



4.5.12 Stakeholder

Stakeholder: Begriff & Definition

- Stake = Wetteinsatz
- Holder = Besitzer

„Something is at stake.“ = „Etwas steht auf dem Spiel.“

→ Stakeholder ist jemand, der durch das Projekt etwas zu gewinnen oder zu verlieren hat.



Stakeholder: Begriff & Definition

Stakeholder sind gemäß ICB 4 *„alle Einzelnen, Gruppen oder Organisationen, die an dem Projekt beteiligt sind, dieses beeinflussen, davon beeinflusst werden oder an der Durchführung bzw. dem Ergebnis desselben interessiert sind.“*

Oder einfacher ausgedrückt:
Personen oder
Personengruppen, die am
Projekt beteiligt, daran
interessiert, es beeinflussen
oder davon betroffen sind.

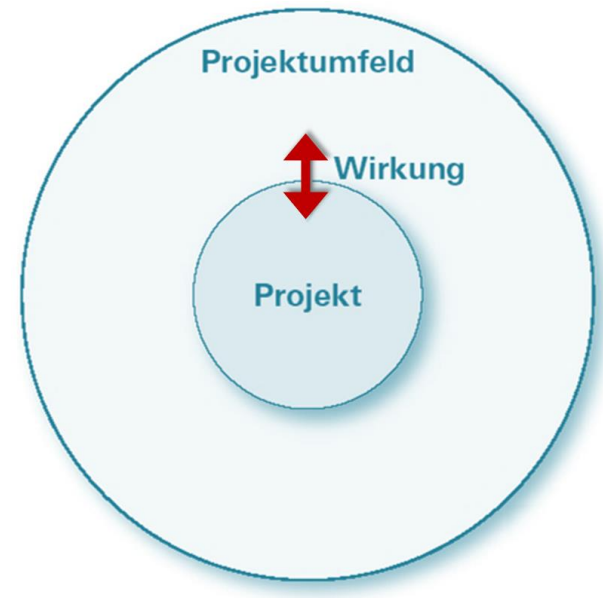


Stakeholder

- Es ist wichtig zu beachten, dass das Interesse der Stakeholder nicht zwingend positiv sein muss; sie können auch schädlichen Einfluss auf das Erreichen der Projektziele ausüben.
- Es kann zwischen Projektbefürwortern (**Promotoren**) und Projektgegnern (**Opponenten**) unterschieden werden. Promotoren sind Akteure, die aktiv Prozesse fördern und beeinflussen.
- Zusätzlich können Stakeholder in **interne** und **externe Stakeholder** unterteilt werden. Interne Stakeholder sind Mitglieder der Organisation, in der das Projekt abgewickelt wird (haben einen Arbeitsvertrag mit der Organisation). Externe Stakeholder sind nicht Mitglieder der Organisation (kein Arbeitsvertrag).

Projektumfeld

- Ein Projekt findet niemals im luftleeren Raum statt
- Es ist in ein Umfeld eingebettet – zum einem in ein Unternehmen selbst, zum anderen in die unternehmensexterne Umwelt
- Das Umfeld beeinflusst das Projekt direkt oder indirekt – und auch umgekehrt
- Es sind **sachliche Faktoren** (Randbedingungen) als auch **soziale Faktoren** (Interessengruppen/ Stakeholder) zu beachten, die sowohl Chancen als auch Risiken für das Projekt bergen können

