

LernLetter Stakeholder- management

Stakeholder analysieren und bedienen

Dieser LernLetter zeigt die Idee hinter dem Stakeholdermanagement und einige
Möglichkeiten, wie es sich durchführen lässt.



LernLetter Stakeholder- management

Stakeholder analysieren und bedienen

1. Stakeholder im Projektmanagement

Der Ausdruck Stakeholder stammt aus dem Englischen. „Stake“ kann mit Einsatz, Anteil oder Anspruch übersetzt werden, „Holder“ mit Eigentümer oder Besitzer. Der Stakeholder ist daher jemand, dessen Einsatz auf dem Spiel steht und daher ein Interesse an Wohl und Wehe dieses Einsatzes hat. Im übertragenen Sinne gehören zu den Stakeholdern auch all jene, die ein Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Projektes haben; auch zunächst scheinbar Unbeteiligte wie Kunden oder Mitarbeiter.

Warum ist es elementar, als Projektleiter die Stakeholder zu kennen? Zunächst einmal um die Erwartungshaltungen dieser Schlüsselbeteiligten zu ergründen – und zwar im Hinblick auf das Projekt *und* das Produkt. Weiterhin hängt die Definition von begleitenden Maßnahmen von der Positionierung der Stakeholder in Bezug auf ihr Interesse (am Projekt) und Einfluss (auf das Projekt) ab.

Stakeholdermanagement schafft so die Grundlage für das Management der Projektkommunikation – eben stakeholderadäquat!

LERNLETTER



Ein LernLetter ergänzt die Ausführungen eines eLearning Angebots, eines Webinars oder einer Präsenzveranstaltung.

Ein LernLetter ist keine Abschrift aus dem übrigen Stoffangebot, sondern soll bewusst einen eigenen Weg auf den zu vermittelnden Stoff bieten.

Bitte beachten Sie, dass alle Angaben und Ausführungen in den LernLettern urheberrechtlich geschützt sind.

© 2016, Gita GmbH,
Herrsching

Gita GmbH
Leitenhöhe 21
82211 Herrsching

www.das-wuttke-team.com



2. Eine mögliche Vorgehensweise

Eine übliche Vorgehensweise folgt P-D-C-A-Zyklus (Plan – Do – Check – Act) und durchläuft entsprechend vier Schritte:

1. Identifikation der Projektstakeholder

- "Welche Interessen von Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen werden von der Durchführung und den Ergebnissen des Projekts betroffen?"
- Ergebnis ist eine strukturierte Liste („Stakeholderregister“), die im nächsten Schritt einer Analyse & Bewertung unterzogen wird.

2. Analyse & Bewertung

- Zweck der Analyse & Bewertung ist es, die Stakeholder hinsichtlich der Tragweite ihres Einflusses auf das Projekt und ihres Interesses zu priorisieren und die Grundlage für die Maßnahmenplanung des Stakeholdermanagements zu liefern.
- Dabei wird auch die Haltung gegenüber dem Projekt (positiv / negativ) mitberücksichtigt.
- Bei der Analyse & Bewertung der Stakeholder ist immer der Bezug zum Projekt entscheidend, *nicht* die absolute Position.

3. Maßnahmenplanung

- Zweck der Maßnahmenplanung ist es, die Stakeholder im Sinne eines „Buy-In“ adäquat anzusprechen und somit als Unterstützer zu gewinnen.
- In Abhängigkeit von der Priorisierung der Projektstakeholder sind Maßnahmen abzuleiten:
 1. Information
 2. Diskussion
 3. Teilnahme
 4. Übertragung von Verantwortung

4. Überwachung & Steuerung

Stakeholdermanagement ist keine einmalige Angelegenheit! Im Projektverlauf gilt es regelmäßig zu überprüfen, ob neue Stakeholder dazugekommen sind, die Analyse & Bewertung noch stimmig sind und ob die Maßnahmen greifen.



