projektes mit einem Projektstrukturplan (PSP).
- b) Erstellen Sie ein Gantt-Diagramm für dieses Projekt, inkl. entsprechenden Deliverables (erwarteten konkreten Output).

### 2. Stakeholdermanagement und Kommunikation

- a) Wer sind die Stakeholder dieses Projektes? Ordnen Sie diese in die untenstehende Einfluss-Interessen-Matrix ein.

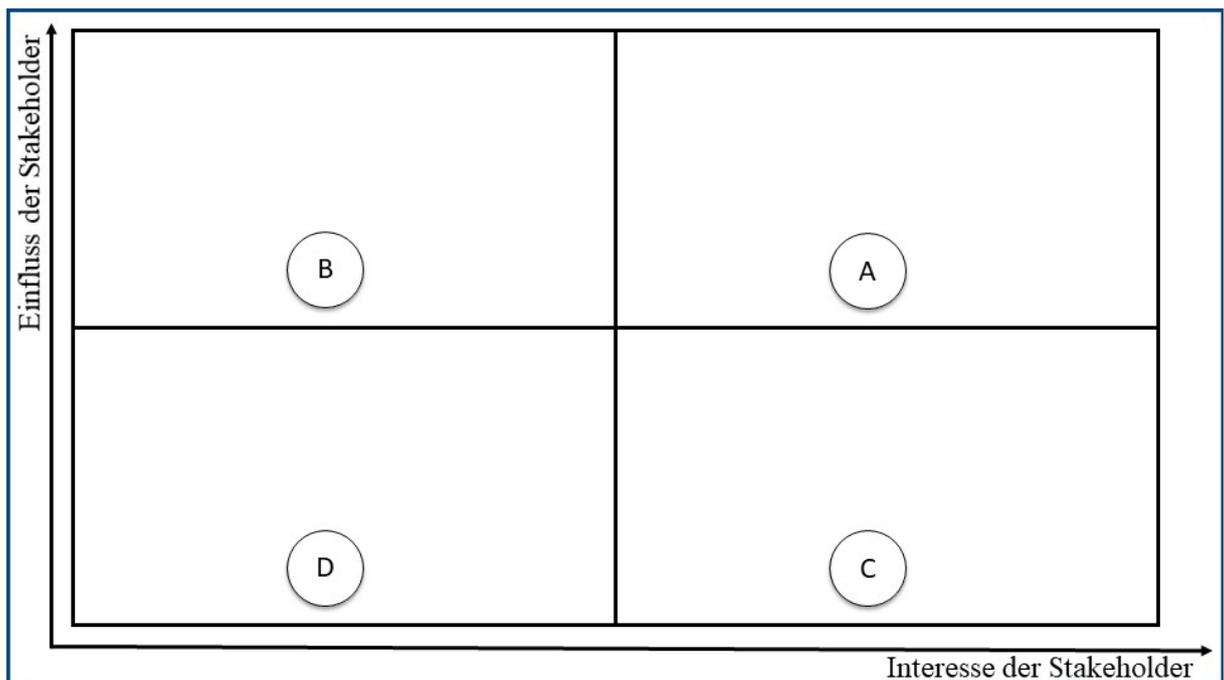


Abbildung. 3. Vorlage Einfluss-Interessens-Matrix (Quelle: eigene Darstellung)

- b) Ordnen Sie die vier Stakeholder-Gruppen anhand der Kategorien «zufriedenstellen, eng managen, überwachen und informiert halten» in der Spalte «Bedeutung» (vgl. Abb. 4) ein.
- c) Wie würden Sie die vier Stakeholder-Gruppen jeweils in das Projekt einbeziehen? Notieren Sie sich zuerst eine übergeordnete Handhabung für die gesamte Gruppe, wie zum Beispiel «Einbezug in wichtige Entscheidungen». Formulieren Sie anschliessend in Stichworten 2-3 konkrete Beispiele für die Umsetzung, wie die Teilnahme am Kickoff-Meeting. Vermerken Sie insbesondere, wenn ein Beispiel nur für spezifische Stakeholder angedacht ist.