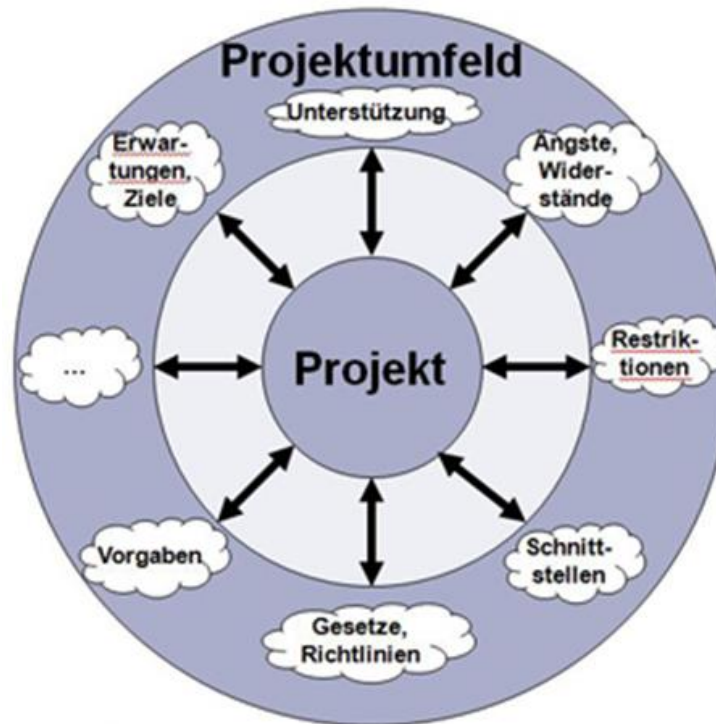


Projektumfeld

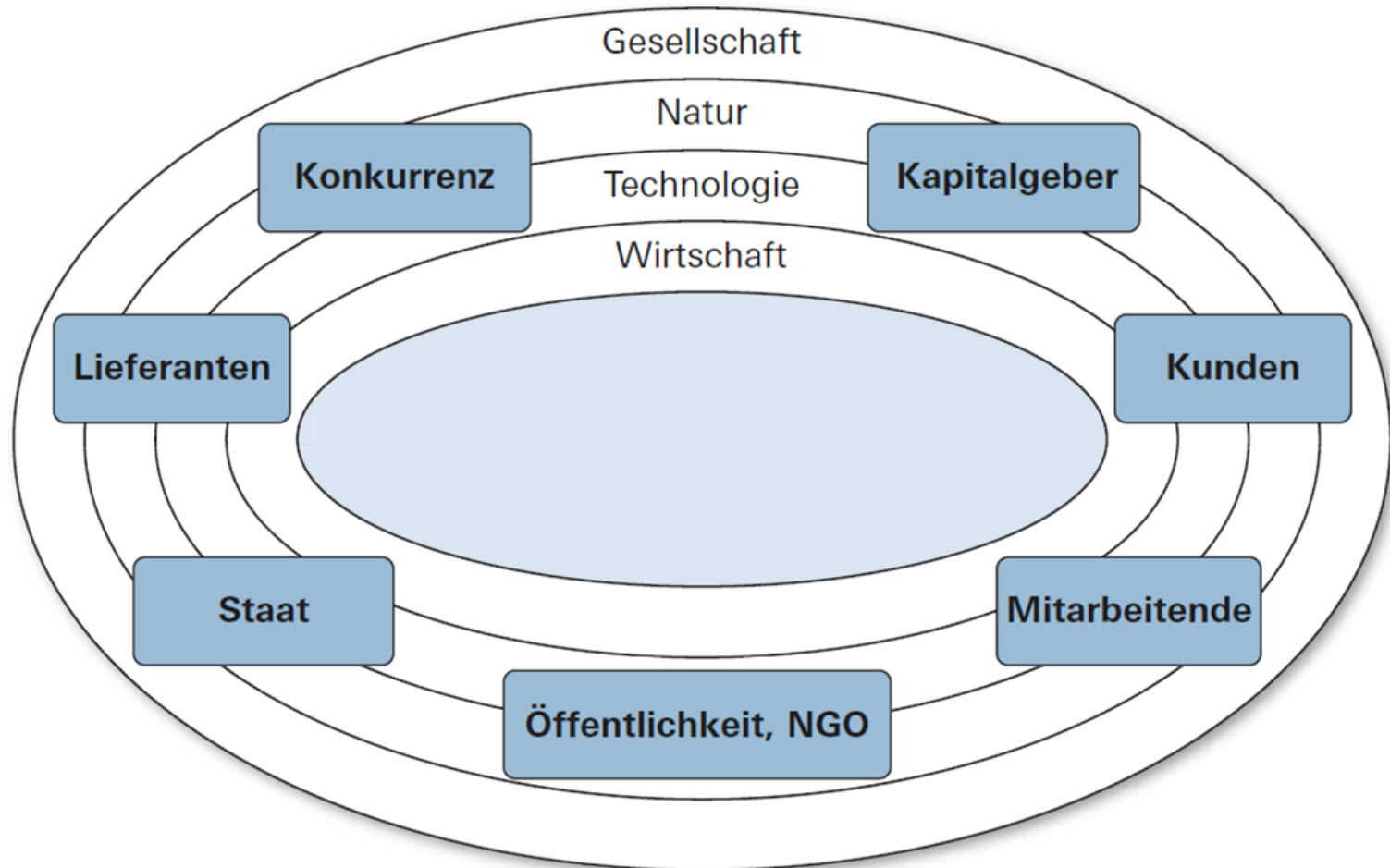
- In der zunehmenden Informations- und Kommunikationsgesellschaft steigt die Anzahl der am Projekt interessierten Öffentlichkeit, der Interessens- und Anspruchsgruppen
- Neue Kommunikationsmedien (Facebook, Twitter, Instagramm etc.) verstärken diesen Trend
- Daraus können dem Projekt Chancen aber auch Risiken entstehen
- Deshalb muss sich das Projektmanagement vorausschauend mit dem Projektumfeld beschäftigen

Projektumfeld

- Viele Projekte scheitern letztendlich an **Widerständen** aus dem Projektumfeld.
- Projekte sind dann erfolgreicher, wenn die Beteiligten wissen und verstehen, in welchem Umfeld das Projekt steht.



Projektumfeld



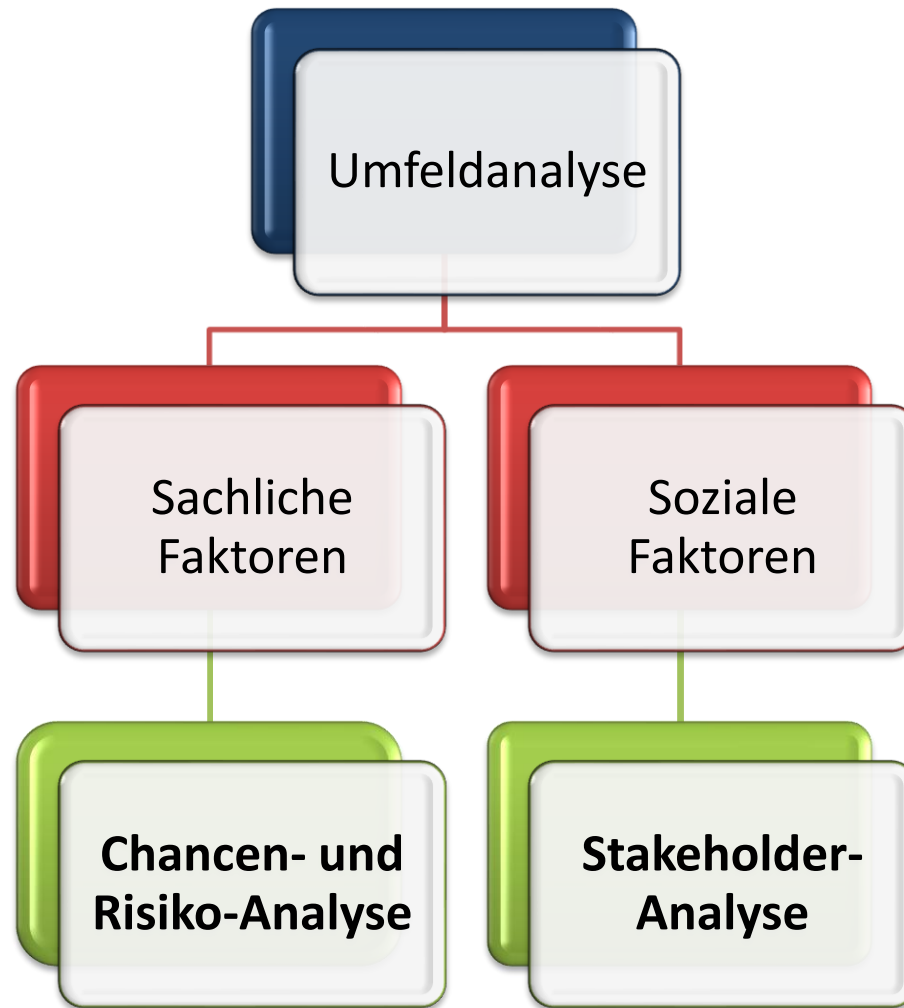
Projektumfeld

- Das Projektumfeld ist die Umgebung, in der das Projekt stattfindet.
- Jedes Projekt ist in ein Umfeld mit verschiedenen Akteuren & Rahmenbedingungen eingebettet.
- Projekt und Umfeld beeinflussen sich gegenseitig.

Einflussfaktoren, die unterschieden werden:

- interne
- externe
- sachliche
- soziale

Umfeldanalyse

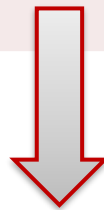


Umfeldanalyse

- Ziel einer Umfeldanalyse ist es alle Einflussfaktoren, die auf ein Projekt wirken können, zu identifizieren.
- Sie untersucht sowohl **externe** als auch **interne Einflüsse** auf das Projekt und unterscheidet dabei **sachliche** und **soziale Einflussgrößen**.
- Die sozialen Einflussgrößen, intern und extern, werden in der **Stakeholder-Analyse** genauer betrachtet, während die sachlichen Einflussgrößen die Grundlage für die **Chancen- und Risikoanalyse** bilden.
- Das Ergebnis der Umfeldanalyse kann in einer Umfeldmatrix dargestellt werden.

