



# Stakeholder Management

Eine Veränderung oder ein Wandel im Unternehmen kann nur dann erfolgreich geleitet und umgesetzt werden, wenn Bedürfnisse von betroffenen Personen und Gruppen sowie eventuelle Barrieren gegenüber der Veränderung identifiziert und analysiert sind.

## Identifikation von Stakeholdern:

Zunächst geht es darum, alle Personen zu erkennen, die von einem bevorstehenden Veränderungs- oder Wandelprojekt im Unternehmen betroffen sein werden oder einen Einfluss auf das Projekt haben.

## Analyse der Stakeholder:

Anschließend werden der jeweilige Einfluss und das jeweilige Interesse für jede Person/Gruppe analysiert. Hierbei werden die Stakeholder (SH) bestimmten Kategorien zugeordnet, die den Feldern in der Stakeholder-Matrix entsprechen (siehe Abbildung rechts). Nachdem die aktuellen Positionen aller SH in die Matrix eingetragen sind, wird jeweils die erforderliche Position eines SH analysiert. Hierfür werden gewünschter Einfluss und anzustrebendes Interesse der SH festlegt, die für den Erfolg des Projektes notwendig sind.

## Stakeholder Management

Auf Basis der Diskrepanz zwischen der erforderlichen und aktuellen Positionen im SH-Matrix werden die entsprechende Kommunikationsstrategien für einzelne Stakeholder abgeleitet.

Stakeholder Management ist *kontinuierlich*: Es wird regelmäßig überprüft, ob sich die Positionen der Stakeholder verändert haben. Effektivität und Fortschritte der Maßnahmen und der Strategien werden regelmäßig bewertet und gegebenenfalls angepasst.

## IDENTIFIZIEREN

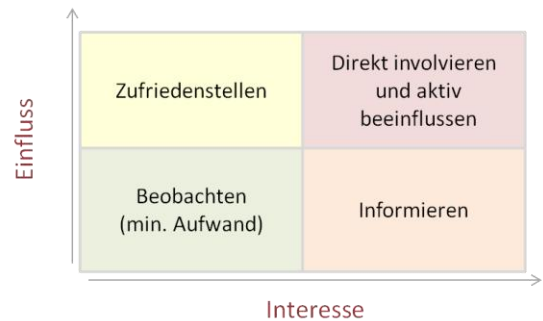
von Stakeholdern entsprechend der folgenden Kriterien:

- Wer ist betroffen?
- Wer ist kritisch für den Projekterfolg?

## ANALYSIEREN

der Stakeholder bezüglich folgender Aspekte:

- In welchem Ausmaß werden sie durch die Projekteinführung beeinflusst?
- Wie groß ist ihr Interesse an dem Thema?
- In welchem Ausmaß sind sie in Implementierungsaktivitäten involviert?



Gefördert durch:



## Probieren Sie jetzt aus!

### IHRE AUFGABE

#### Stakeholder Identifikation

Erstellen Sie eine Stakeholder-Liste für ihr Veränderungsprojekt. Dabei können Ihnen folgende Fragen bei der Überlegung weiterhelfen:

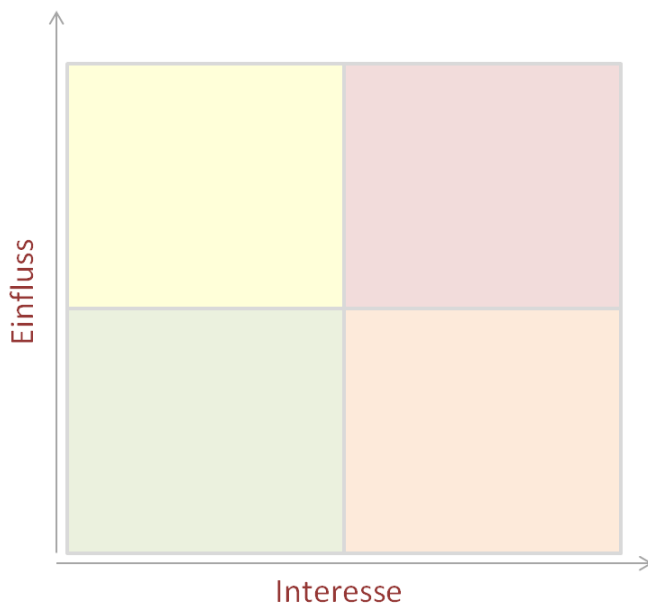
- Einfluss auf das Projekt:
  - Wer muss das Projekt unterstützen, damit es erfolgreich sein kann? (z.B. Geldgeber, Lieferanten, Mitarbeiter, etc.)
- Interesse an das Projekt:
  - Wer ist daran interessiert, dass das Projekt ein Erfolg wird?

#### Stakeholder Matrix

Tragen Sie Ihre Stakeholder anhand der Informationen in eine Stakeholder-Übersichtstabelle ein. Dabei können Sie das folgende Format übernehmen:

Stakeholder	Einfluss auf das Projekt	Interesse an das Projekt	Potenzial / Risiken	Maßnahmen
Person A	Skala von 1 (niedrig) bis 5 (hoch)	Skala von 1 (niedrig) bis 5 (hoch)	...	Wöchentlicher Anruf
Gruppe B	...	...	...	Wöchentliche Email

Anhand der eingetragenen Werte können Sie Ihre Stakeholder in das folgende SH-Matrix (s. Abb.) eintragen, um in einem Blick verschiedene SH-Gruppen zu erkennen.



### PRAXISTIPPS:

#### Identifikation der Kommunikationsstrategien:

Je nach Einstufung der Stakeholder in eines der vier Felder können spezifische Ziele in der Kommunikation entwickelt werden. Hier sind ein paar Wegweiser für die passende Kommunikationsstrategie:

#### Einflussreiche Befürworter (rotes Feld im Matrix):

- Befürworter für Ihre Interessen mobilisieren
- Zum aktiven Engagement motivieren

#### Einflussreiche Neutrale (gelbes Feld):

- Genau beobachten
- Aktivitäten antizipieren
- Wenn nötig, angemessen reagieren
- Wenn möglich, als Unterstützer gewinnen

#### Schwache Befürworter (oranges Feld):

- Unterstützung als Multiplikatoren anstreben
- Ausführlich informieren
- Potenzielle einflussreiche Befürworter

#### Schwache Neutrale (grünes Feld):

- Aktivitäten im Auge behalten

#### Haltung – Einfluss – Matrix

Stakeholder können auch nach ihrer Haltung zum Projekt und nach ihrem Einfluss auf das Projekt analysiert werden. Einstufung folgt dann in folgenden, indem sie unter den folgenden vier Kategorien eingestuft werden:

*Einflussreiche Befürworter, Einflussreiche Kritiker, Schwache Befürworter, Schwache Kritiker*

### WEITERFÜHRENDE INFOS

- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. London: Palgrave

- Weitere Modelle und Werkzeuge zum Thema Stakeholder-Management:

[https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/GPM/Know-How/150602\\_Platat\\_Stakeholder.pdf](https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/150602_Platat_Stakeholder.pdf) [08.11.2018]