<b>Stakeholder-Gruppe</b>	<b>Bedeutung</b>	<b>Einbezug in das Projekt</b>
<b>Gruppe A</b>		
<b>Gruppe B</b>		
<b>Gruppe C</b>		
<b>Gruppe D</b>		

**Abbildung. 4.** Vorlage Bedeutung und Einbezug der Stakeholder (Quelle: eigene Darstellung)

## Literaturverzeichnis

- Bleicher, K. (2005). Unternehmensphilosophien im internationalen Wettbewerb. In Bleicher, K. (Hg.): *Meilensteine der Entwicklung eines Integrierten Managements. Gesammelte Schriften in 6 Bänden. Band 1: Management im Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft* (S. 173-190). Künzelsau: Swiridoff.
- Brink, A. (2005). Ethisches Management. Eine Einführung. In Brink, A. & Tiberius, V.A. (Hg.): *Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex* (S. 53-83). Bern: Haupt.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press
- Friedman, A. & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Göbel, E. (2005). Stakeholder-Management. Ein Beitrag zum ethischen Management. Eine Einführung. In Brink, A. & Tiberius, V.A. (Hg.): *Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex* (S. 87-129). Bern: Haupt.
- Gubelmann, J., Sommer, C.-J., & Sedlmayer, M. (2021). *Projektmanagement – Zertifizierung nach IPMA(ICB4)-Ebenen D und C: Grundlagen und Kompetenzen, Methoden und Techniken mit zahlreichen Beispielen* (6 Aufl.). Zürich: Compendio.
- Kanton St.Gallen Baudepartement (2021). *St.Galler Energiekonzept 2021–2030* [Elektronische Version]. *Factsheet «im & ums Haus»*. St.Gallen: Autor.
- Kryeziu, P., Dilaveri, H., Gagica, A., Redzeqi, A. & Sulajmani (2019). *Analyse der Energiemassnahme Gebäudemodernisierungskonzept*. St. Gallen: o.V.
- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U. & Wüst, R. (2018). *Handbuch Projektmanagement – Agil – Klassisch – Hybrid* (4., vollst. überarb. u. erweit. Aufl. 2019). Wiesbaden: Gabler.
- Litke, H.-D. (2007). *Projektmanagement, Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement* (5. erw. Aufl.). München: Carl Hanser.
- Maak, T. & Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Matje, A. (1996). *Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument. Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität*. Wiesbaden: Gabler.
- Matzler, K., Pechlaner, H. & Renzl, B. (2003): *Werte schaffen. Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Meier, H. (1998). *Unternehmensführung. Aufgaben und Techniken des betrieblichen Managements. Unternehmenspolitik, Unternehmensplanung und Controlling, Unternehmensorganisation und Führung*. Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.
- Rusche, T. (1996). Das Diskursmodell der kommunikativen Unternehmensethik – Eine Weiterführung des Shareholder- und Stakeholder-Ansatzes. In Hinterhuber, H.H., Al-Ani, A. & Handlbauer, G. (Hg.): *Das Neue Strategische Management. Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung* (S. 301-320). Wiesbaden: Gabler



Open Education Platform  
for Management Schools

## Lösungsskizze:

### Projektmanagement bei der Energieagentur St.Gallen

Claudia Brönimann<sup>a</sup>, Ronald Ivancic und Martina Bechter

<sup>a</sup> *Brönimann, Claudia, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10, 8640 Rapperswil,*  
[claudia.broenimann@ost.ch](mailto:claudia.broenimann@ost.ch)

**Abstract.** In einer zunehmend projektbasierten Arbeitswelt hängt Erfolg mehr denn je davon ab, wie Menschen Projekte managen und entsprechende Fähigkeiten erlernen. Anhand dieser Fallstudie können die vielfältigen Themen des Projektmanagements, wie Projektplanung und -organisation sowie Stakeholdermanagement und Kommunikation, am Beispiel der Energieagentur St.Gallen praxisnah eingeübt werden.

## Lösungsskizze

### 1.1 Projektstrukturplan und Gantt-Diagramm

#### a) Konkretisieren Sie die Inhalte dieses Projektes mit einem Projektstrukturplan (PSP).

Der PSP kann nach verschiedenen Kriterien gegliedert sein. Denkbar und zielführend sind die drei Grundformen: objekt-, aufgaben- bzw. phasen- oder gemischtorientierter Projektstrukturplan. Die nachfolgende Lösungsdarstellung ist ein phasenorientierter PSP. Hier gilt es anzumerken, dass die Benennung der Phasen je nach gewählter Projektmanagement-Methode variieren können. Bei der Auswahl und Benennung der Arbeitspakete handelt es sich um mögliche Lösungsideen. Diese können selbstverständlich in den Lösungen der Studierenden abweichen.