Umfeldanalyse - Umfeldmatrix

	Sachlich	Sozial
Intern	Firmenkultur, Prozesse, Regeln, Vorgaben, Ausstattung, Ressourcen, Standards, Arbeitsbedingungen, IT-Infrastruktur, Knowhow	Auftraggeber*in, GF, Betriebsrat, Projektteam, Lenkungsausschuss, Abteilungsleitungen, Mitarbeiter*innen
Extern	Gesetze, Normen, Klima, Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt, Wirtschaft	Kunden, Lieferanten, Nachbarn, Wettbewerber, Öffentlichkeit, Presse



**Chancen- und Risiko-
Analyse**



Stakeholder-Analyse

Umfeldanalyse – Beispiel

Projekt: Eröffnung eines Cafés

	Sachlich	Sozial
Intern	Standortwahl, Cafékonzept, Design, Angebot, Preisgestaltung, Personalqualität, Betriebsabläufe, Finanzielle Ressourcen	Unternehmensleitung, Projektteam, Servicemitarbeiter
Extern	Wettbewerb, Demographie, Konsumtrends, Auflagen, Hygienevorschriften, Arbeitsrecht, Wirtschaftslage, Umweltauflagen, Infrastruktur	Kunden, Lieferanten, Nachbarschaft, lokale Medien, Wettbewerber, Kreditgeber, Behörden



**Chancen- und Risiko-
Analyse**



Stakeholder-Analyse

Umfeldanalyse – Beispiel

F&E Projekt: Impfstoff gegen Krebs

	Sachlich	Sozial
Intern	Labora Ausstattung, Expertise des Forschungsteams, Budget und Finanzierung, Technische Kapazitäten und Ressourcen	Forschungsteam, Laboranten, Geschäftsführung, Abteilungsleitungen
Extern	Gesetzliche und regulatorische Anforderungen, wissenschaftliche Entwicklungen und Fortschritte, Subventionen, Patente, Wettbewerbsumfeld	Lieferanten, Regierung, Krankenkassen, Patienten, Öffentlichkeit, Presse, Mediziner, Pharmaunternehmen

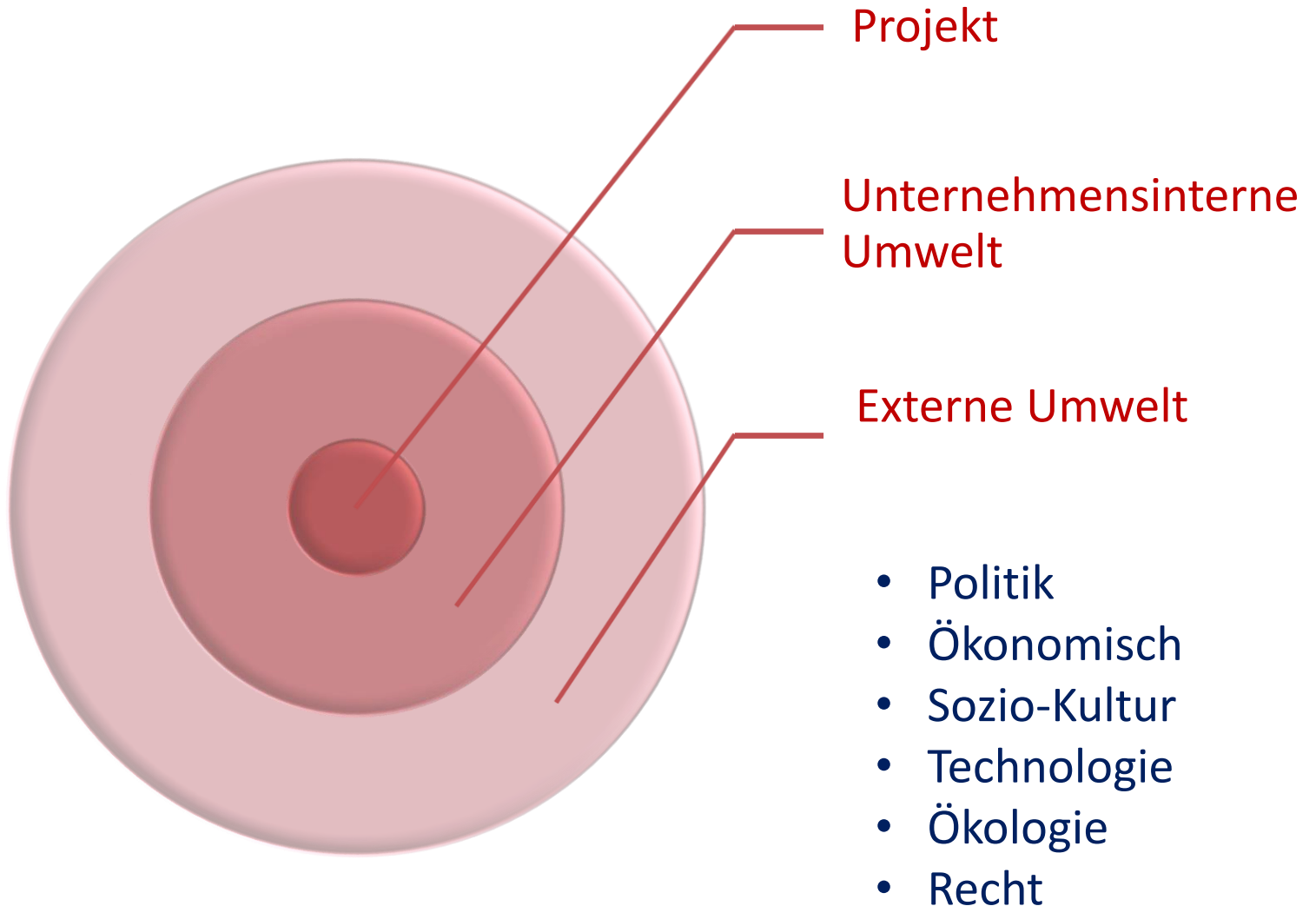


**Chancen- und Risiko-
Analyse**



Stakeholder-Analyse

Projektumwelten



Analyse des sachlichen Umfelds mittels PESTEL-Analyse

- Die **PESTEL-Analyse** (auch POSTUR-Analyse, engl. Pestle-Analysis) ist ein hilfreiches Instrument die sachlichen Umfeldfaktoren zu ermitteln.
- PESTEL ist ein Akronym und steht für:

Political – politisches Umfeld

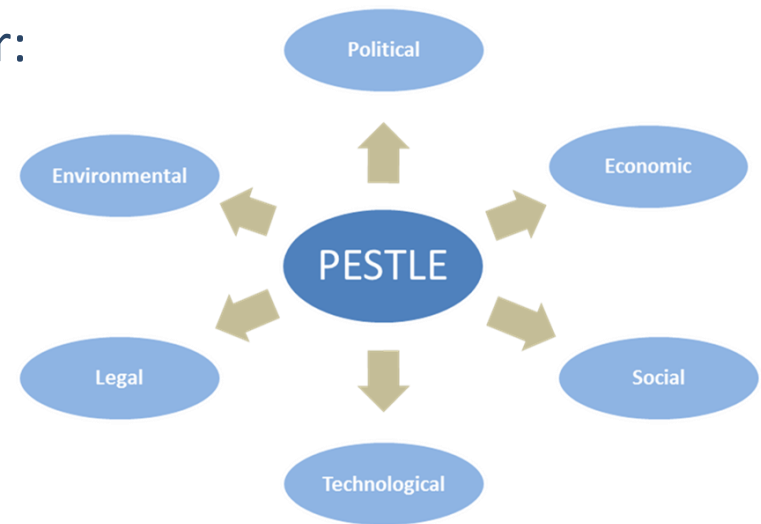
Economic – wirtschaftliches Umfeld

Social – sozio-kulturelles Umfeld

Technological – technologisches Umfeld

Enviromental – ökologisches Umfeld

Legal – rechtliches Umfeld



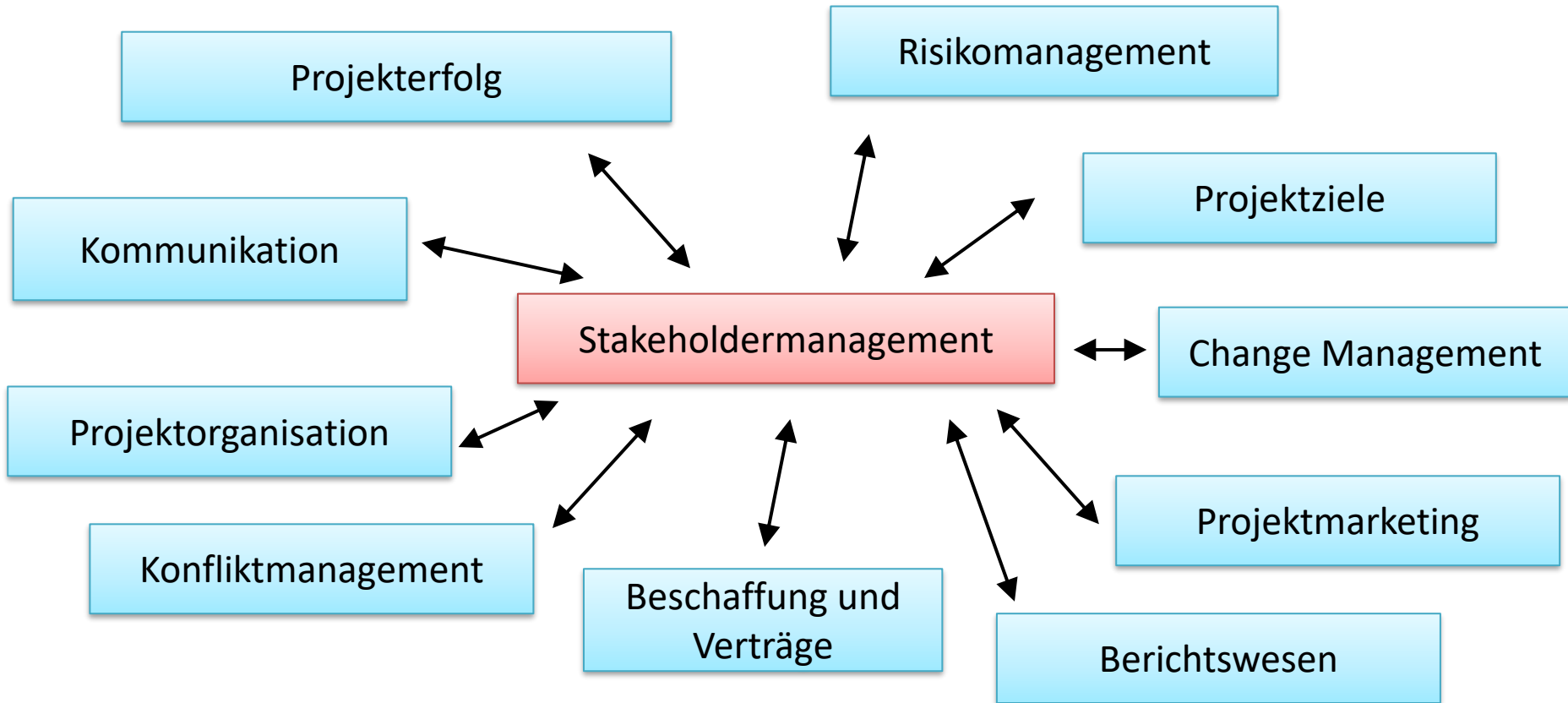
PESTEL-Analyse - Beispiele

Political	Economical	Social	Technological	Environmental	Legal
Regierungsform, Rechtsform	Konjunktur- und Wirtschaftslage	Demografische Trends	Innovationsrate und Forschung	Nachhaltigkeit Umweltbewusstsein und -verhalten	Gesetze, Verordnungen
Politische Stabilität	Inflationsrate und Preisentwicklung	Lebensstile, Verhaltensweisen	Technologische Infrastruktur	Klima, Klimawandel und Umweltgesetze	Arbeitsrecht und Arbeitsbedingungen
Handelspolitik und internationale Beziehungen	Zinssätze und Geldpolitik	Bildungsstand und -trends	Automatisierung und digitale Technologien	Ressourcenverfügbarkeit und -verbrauch	Verbraucherschutz und Produkthaftung
Steuerpolitik und -regulierung	Arbeitslosenquote und Arbeitsmarktbedingungen	Gesundheitsbewusstsein und soziale Werte	Veränderungen in der IT	Abfallmanagement und Recycling	Wettbewerbsrecht und Kartellgesetze
Regierungspolitik und -entscheidungen	Währungskurse und Wechselkurse	Kulturelle Normen	Schutz geistigen Eigentums und Patente	Flora, Fauna, Geologie, Krankheiten usw.	Datenschutz und Sicherheitsvorschriften



Stakeholdermanagement

Stakeholdermanagement – Zusammenhang mit anderen Themenbereichen



Warum ist Stakeholdermanagement wichtig?

- Projekte sind nur erfolgreich, wenn das Ergebnis den Erwartungen der relevanten Stakeholder entspricht.
- Ein häufig genannter Grund für das Scheitern von Projekten ist die fehlende Einbindung der Stakeholder sowie unzureichende oder zu späte Informationen (an die Betroffenen) über Projekthinhalte.
- Lässt man die Stakeholder außer Acht, so kann es zu Fehlentwicklungen und zu Akzeptanzproblemen in Projekten kommen.
- Damit wird deutlich, dass Stakeholder einen entscheidenden Anteil am Erfolg des Projekts haben. Entsprechend müssen sie professionell und systematisch erfasst und behandelt werden – dies ist die Aufgabe des Stakeholdermanagements.

Stakeholdermanagement

- Die **Geschäftsführung** und **Auftraggeberseite** sind Stakeholder von sehr großer Bedeutung.
- Sie stellen das Budget zur Verfügung und können über die Einsatzmittel, Priorität der Anforderungen, Definition des Leistungsumfangs, usw. entscheiden.
- Ist die Geschäftsführung nicht vom Nutzen eines Projekts überzeugt, können Budget und Ressourcen stattdessen schnell in höher priorisierte Projekte fließen.

Stakeholdermanagement

- Die **späteren Anwender** sind ebenfalls wichtige Stakeholder, da sie das Projektergebnis nutzen. Frühe Einbindung steigert die Zufriedenheit. Stakeholder unterstützen Projekte, wenn ihre Interessen beachtet werden und sie regelmäßig informiert werden.
- Zitat ICB, 4.5. 12: *"Bei fast allen Projekten ist die frühe und vollständige Einbeziehung der Anwender eine Grundvoraussetzung für den Erfolg."*
- Die Umfeldanalyse identifiziert die sozialen Faktoren, die jetzt in der Stakeholderanalyse näher betrachtet werden.

