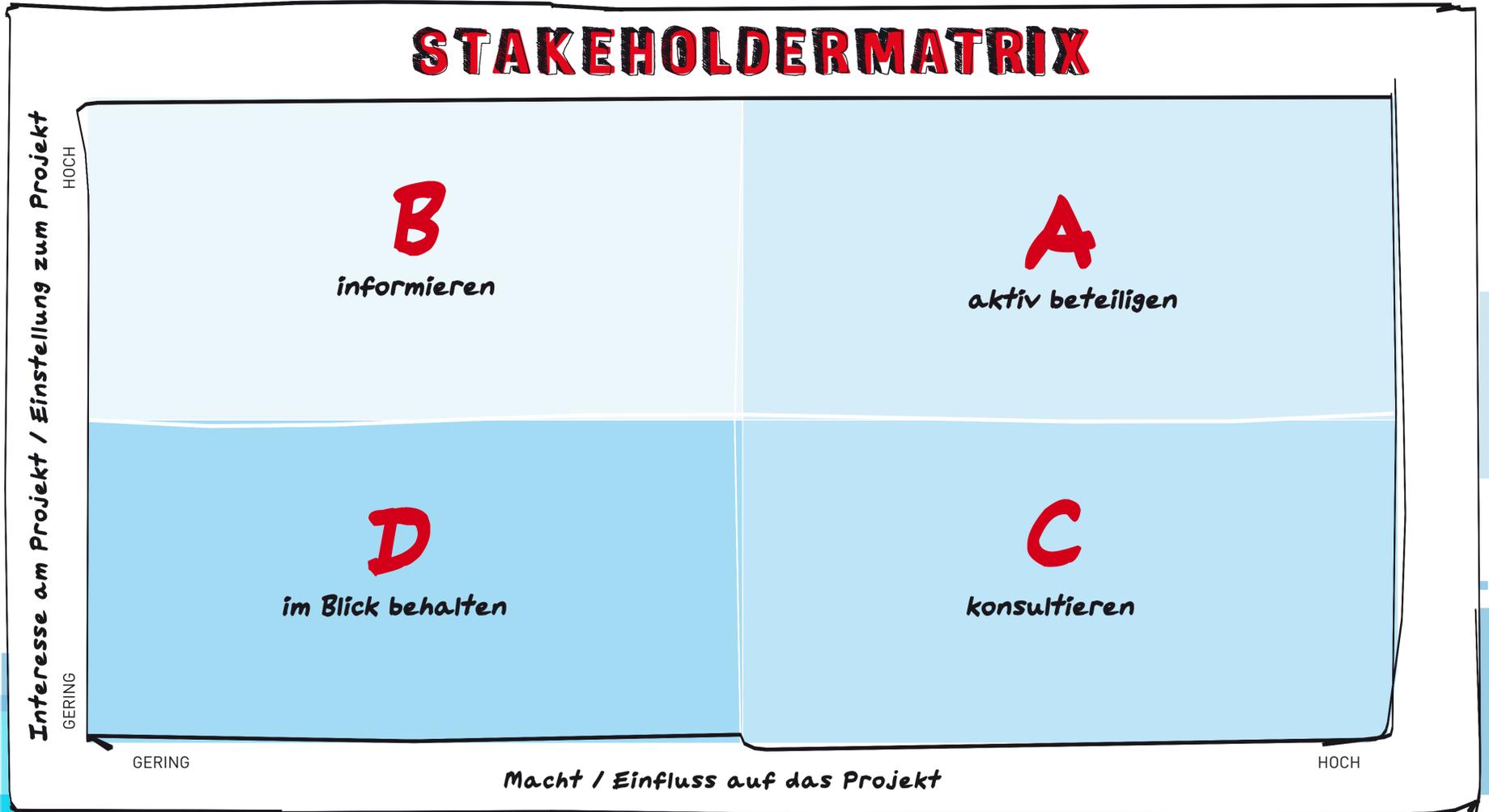


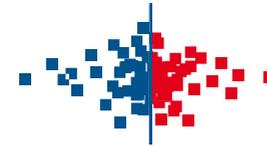
MEIN PROJEKT

WAS? _____
Wer? _____
Datum _____ **Version** _____



| STAKEHOLDER | Interesse am Projekt / Einstellung zum Projekt | Macht / Einfluss auf das Projekt | (POSITIVE) ERWARTUNGEN | | MASSNAHMEN |
|-------------|------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------|-----------|------------|
| | | | OFFENE | VERDECKTE | |
| | | | OFFENE | VERDECKTE | |
| | | | OFFENE | VERDECKTE | |
| | | | OFFENE | VERDECKTE | |
| | | | OFFENE | VERDECKTE | |
| | | | OFFENE | VERDECKTE | |
| | | | OFFENE | VERDECKTE | |
| | | | OFFENE | VERDECKTE | |
| | | | OFFENE | VERDECKTE | |