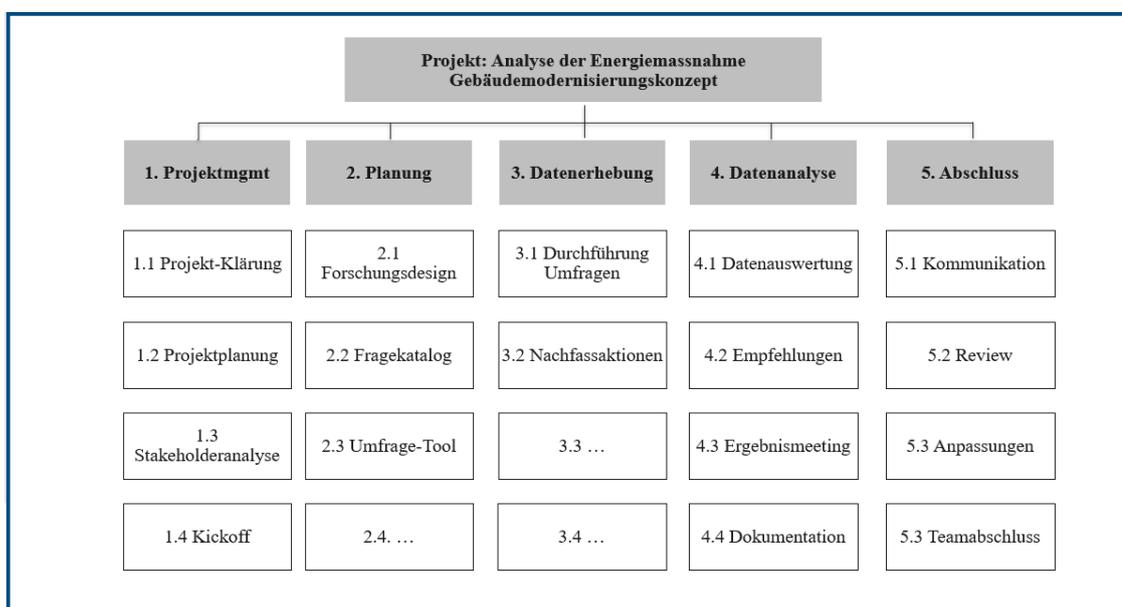


Abbildung. 5. Projektstrukturplan (Quelle: eigene Darstellung)

#### b) Erstellen Sie ein Gantt-Diagramm für dieses Projekt, inkl. entsprechenden Deliverables (erwarteten konkreten Output).

Hier gilt es zu prüfen, ob die unter a) definierten Arbeitspakete im PSP (= das Was) auf die zeitlichen Phasen Gantt-Diagramm übertragen wurden (= das Wann). Zudem soll am Ende jeder Phase mindestens ein konkreter messbarer Output vorliegen.