Stakeholdermanagement



Die **Stakeholderanalyse** hat zwei wichtige Funktionen:

1. Sie liefert zu Beginn eines Projekts Informationen, die für die **Zieldefinition** wichtig sein können, und
2. sie bildet die **Grundlage für die Projektkommunikation und das Projektmarketing**, um zieldienliche Kommunikationsstrategien abzuleiten.

Stakeholdermanagement

„Die Kompetenz STAKEHOLDER umfasst die Identifikation, die Analyse, das Einbeziehen und Managen der Einstellungen und Erwartungen aller relevanten Stakeholder.“ ... „Die Beteiligung der Stakeholder ist ein fortlaufender Prozess, der sich über den gesamten Lebenszyklus des Projekts hinzieht.“ (ICB 4)

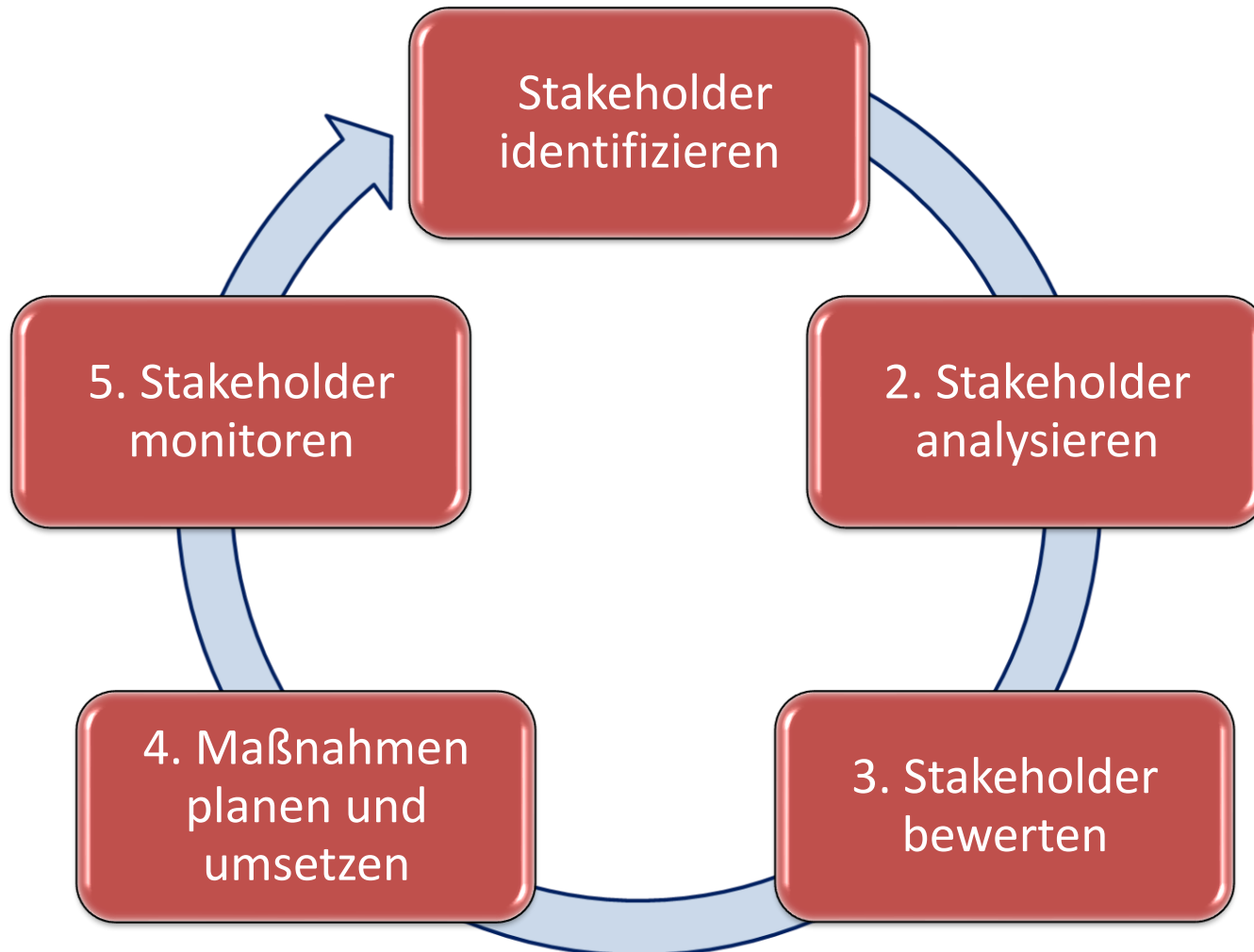
- Stakeholderanalyse = **Momentaufnahme** → nicht für die ganze Projektdauer Gültigkeit
- Stakeholdermanagement ist ein sich **wiederholender, projektbegleitender Prozess**
- geeignete «Momente»
 - Phasenbeginne und –enden
 - Erreichung wichtiger Meilensteine oder
 - größere bewilligte Änderungsanträge

Stakeholdermanagement

- Das Stakeholdermanagement erstreckt sich über die gesamte Projektlaufzeit.
- **Zu Beginn des Projekts:** die Identifikation und Analyse von Stakeholdern sowie die Ableitung von Strategien
- **Während des Projekts:** Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen, regelmäßige Kommunikation und Beobachtung der Stakeholder, um neue Stakeholder, veränderte Interessen und Einflüsse zu identifizieren.
- **Zum Abschluss des Projekts:** Übergabe, Abnahme und die Lessons Learned.



Schritte des Stakeholdermanagements



Schritte des Stakeholdermanagements

1. **Identifikation der Stakeholder:**
 - Erfassen aller betroffenen, interessierten oder involvierten Parteien im Projektumfeld.
2. **Stakeholder hinsichtlich ihrer Erwartungen/Interessen und Befürchtungen analysieren:**
 - Verstehen der Erwartungen, Befürchtungen und Ziele der Stakeholder in Bezug auf das Projekt.
3. **Macht- und Konfliktpotenzial der Stakeholder bewerten:**
 - Ermittlung des Einflusses/der Macht, den die Stakeholder auf das Projekt haben können.
 - Einschätzen des Konfliktpotenzials (Einstellung zum Projekt), das aus den Stakeholder-Interessen resultieren kann.
4. **Stakeholder-Strategien, Maßnahmenplanung & Umsetzung:**
 - Entwicklung von Strategien und Maßnahmen, um die Stakeholder effektiv zu managen.
5. **Stakeholder monitoren - Permanente Überprüfung der Maßnahmen:**
 - Kontinuierliche Bewertung der Wirksamkeit der angewendeten Maßnahmen und Anpassung bei Bedarf.

Stakeholder identifizieren



- Als erstes gilt es alle für das Projekt relevanten Stakeholder (Interessengruppen) zu identifizieren
- und möglichst schon viele Informationen über jeden Stakeholder zu erhalten.
- **Es gilt:** Je genauer die Stakeholder identifiziert & analysiert werden, um so gezielter können Stakeholderstrategie, Projektkommunikation & Projektmarketing ausgewählt und eingesetzt werden.