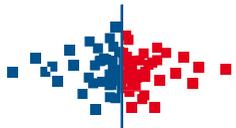
www.pfd.gegen-vergessen.de



Gegen Vergessen
Für Demokratie e.V.

STAKEHOLDERANALYSE UND -MANAGEMENT

WIE SIE RICHTIG MIT DEN BETEILIGTEN
IHRES PROJEKTS UMGEHEN



Gegen Vergessen
Für Demokratie e.V.



Gesellschaft für soziale Praxis und Projekte mbH

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie *leben!*

WAS IST DAS?

Im Stakeholdermanagement werden die Interessengruppen- und personen eines Veränderungsprozesses analysiert und der weitere Umgang mit ihnen geplant. Dadurch wird eine systematische Betrachtung der relevanten Personen und Gruppen gewährleistet.

Nach Wikipedia wird als Stakeholder eine Person oder Gruppe bezeichnet, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat. Zum Teil setzt sich auch der Begriff »Anspruchsgruppen« durch.

Im Stakeholdermanagement steht im Mittelpunkt, möglichst alle Interessierten zu erfassen und deren mögliche Auswirkungen auf das Projekt oder den Prozess zu ermitteln.

WIE GEHT DAS?

Das Stakeholdermanagement besteht aus folgenden Schritten:

- 1) Stakeholderanalyse: Gruppen und Personen sammeln, die ein berechtigtes Interesse am Prozess haben, deren Betroffenheit und Höhe des Einflusses einschätzen (Tabelle Spalte 1–3)
- 2) Stakeholder-Matrix: Ergebnisse aus Schritt 1 visualisieren, d.h. in die Matrix eintragen
- 3) Stakeholder-Steuerung: Sichtweisen auf den Prozess ermitteln, Maßnahmen entwickeln und planen (Tabelle Spalte 3–6)
- 4) Im Laufe des Veränderungsprozesses sollte die Matrix kontrolliert und ggf. überarbeitet werden. Im Zuge dessen sollte auch die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft werden.

WOZU DIENT DAS?

Das Stakeholdermanagement stellt sicher, dass alle Interessenten am Projekt »im Blick« sind. Dadurch können unliebsame Erlebnisse während der späteren Umsetzungsphase vermieden werden.

Gleichzeitig werden alle Stakeholder nach einem einheitlichen Schema bewertet und zueinander ins Verhältnis gestellt. Damit wird eine Übersicht möglich. Im nächsten Schritt werden Strategien im Umgang mit den Stakeholdern ausgewählt. Deshalb ist ein Stakeholdermanagement eine gute Grundlage für die Planung der Kommunikation zum Projekt.

Ein nicht zu unterschätzender positiver Nebeneffekt der Arbeit am Stakeholdermanagement ist der Entstehungsprozess – wenn die Analysen im Team bzw. gemeinsam mit Beteiligten durchgeführt werden. In der Gruppe kann sich damit mit unterschiedlichen Sichtweisen und Wahrnehmungen auseinandergesetzt werden. Damit entsteht ein gemeinsames Verständnis der Stakeholder. Das fertiggestellte Stakeholdermanagement kann zudem für eine schnellere Einarbeitung von neuen Projektbeteiligten genutzt werden.

BEWERTUNG FÜR DAS PROJEKT

In der Praxis erfolgt die Benennung und Bewertung normalerweise parallel. Fürs bessere Verständnis hier in 3 Schritten:

1. INTERESSE/EINSTELLUNG DES STAKEHOLDERS AM/ZUM PROJEKT

Bei dieser Frage schätzen Sie ein, ob der Stakeholder ihrem Projekt gegenüber positiv eingestellt ist oder sich abwehrend verhält.