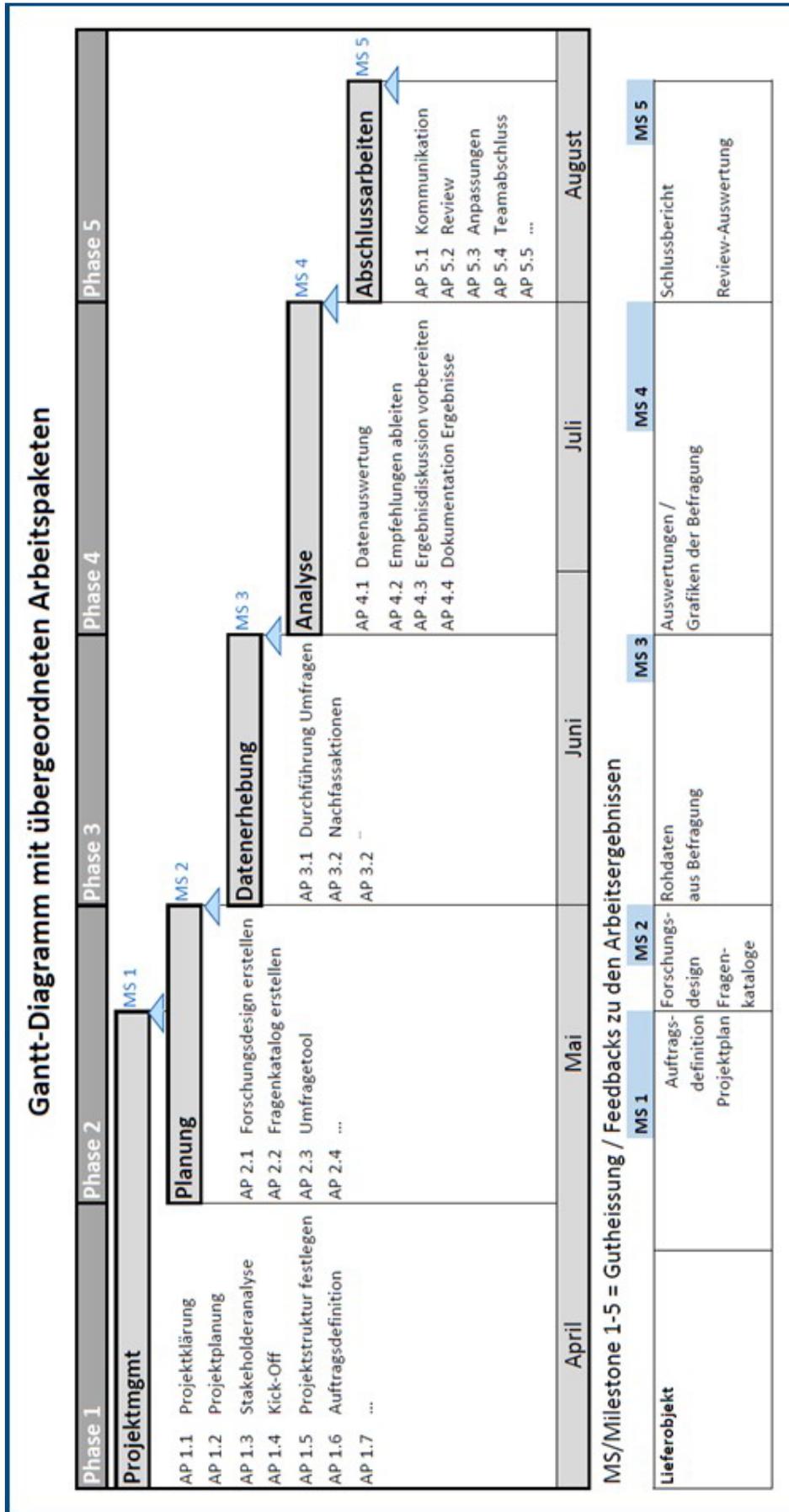


Abbildung. 6. Gantt-Diagramm (Quelle: eigene Darstellung)

## 1.2 Stakeholdermanagement

- a) **Wer sind die Stakeholder dieses Projektes? Ordnen Sie diese in die untenstehende Einfluss-Interessen-Matrix ein.**

In der Lösungsskizze ist eine Auswahl an möglichen Stakeholdern aufgeführt. Diese Aufzählung ist nicht abschliessend. Bei der Diskussion der Lösungen sind zum einen die Begründungen für die Auswahl der Stakeholder zu besprechen, zum anderen auch die Beurteilung hinsichtlich Einflusses und Interesses der Stakeholder. Hierdurch können spannende und kontroverse Diskussionen, insbesondere bei unterschiedlicher Zuordnung der Stakeholder durch die Studierenden, entstehen.