Stakeholder identifizieren

Wichtige Quellen zur Identifikation:

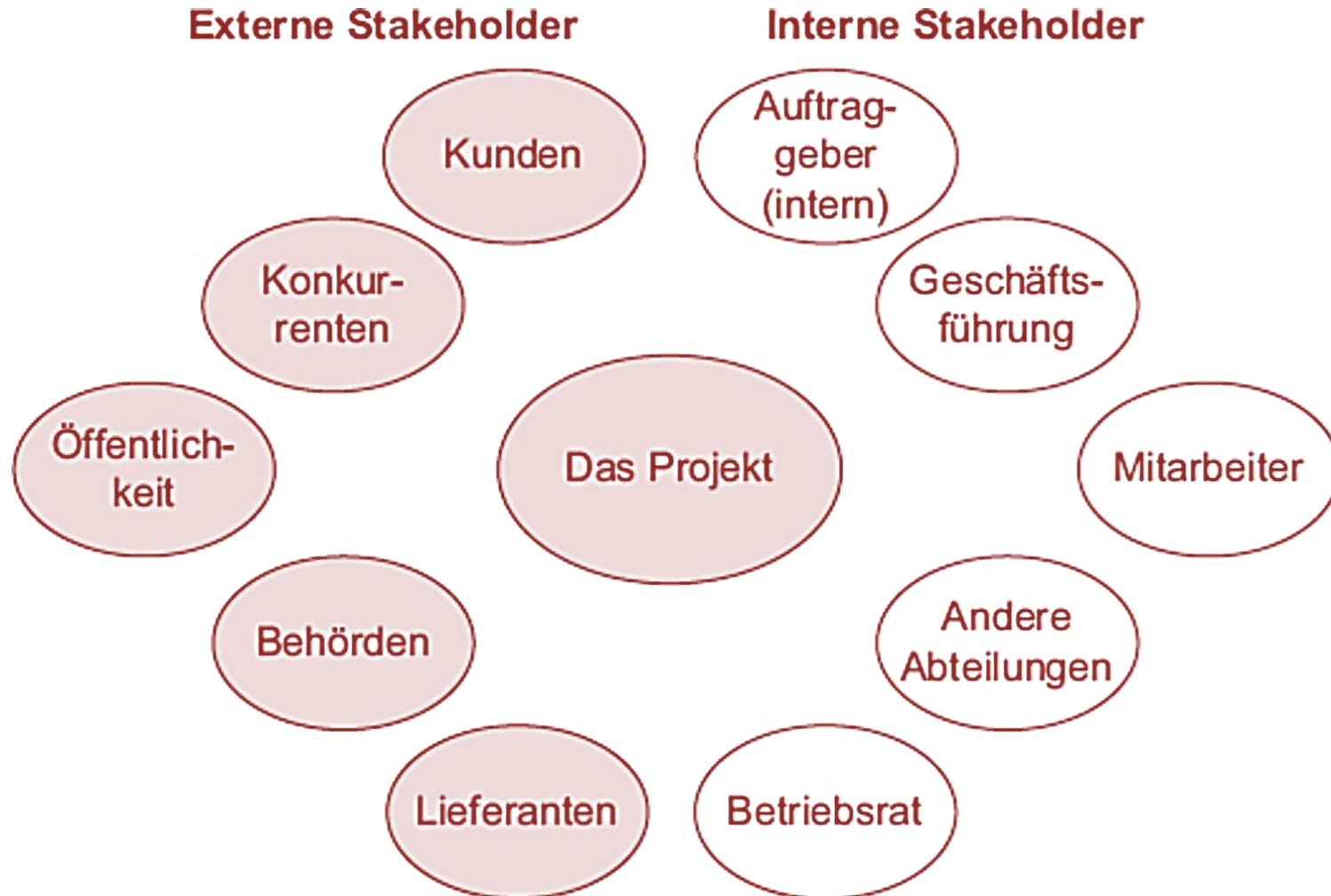
- Umfeldanalyse
- Firmeninterne Erfahrungen mit Stakeholdern (evtl. Datenbank)
- Lessons Learned/Erfahrungen aus vergangenen oder ähnlichen Projekten
- Fragekataloge und Checklisten
- Workshops (z.B. Projektstartworkshop)
- Kreativtechniken wie Brainstorming und MindMapping
- Organigramme
- Prozessdarstellungen
- Verträge
- Gespräche mit internen Abteilungen / externen Beratern

Stakeholder identifizieren

- Alle relevanten Stakeholder identifizieren (Vollständigkeit)
- Für mehr Übersichtlichkeit: Z.B.
 - Stakeholder in interne & externe Stakeholder unterteilen
 - Stakeholdergruppen bilden bzw. Stakeholder clustern (Kunden, Kooperationspartner, Wettbewerber usw.)



Stakeholder identifizieren



Stakeholder identifizieren

Oftmals wird unterschieden zwischen

- **internen** und **externen Stakeholdern** oder auch
- **Primären/direkten** (können direkt auf das Projekt einwirken, oft durch vertragliche Regelungen) und **sekundären/indirekten Stakeholdern** (können nur indirekt durch Beziehungen oder Macht einwirken)

Nach der Identifikation erfolgt eine **Clusterung** der ermittelten Interessengruppen (z.B. in Kunden, Zulieferer, Wettbewerber, Gesellschaft etc.).

- **Beispiel:** Cluster Zulieferer teilt sich auf in Zulieferer A, B, C und D und ist ein primärer und externer Stakeholder

Stakeholder identifizieren

- Die Stakeholderanalyse kann in Form eines **Workshops mit dem Projektteam** erfolgen
- Stakeholder werden typischerweise zunächst in **Listen/Tabellen** erfasst, die dann später in andere Darstellungen (z.B. in eine **Stakeholdermap**) überführt werden können
- Es werden in der Regel zunächst **Rollen** und nicht Personen benannt!

Stakeholder analysieren & bewerten

- So viele Informationen wie möglich zu den Stakeholdern in Erfahrung bringen.
- Z.B.
 - Erwartungen, Wünsche & Interessen
 - Befürchtungen, Ängste
 - Konfliktpotential
(Einstellung zum Projekt)
 - Macht/Einfluss
 - Ggf. Grad der Betroffenheit



Stakeholderanalyse-Tabelle

Nr.	Stakeholder	Erwartungen	Befürchtungen	Einfluss/ Macht	Konflikt- potenzial	Stakeholder -Strategie	Maßnahmen
S1	Projektteam						
S2	Denkmal- schutz- behörde						
S3	Auftraggeber						
S4	Lieferant						
S5	Konkurrenz						