Es gibt 3 Möglichkeiten:

- **Positiv:** Diese Personen sehen ihr Projekt positiv. Wahrscheinlich haben auch sie etwas davon und werden es deshalb unterstützen.
- **Neutral:** Diese Personen interessieren sich wahrscheinlich nicht sonderlich für ihr Projekt. Sie werden es nicht unterstützen, aber sich ihnen auch nicht in den Weg stellen.
- **Negativ:** Diese Personen sehen ihr Projekt negativ. Wahrscheinlich erleiden Sie dadurch irgendwelche Nachteile für sich selbst. Sie können davon ausgehen, dass es zu Konflikten kommen wird.

2. EINFLUSS DES STAKEHOLDERS AUF DAS PROJEKT

Bei dieser Frage schauen Sie sich an, welchen Einfluss ein Stakeholder auf ihr Projekt ausüben kann.

Eng damit verbunden ist der Begriff Macht. Es ist erst einmal egal, ob eine Person positiv, neutral oder negativ zu ihrem Projekt eingestellt ist. Um die individuellen Interessen durchzusetzen und überhaupt Einfluss zu nehmen braucht es Macht.

Sie fragen sich also: Welche Macht hat ein Stakeholder, um seine Interessen durchzusetzen?

Und je nachdem, wie sein/e Einstellung/Interesse ist:

- Was wird der Stakeholder tun, um das Projekt positiv zu beeinflussen?
- Was wird der Stakeholder tun, um das Projekt negativ zu beeinflussen?

3. BEWERTUNG VON EINSTELLUNG UND EINFLUSS DES STAKEHOLDERS AUF DAS PROJEKT

Nachdem Sie die Stakeholder anhand der Dimensionen Interesse/Einstellung und Einfluss auf das Projekt eingeteilt haben, folgt der dritte Schritt: die Bewertung.

Dafür legen Sie einfach eine Zahl bzw. eine Gewichtung für die einzelnen Bewertungskriterien fest. Mit diesen Zahlen haben sie die Möglichkeit, die Kriterien etwas feiner abzustufen.

Das sieht dann so aus:

| Interesse am Projekt / Einstellung zum Projekt | Einfluss auf das Projekt |
|---------------------------------------------------|--------------------------|
| negativ | sehr wenig Einfluss |
| leicht negativ | wenig Einfluss |
| neutral | mittlerer Einfluss |
| leicht positiv | hoher Einfluss |
| positiv | sehr hoher Einfluss |

WELCHE STRATEGIEN GIBT ES IM UMGANG MIT STAKEHOLDERN?

Sie können und sollten nicht jeden Stakeholder gleich behandeln. Und genau dafür ist die Stakeholdermatrix ideal: **Sie sehen auf einen Blick, mit welchen Personen- und Personengruppen sie es in ihrem Projekt zu tun haben.**

Und damit sind sie beim Stakeholdermanagement angekommen: Der Grundlage ihrer Planungen.

Es gibt dafür **4 Strategien**, je nachdem wo sich Interesse/Einstellung und Einfluss in der Stakeholdermatrix kreuzen:

- aktiv beteiligen: Positives Interesse / hohe Macht
- informieren: Positive Interesse / geringe Macht
- konsultieren: Negatives Interesse/ hohe Macht
- im Blick behalten: Negatives Interesse / geringe Macht

AKTIV BETEILIGEN

Hier haben sie es mit Personen zu tun, die eine positive/s Einstellung/ Interesse zu ihrem Projekt haben. Dazu haben sie auch hohe Macht und können entsprechenden Einfluss ausüben. Das sind die Key Player, Unterstützer, Influencer, die ihr Projekt voranbringen können. Wie können Sie diese Personengruppe eng managen und was heißt das genau?

Sie sollen diese Gruppe aktiv in ihr Projekt einbinden und als Partner betrachten. Das heißt, dass diese Personen beim Projekt mitbestimmen können, dürfen und sollen, regelmäßig von ihnen über das Projekt und dessen Verlauf informiert werden, aktiv von ihnen in das Projektmarketing eingebunden werden.

Eng managen sagt es hier schon deutlich aus. Sie werden viel Zeit und Aufwand für das Management dieser Stakeholder brauchen.

Aber das ist okay, es lohnt sich. Diese Personen bringen ihnen vor allem folgende Vorteile mit:

- Als Fürsprecher erhöhen Sie die Akzeptanz des Projekts.
- Als motivierte Unterstützer verhelfen sie dem Projekt zum Erfolg.

Diese Stakeholder beteiligen sie an so ziemlich allem, was das Projekt betrifft. Ähnlich verhält es sich mit den Maßnahmen. Tuen Sie alles was nötig ist, um diese Stakeholder bei der Stange zu halten.