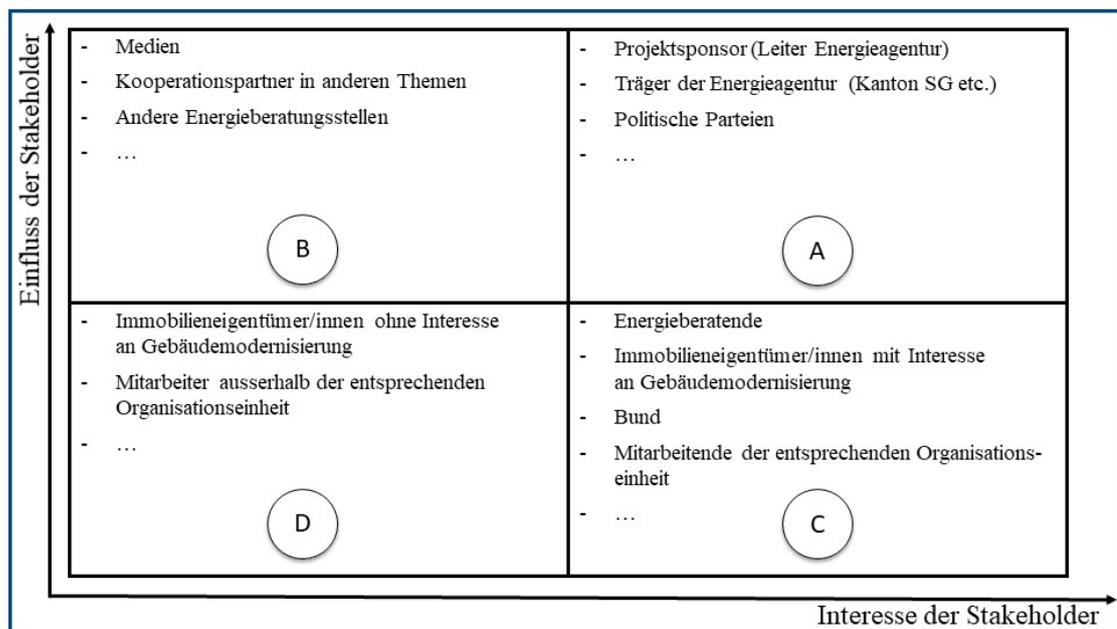


Abbildung. 7. Einfluss-Interessens-Matrix (Quelle: eigene Darstellung)

- b) **Ordnen Sie die vier Stakeholder-Gruppen anhand der Kategorien «zufriedenstellen, eng managen, überwachen und informiert halten» in der Spalte «Bedeutung» ein.**
- c) **Wie würden Sie die vier Stakeholder-Gruppen jeweils in das Projekt einbeziehen? Notieren Sie sich zuerst eine übergeordnete Handhabung für die gesamte Gruppe, wie zum Beispiel «Einbezug in wichtige Entscheidungen». Formulieren Sie anschliessend in Stichworten 2-3 konkrete Beispiele für die Umsetzung, wie die Teilnahme am Kickoff-Meeting. Vermerken Sie insbesondere, wenn ein Beispiel nur für spezifische Stakeholder angedacht ist.**

Bei der Lösungserarbeitung von Teilaufgabe b) und c) ist die Erkenntnis wichtig, dass grundsätzlich zwei Stakeholdergruppen ganz oder teilweise in wichtige Entscheidungen einbezogen werden müssen. Dies sind die Stakeholder der Gruppen A und B, die einen grossen Einfluss auf das Projekt haben.

Stakeholder-Gruppe	Bedeutung	Einbezug in das Projekt
<b>Gruppe A</b>	eng managen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Planung und wichtige Entscheidungen einbeziehen. Wie z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ aktive Rolle am Kickoff</li> <li>○ zwei-wöchentliche Projektstatus-Reportings etc.</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> </ul>
<b>Gruppe B</b>	zufriedenstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei allen wichtigen Entscheidungen innerhalb ihres Interessensgebietes einbeziehen. Wie z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Workshop-Teilnahme bei spezifischen Themen-/Fragestellungen</li> <li>○ PR-mässige Begleitung der Projektentwicklung</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> </ul>
<b>Gruppe C</b>	informiert halten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch guten Informationsfluss einbinden und als Verbündete in Entscheidungssituationen gewinnen. Wie z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Besprechung der Ergebnisse der Befragungen</li> <li>○ Präsentation der gesammelten Ergebnisse</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> </ul>
<b>Gruppe D</b>	überwachen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit minimalem Aufwand informieren. Wie z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Generelle Informationen zum Projekt auf Homepage etc.</li> <li>○ Updates auf Social Media / Newsletter</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> </ul>

**Abbildung. 8.** Festlegung des Einbezugs in das Projekt (Quelle: eigene Darstellung)