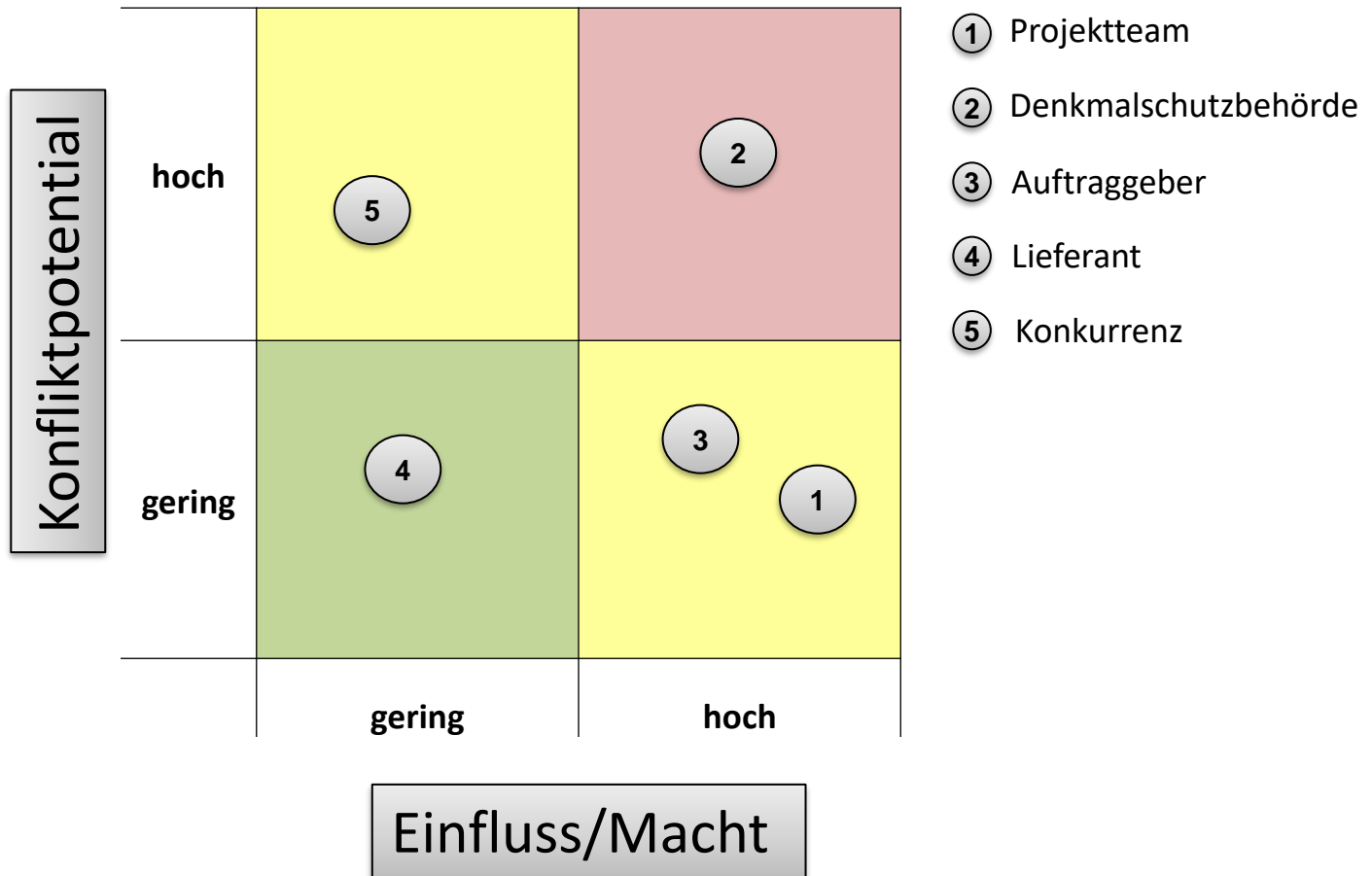
Stakeholderanalyse-Tabelle (Beispiel)

Nr.	Stakeholder	Erwartungen	Befürchtungen	Einfluss/ Macht	Konflikt- potenzial	Stakeholder -Strategie	Maßnahmen
S1	Projektteam	Erfolgreicher Projektabschluss	Hohe Arbeitsbelastung				
S2	Denkmal-schutz-behörde	Keine Umbauten, Denkmal erhalten	Denkmal schädigen, unerlaubte Umbauten				
S3	Auftraggeber	Attraktiver Standort, mehr Umsatz	Budget reicht nicht, Verzögerungen				
S4	Lieferant	Pünktliche Zahlungen	Vertragsbruch				
S5	Konkurrenz	Keine Umsatz-einbußen	Weniger TN/ Marktanteil, bessere Kurse				

Stakeholderanalyse-Tabelle (Beispiel)

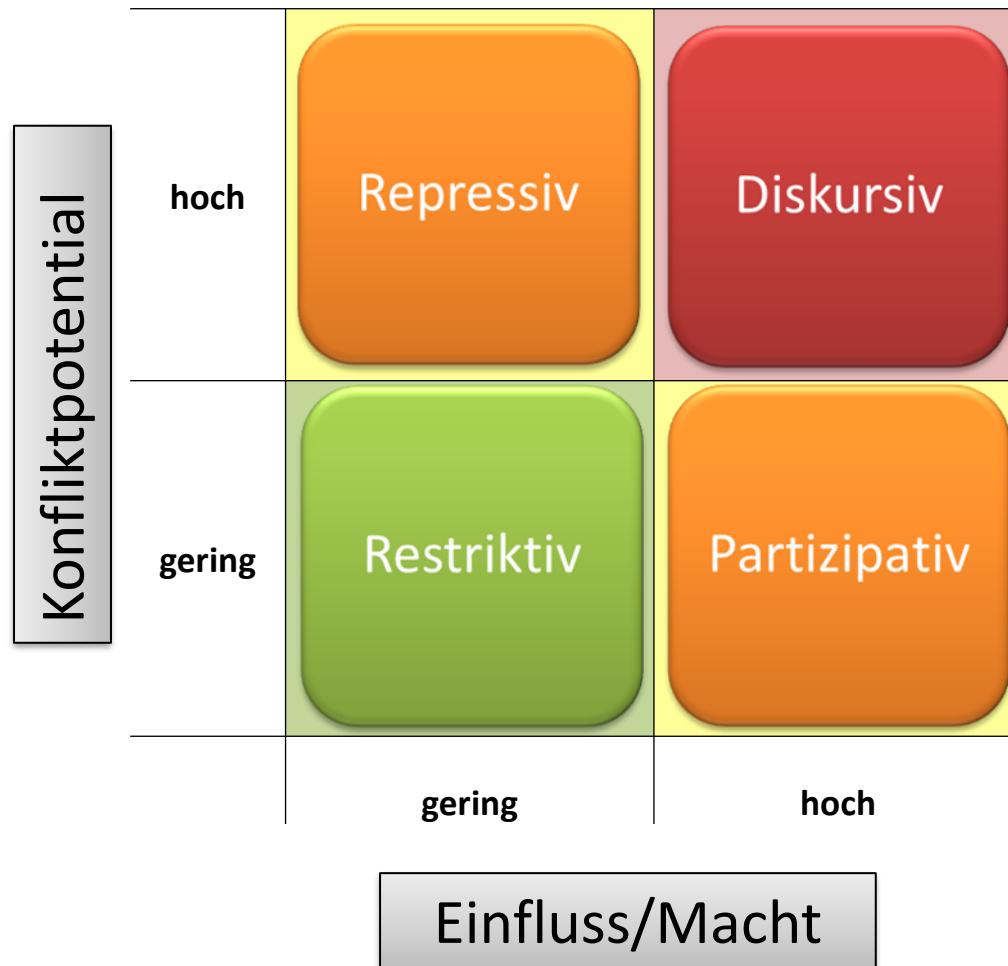
Nr.	Stakeholder	Erwartungen	Befürchtungen	Einfluss/ Macht	Konflikt- potenzial	Stakeholder -Strategie	Maßnahmen
S1	Projektteam	Erfolgreicher Projektabschluss	Hohe Arbeitsbelastung	Hoch	Gering		
S2	Denkmal-schutz-behörde	Keine Umbauten, Denkmal erhalten	Denkmal schädigen, unerlaubte Umbauten	Hoch	Hoch		
S3	Auftraggeber	Attraktiver Standort, mehr Umsatz	Budget reicht nicht, Verzögerungen	Hoch	Gering		
S4	Lieferant	Pünktliche Zahlungen	Vertragsbruch	Gering	Gering		
S5	Konkurrenz	Keine Umsatz-einbußen	Weniger TN/ Marktanteil, bessere Kurse	Gering	Hoch		