INFORMIEREN

Diese Personen haben eine positive Einstellung (Interesse), aber eine geringe Macht. Diese Stakeholder haben nur sehr wenig oder gar nichts mit ihrem Projekt zu tun. Eine aktive Mitarbeit findet nicht statt.

Was können Sie hier tun? Informieren lautet das Stichwort. Dafür eignen sich besonders gut:

- Wikis
- Newsletter
- Statusmeldungen
- Projektberichte

KONSULTIEREN

Jetzt kommen wir zu Personen, die eine negative/s Einstellung/Interesse und dazu eine hohe Macht haben. Sie haben es sicher schon erkannt: Das ist keine gute Kombination. Hier ist besondere Vorsicht geboten. Zufriedenstellen lautet hier die Devise. Im Gegensatz zum eng managen, beteiligen sie diese Personen nicht aktiv am Projekt. Dennoch sollten sie sich regelmäßig, die Meinung dieser Stakeholder anhören und sie, wenn notwendig, in das Projekt einbinden.

Besonders gut eignen sich hier:

- regelmäßige Treffen/ Information zum Fortschritt des Projektes
- regelmäßige Feedbacks bzw. Umfragen
- Verhandlungen

IM BLICK BEHALTEN

Hier haben sie es mit Personen zu tun, die eine negative/s Einstellung/ Interesse haben, aber geringe Macht. Ähnlich wie beim Informieren haben diese Personen nur sehr wenig oder gar nichts mit ihrem Projekt zu tun. Eine aktive Mitarbeit findet nicht statt. Die Strategie heißt hier im Blick behalten. Das können sie dadurch erreichen, dass sie einen geringen Anteil (oder einen Meinungsbildner) dieser Gruppe regelmäßig in stattfindende Meetings einladen oder in größeren Abständen Feedback einholen.

Das heißt, dass sie auch diese Stakeholder informieren. Dafür können sie Maßnahmen ergreifen, wie zum Beispiel:

- Wikis
- Newsletter
- Statusmeldungen
- Projektberichte

TIPPS AUS DER PRAXIS

- Lassen Sie niemanden außen vor. Sehen Sie niemanden als unwichtig an. Das kann nach hinten losgehen. Auch Stakeholder mit geringen Einfluss können über ihr Netzwerk oft Großes bewirken.
- Sie müssen es nicht jedem recht machen. Das ist nicht ihre Aufgabe. Wichtig ist, dass sie angemessen mit ihren Stakeholdern umgehen. Sie müssen sie nicht davon überzeugen, ihr Projekt zu mögen. Oft wird ihnen das auch nicht gelingen.
- Verlieren Sie sich nicht im Detail. Beim Sammeln der Stakeholder entsteht fast immer eine riesige Liste. Versuchen Sie sinnvolle Gruppen zu bilden, die sie gemeinsam behandeln können. Ihre Maßnahmen beziehen sich auf diese Gruppen. Einzelmaßnahmen legen sie nur für sehr wichtige Stakeholder fest.
- Erkennen Sie Blender. Manche schreien ohne Macht zu haben. Und: Hunde die bellen beißen nicht. Mit steigender Erfahrung entwickeln Sie ein gutes Gefühl für solche Personen.
- Bleiben Sie neutral! Urteilen Sie bei der Analyse möglichst neutral. Bevorzugen Sie Vertraute nicht, weil Sie sie zu kennen glauben. Haben Sie keinen falschen Respekt vor der Hierarchie. Beurteilen Sie einen hierarchisch Überstellten nicht deshalb positiv nur weil er ihnen überstellt ist.
- Die Stakeholderanalyse ist nicht öffentlich. Viele Informationen über ihre Interessen- und Anspruchsgruppen sind bewusst subjektiv. Veröffentlichen Sie diese Informationen nicht! Teilen Sie sie nur mit Personen, die ihnen vertraut sind oder diese Informationen unbedingt benötigen!
- Verzichten Sie nicht auf das Stakeholdermonitoring. Denken Sie daran: Die Stimmung kann kippen. Darauf müssen Sie reagieren. Sonst kann ihr Projekt schnell in Schiefelage geraten. Prüfen Sie also regelmäßig, ob noch alles passt. Führen Sie, falls nötig, Anpassungen durch!

Viel Erfolg bei ihrer Stakeholderanalyse!