

## Stakeholder Management

---

### Worum geht es?

*Stakeholder* (Anspruchsgruppen) sind alle Personen oder Gruppen, intern oder extern, die von einem Projekt gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind. Es ist offensichtlich, dass Stakeholder aus ihrer Betroffenheit heraus Einfluss auf ein Vorhaben nehmen, dass sie „berechtigte“ Interessen zu einem Projekt einbringen.

*Stakeholdermanagement* steht für einen bewussten partnerschaftlichen Austauschprozess zwischen Projekt (-rollenträgern) und Stakeholdern. Es ist Teil der Projektkommunikation und somit der Projektführung und -steuerung.

### Was bringt es?

Die Auseinandersetzung mit den Interessen und Bedürfnissen der Stakeholder ist, zusammen mit den eigenen Kommunikations- und Informationszielen, Basis für eine bewusste und aktive Projektkommunikation und -information, mit dem Ziel den Projekterfolg zu sichern: Es gilt Unterstützung aufzubauen und Widerstände abzubauen. Beides bedingt eine Verhaltens- resp. Einstellungsänderung. Dies wiederum setzt Akzeptanz voraus, die auf Wissen aufbaut. Und hier greifen die Kommunikations- bzw. Informationsmassnahmen.

### Wie gehe ich vor?

Die vier aufeinander aufbauenden Arbeitsschritte sind nachfolgend ausgeführt.

Wichtig sind zwei Punkte:

- Einschätzung und Analyse sind vielfach mit Unsicherheit behaftete Mutmassungen („Kaffeersatz-lesen“),
- Die Arbeitsschritte sind im Verlauf eines Projektes bewusst mehrmals zu durchlaufen (nicht nur die Projektplanung verändert sich, auch die Stakeholder-Landschaft).

#### ① **Bestimmen der Stakeholder** [... als Carltoun](#)

*Wer sind Personen, Gruppen oder Organisationen, die indirekt oder direkt betroffen sind?*

- Die ultimative Methode, um diese „herauszufinden“ gibt es nicht. Bewährt hat sich insbesondere das [Brainstorming](#). Hinweise liefert aber auch die Bestimmung des Systemkontexts (SEUSAG-Analyse), Leitfragen, die Projektorganisation, Betreiber und Anwender bestehender IT-Anwendungen. - Vollständigkeit ist löblich, doch nur bedingt bewältigbar. -
- Die Zielgruppen sollten möglichst homogen sein, um die Einschätzung und insbesondere die Definition von Kommunikations- und Informationsmassnahmen zu erleichtern.

#### ② **Bestimmung der Beurteilungsmerkmale und der Merkmalskategorien**

- Gängige Beurteilungsmerkmale sind: Informationsbedarf über das Projekt, Interesse am Projekt, Mitmach-Energie, Betroffenheit vom Projekt, Einbindung im Projekt, Einstellung gegenüber dem Projekt, Einflussnahmemöglichkeit auf das Projekt, aber auch Erwartungen und Befürchtungen sowie Interaktionen zwischen den Stakeholdern (Allianzen, Konflikte etc.).
- Zur Anzahl der Merkmalskategorien gibt es keine abschliessende Antwort. 3 Kategorien sind wohl das Minimum, bei 4 Kategorien gibt es keinen goldenen Mittelwert (unser Favorit), mehr als 5 Kategorien vermitteln wohl bereits eine Scheingenaugigkeit.

In Anlehnung an: Friederich, David, 2005: Projektmarketing, Grundlagen und Instrumente für den Projekterfolg. VDM Verlag Dr. Müller. Saarbrücken; IBBA® International Institute of Business Analysis, 2012: Leitfaden zur Business Analyse IIBA® BABOK Guide 2.0. Verlag Dr. Götz Schmidt. Gießen; Jenny, Bruno, 2009: Projektmanagement, das Wissen für den Profi. vdf Hochschulverlag. Zürich; Streich Richard, Brennholt Jens, 2009: Kommunikation in Projekten. In: Wastian Monika, Braumandl, Isabell, von Rosenstiel, Lutz, 2009: Angewandte Psychologie für Projektmanager, Springer Medizin Verlag, Heidelberg; Thommen, Jean-Paul, 2000: Lexikon der Betriebswirtschaft. Management-Kompetenz von A bis Z. 2. Aufl., Versus Verlag AG. Zürich.

- Eine (qualitative) Beschreibung der Merkmalskategorien, ggf. auch mittels Beispielen, erleichtert die Einschätzung der Stakeholder (→ [Beispiel](#)). Insbesondere, aber nicht nur, wenn die Beurteilung im Team erfolgt. (Verstehen alle dasselbe unter „mittlerem“ Informationsbedarf über das Projekt?)
- ③ **Einschätzung jedes Stakeholders bezüglich der Beurteilungsmerkmale**
- Abfrage bei den Stakeholdern: Personen oder als repräsentativ erachtete Mitglieder einer Gruppe werden bezüglich Selbstpositionierung zu den Beurteilungsmerkmalen befragt (mündlich oder schriftlich). Dieses Vorgehen ist aufwendig, wird mutmasslich subjektiv beeinflusst, ist aber ein Eigenbild.
  - Die Einschätzung von aussen, ggf. durch eine Expertengruppe, ist ein nachvollziehbares, mit Unsicherheit und Subjektivität behaftetes Fremdbild. Im Bewusstsein dieser Einschränkungen liegt dennoch eine dienliche Arbeitsgrundlage vor. Wichtig ist, die Mutmassungen kontinuierlich zu prüfen und aufgrund von Re-Aktionen der Stakeholder zu aktualisieren.
  - Die [Krafffeldanalyse](#) und insbesondere der [Papiercomputer](#) sind Methoden für eine vertiefte Einschätzung von Stakeholdern bezüglich Einfluss resp. Interaktion und Hebelwirkung.
- ④ **Interpretation der Einschätzung und Definition von Kommunikations- und Informationsmassnahmen**
- Die grafische Darstellung der Stakeholder-Einschätzung erleichtert das Erkennen von Mustern, von Key-Playern (→ [Vorlage](#)).
  - Spezifische ggf. individualisierte und konkrete Kommunikations- und Informationsmassnahmen sind zu definieren, im Kontext der im Kommunikationskonzept definierten Ziele, Botschaften und Kommunikationsgefässe.