Stakeholderanalyse – Portfoliodarstellung



Stakeholder-Portfolio

Stakeholder-Strategie auswählen



Stakeholder-Strategien

Partizipativ:

- Aktive Einbindung der Stakeholder als Partner.
- Einbindung bei Entscheidungen und Planungen.
- Ziel: Aufbau einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit.

Diskursiv:

- Sachliche und faire Auseinandersetzung mit den Stakeholdern.
- Offener Dialog und Diskussion von Anliegen. (1:1)
- Konfliktmanagement & Verhandlungstechnik können erforderlich sein.
- Ziel: Ermöglichen einer offenen Diskussion und Verständigung.

Informativ:

- Beschränkung auf die Information der Stakeholder.
- Klare und gezielte Kommunikation über das Projekt/Projektergebnisse.
- Stakeholder erhalten relevante Informationen. (1:n)
- Ziel: Gewährleistung der Informationsweitergabe.

Stakeholder-Strategien

Restriktiv:

- Bewusst eingeschränkte Informationsabgabe.
- Selektive Weitergabe von Informationen, einseitige Kommunikation
- Motto: So viel wie nötig, so wenig wie möglich. (1:n)
- Ziel: Kontrollierte Informationsverteilung.

Repressiv:

- Stakeholder werden nur sehr eingeschränkt und kontrolliert informiert, manche Informationen werden bewusst vorenthalten.
- Ggf. Ausübung von Macht/Druck (durch Machtpromotoren)
- Stakeholder haben begrenzten Zugang zu Projektinformationen.
- Ziel: Gezielte Steuerung der Kommunikation.

Stakeholderanalyse-Tabelle (Beispiel)

Nr.	Stakeholder	Erwartungen	Befürchtungen	Einfluss/ Macht	Konflikt- potenzial	Stakeholder -Strategie	Maßnahmen
S1	Projektteam	Erfolgreicher Projektabschluss	Hohe Arbeitsbelastung	Hoch	Gering	Partizipativ	Regelmäßige Teammeetings
S2	Denkmal-schutz-behörde	Keine Umbauten, Denkmal erhalten	Denkmal schädigen, unerlaubte Umbauten	Hoch	Hoch	Diskursiv	Fairer Dialog & Verhandlungen, gute Beziehung fördern
S3	Auftraggeber	Attraktiver Standort, mehr Umsatz	Budget reicht nicht, Verzögerungen	Hoch	Gering	Partizipativ	Regelmäßige Updates, Einbeziehen in Entscheidungen
S4	Lieferant	Pünktliche Zahlungen	Vertragsbruch	Gering	Gering	Restriktiv	nur notwendige Informationen teilen
S5	Konkurrenz	Keine Umsatzeinbußen	Weniger TN/ Marktanteil, bessere Kurse	Gering	Hoch	Repressiv	Wenig bis keine Informationsweitergabe

Promotoren & Opponenten

Projektunterstützer werden als "**Promotoren**" bezeichnet, während Projektgegner als "**Opponenten**" bezeichnet werden.

Opponent: Personen, die ein Projekt verzögern oder verhindern wollen.

Machtpromotor:

- Unterstützt oder beeinflusst das Projekt aufgrund seiner Position in der Unternehmenshierarchie.
- Durch hierarchisch legitimierte Macht kann er Opponenten beeinflussen.
- Hauptaufgabe: Überzeugungs- und Begeisterungsarbeit für das Projekt.

Promotoren & Opponenten

Fachpromotor:

- Unterstützt oder beeinflusst das Projekt durch Fach- und Methodenwissen.
- Häufig in Linienpositionen mit technischer Affinität zu finden.
- Hauptaufgabe: Voranbringen der Projektarbeit durch Wissensweitergabe und Lösungsansätze für Probleme mit Opponenten.

Beziehungs- oder Sozialpromotor:

- Verfügt über starkes Netzwerk von persönlichen Kontakten über Hierarchieebenen hinweg.
- Anerkannt und respektiert.
- Hauptaufgabe: Aufbau neuer Netzwerke zur indirekten Projektunterstützung.

Kommunikationsmatrix

- Die Kommunikationsmatrix ist ein Instrument im Projektmanagement, das die Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern klar und strukturiert darstellt.
- Sie beantwortet die wichtigsten Fragen bezüglich der Kommunikation:
 - **Wer informiert (Sender),**
 - **Wen (Empfänger/Stakeholder),**
 - **Worüber (Inhalt),**
 - **Wann und wie häufig (Zeitpunkt, Frequenz),**
 - **Wie (Form/Kanal),**
- In der Kommunikationsmatrix steht der Sender im Fokus.

Wer? (Absender)	Wen? (Empfänger)	Worüber? (Inhalt)	Wann? Wie oft? (Zeitpunkt/Frequenz)	Wie? (Form/Kanal)

Netzwerke & Bündnisse

- Netzwerke und Bündnisse dienen dazu, Stakeholder miteinander zu verknüpfen und gemeinsame Interessen zu verfolgen.
- **Netzwerke** sind informelle und langfristige Beziehungen zwischen verschiedenen Stakeholdern. Sie bestehen über einen längeren Zeitraum und dienen dazu, Ressourcen und Unterstützung auszutauschen, ohne dass formelle Vereinbarungen getroffen werden müssen. Netzwerke sind weniger formell als Bündnisse und können flexibel genutzt werden.
- **Bündnisse** hingegen sind formelle Vereinbarungen zwischen verschiedenen Stakeholdern. Sie sind in der Regel auf spezifische Ziele oder Projekte ausgerichtet und erfordern konkrete Vereinbarungen oder Verträge. Bündnisse sind formeller Natur und können aufgelöst werden, wenn ihre Ziele erreicht sind oder sich die Umstände ändern.
- Insgesamt sind Netzwerke flexibler und informeller, während Bündnisse formeller und auf spezifische Ziele ausgerichtet sind.