3. Typische Werkzeuge und Methoden

Stakeholderregister erstellen

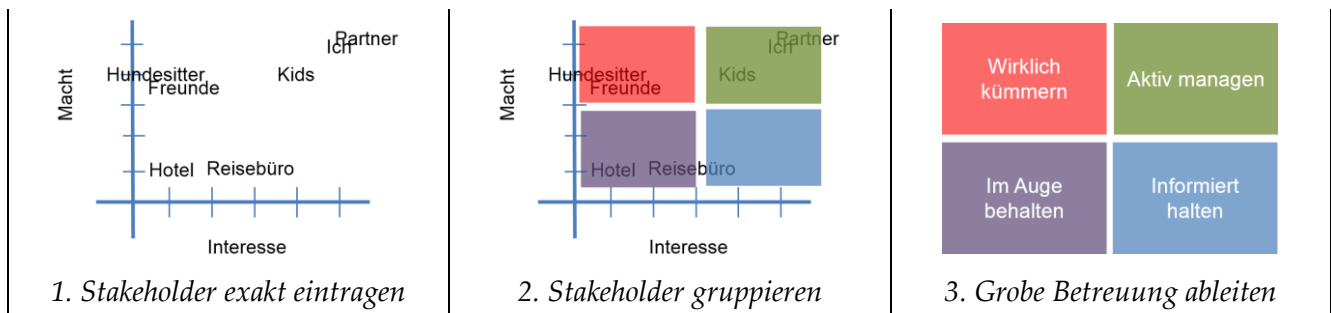
1. Alles, was dazu beiträgt mögliche Stakeholder zu finden: Durchsicht der Projektdokumente, Brainstorming, Kraftfeldanalyse, ...
2. Clustern. Da die Zahl der Stakeholder häufig hoch ist, kann es sinnvoll sein, sie zu Gruppen zusammenzufassen (Kids, Freunde im Beispiel). Wenn auch nicht beispielsweise alle Lieferanten die den gleichen Einfluss und das gleiche Interesse haben, wird es aber bestimmt Untergruppierungen geben, auf die das zutrifft.
3. Im Stakeholderregister werden dann alle Erkenntnisse zusammengetragen. Das Beispiel ist natürlich äußerst minimalistisch, ließe sich aber beliebig um weitere Informationen erweitern: Name, Rolle im Projekt, Firma, Position, bekundete oder vermutete Interessen.

Stakeholder	Interesse	Macht
Ich selber	5	5
Mein Partner	5	5
Die Kids	4	4
Hundesitter	1	4
Reisebüro	3	1
Freunde	4	1
Hotel	1	1

Beispiel für ein Stakeholderregister

Stakeholder Analyse: Stakeholderhaltung ermitteln und grob Art der „Betreuung“ ableiten

Eine weit verbreitete Methode der Stakeholderanalyse ist die grafische Gegenüberstellung von Einfluss und Interesse in einer Portfoliodarstellung. Die wichtigsten Stakeholder sind dabei diejenigen im rechten, oberen Viertel.



Die Ergebnisse könnten dann auch im Stakeholderregister ergänzt werden.



Stakeholderengagement

Ein weiteres mögliches Werkzeug des Stakeholdermanagements ist die Stakeholderbindungsbewertungsmatrix (oder einfacher auf Englisch: *Stakeholder Engagement Matrix*), die das gegenwärtige und gewünschte zukünftige Engagement der Stakeholder dokumentiert.

Eine mögliche Einteilung der Engagement-Stufen ist:

- Ohne Kenntnis (Unaware) – Stakeholder kennt weder Projekt noch Auswirkungen
- Widerstehend (Resistant) – Kennt Projekt und will keine Änderungen
- Neutral (Neutral) – selbstredend
- Unterstützend (Supportive) – Kennt Projekt und Auswirkungen und unterstützt
- Führend (Leading) – Kennt Projekt und Auswirkungen und übernimmt eine führende Rolle

In einer Matrix wird nun das aktuelle Engagement (Current Engagement Level) und das gewünschte Engagement (Desired Engagement Level) eingetragen.

Stakeholder	Ohne Kenntnis	Widerstehend	Neutral	Unterstützend	Führend
Ich selber					A, G
Mein Partner				A	G
Die Kids			A	G	
Hundesitter		A	G		
Reisebüro	A			G	
Freunde			A, G		
Hotel	A			G	

Aktuelles und Gewünschtes Engagement

Wenn das jeweils aktuelle Engagement in Intervallen geprüft wird, ist es so möglich, den Erfolg unserer Maßnahmen zu verfolgen, d.h., ob sich das aktuelle Level auf das gewünschte hin bewegt.

Genaue Maßnahmenplanung

Auf Basis all der bisherigen Erkenntnissen kann nun genau geplant werden, wie wir mit den Stakeholdern umzugehen gedenken. Dies betrifft in erster Linie die Kommunikation, kann aber eben auch gewünschtes Engagement der Stakeholder umfassen.

Der so entstehende Stakeholdermanagementplan enthält typischerweise:

- Das gegenwärtige und gewünschte Engagement (Englisch: Engagement Level).
- Maßnahmen, wie der Stakeholder auf das richtige Engagement Level bewegt werden könnte.
- Beziehungen der untereinander.
- Kommunikationsbedarfe der Stakeholder.
- Formate der Kommunikation.



- Warum soll mit welcher Absicht überhaupt kommuniziert werden?
- Änderungs-/Überprüfungsintervalle des Stakeholdermanagementplans sowie weitere Metadaten.