

Projektmanagement / Req. Engineering: Stakeholdermanagement

Eine Übersicht
Für Projektmanager, Projektmitarbeiter
und Requirements Engineers
Stand: 03/2015

Sie finden diese und weitere
Präsentationen unter (→ Klick):
<https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen>

Zusammengestellt von H. Peterjohann
Für einen eintägigen Workshop
& zur Verteilung an Interessierte
Version 0.10 vom 08.03.2015
138 Seiten

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.



Das Erkennen, Einordnen und Bewerten von Gruppen oder Personen, den sogenannten **Stakeholdern**, bei Vorhaben und Projekten ist eine der wichtigsten Aufgaben des Projektmanagers und des Requirements Engineers. Lässt man die Stakeholder außer Acht, so kann es zu Fehlentwicklungen und zu Akzeptanzproblemen (in Projekten) kommen.

Aus diesem Grund ist eine systematische Herangehensweise bei der Betrachtung und Behandlung der Stakeholder von enormer Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten. In dieser Ausarbeitung wird das Stakeholdermanagement vorgestellt und es werden einige Werkzeuge und Methoden zum direkten Einsatz beschrieben.

Bitte beachten Sie:

Diese Ausarbeitung ist zwar in sich geschlossen, ergänzt jedoch in Teilen die umfangreiche **Projektmanagement-Basispräsentation**, die unter <https://www.peterjohann-consulting.de/presentationen> frei herunterladbar ist.



Auch wenn diese Präsentation ohne zusätzliche Hilfe verständlich sein sollte – der formale Aufbau wird beschrieben in den ...

Erläuterungen

Sie möchten, dass ich Sie in Ihrem beruflichen Umfeld unterstütze?
Es gibt hierzu eine Übersicht meiner ...

Dienstleistungen

Sie möchten diese Präsentation in Ihrem beruflichen Umfeld einsetzen?
Informationen dazu gibt es hier:

Lizenzierung

Durch Klicken der blauen Schaltflächen gelangen Sie zu weiteren Informationen auf meiner Website.

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.

Horst Peterjohann

PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2

Kattenvenner Straße 24
49549 Ladbergen

Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>



Nach dem Durcharbeiten dieser Präsentation sollten Sie folgendes Verständnis erworben haben:

- Sie wissen, was Stakeholder sind und kennen deren Bedeutung in Projekten und sonstigen Vorhaben
- Der Ablauf des Stakeholdermanagements ist Ihnen bekannt
- Sie kennen die öffentlichen und die nicht-öffentlichen Teile des Stakeholdermanagements
- Sie kennen die wichtigsten Werkzeuge und Methoden des Stakeholdermanagements
- Sie wissen, wann und mit welchem Aufwand Sie Stakeholdermanagement für Ihre Projekte betreiben müssen

Zielgruppe: Projektmanager, Projektmitarbeiter und Requirements Engineers

Voraussetzungen: Erste Erfahrungen in Projekten oder im Requirements Engineering

Schwierigkeitsgrad: Gering bis mittel



Diese Präsentation ist wie folgt gegliedert:

Kapitel 1 liefert die theoretischen Grundlagen: Es werden die Definitionen für Stakeholder und das Stakeholdermanagement präsentiert.

Im **Kapitel 2** wird dann der Stakeholdermanagement-Prozess mit seinen Einzel-Prozessschritten vorgestellt.

Das **Kapitel 3** erläutert die ersten Schritte des Stakeholdermanagement-Prozesses – die Identifikation und Analyse der Stakeholder. Dabei werden die Werkzeuge und Methoden mit den entsprechenden Dokumenten präsentiert.

Im **Kapitel 4** werden die beiden abschließenden Schritte des Stakeholdermanagement-Prozesses beschrieben – die Behandlung und Überprüfung der Stakeholder.

Das abschließende **Kapitel 5** liefert einige Übungen, Checklisten sowie Tipps und Fragen zum Stakeholdermanagement.

Im **Anhang** sind die Literaturliste und die Liste mit Weblinks zum Stakeholdermanagement zu finden.



- | | | |
|----|--|-----------|
| 1. | Einleitung und Grundlagen | 7 – 34 |
| 2. | Der Stakeholdermanagement-Prozess | 35 – 49 |
| 3. | Identifikation und Analyse der Stakeholder | 50 – 83 |
| 4. | Behandlung und Überprüfung der Stakeholder | 84 – 105 |
| 5. | Übungen, Checklisten, Tipps und Fragen | 106 – 116 |
| A. | Literatur, Weblinks, Sprüche und Kontakt | 117 – 138 |



- Was sind Stakeholder? (Allgemeine Definitionen, Definition in der DIN 69901-5:2009, Definition in der ISO21500:2012, Definition nach PRINCE2:2009)
- Das Stakeholdermanagement beim PMI (Einordnung / Wissensgebiete, Definitionen)
- Typische Stakeholder in Projekten (Generelles, Beispiel 1, Beispiel 2)
- Das Stakeholder-Umfeld in Projekten
- Das Stakeholdermanagement und die Projektumfeldanalyse
- Klassifikation von Stakeholdern
- Übung 1: Benennen von Stakeholdern
- Fallbeispiel: Interne und externe Stakeholder
- Das Stakeholdermanagement und verwandte Disziplinen
- Zur Abgrenzung des Risikomanagements vom Stakeholdermanagement
- Warum Stakeholdermanagement?
- Aufgaben und Funktionen des Stakeholdermanagements (Allgemein, Zielangleichung)
- Übung 2: Wichtigkeit des Stakeholdermanagements
- Der Stakeholdermanager
- Tipps zum Stakeholdermanagement
- Fragen zum Stakeholdermanagement



Ein Stakeholder (seltener: Projektbeteiligter, Interessensgruppe oder Anspruchsträger) ist /pmag/ „eine Person, Personengruppe oder eine Organisation, ...

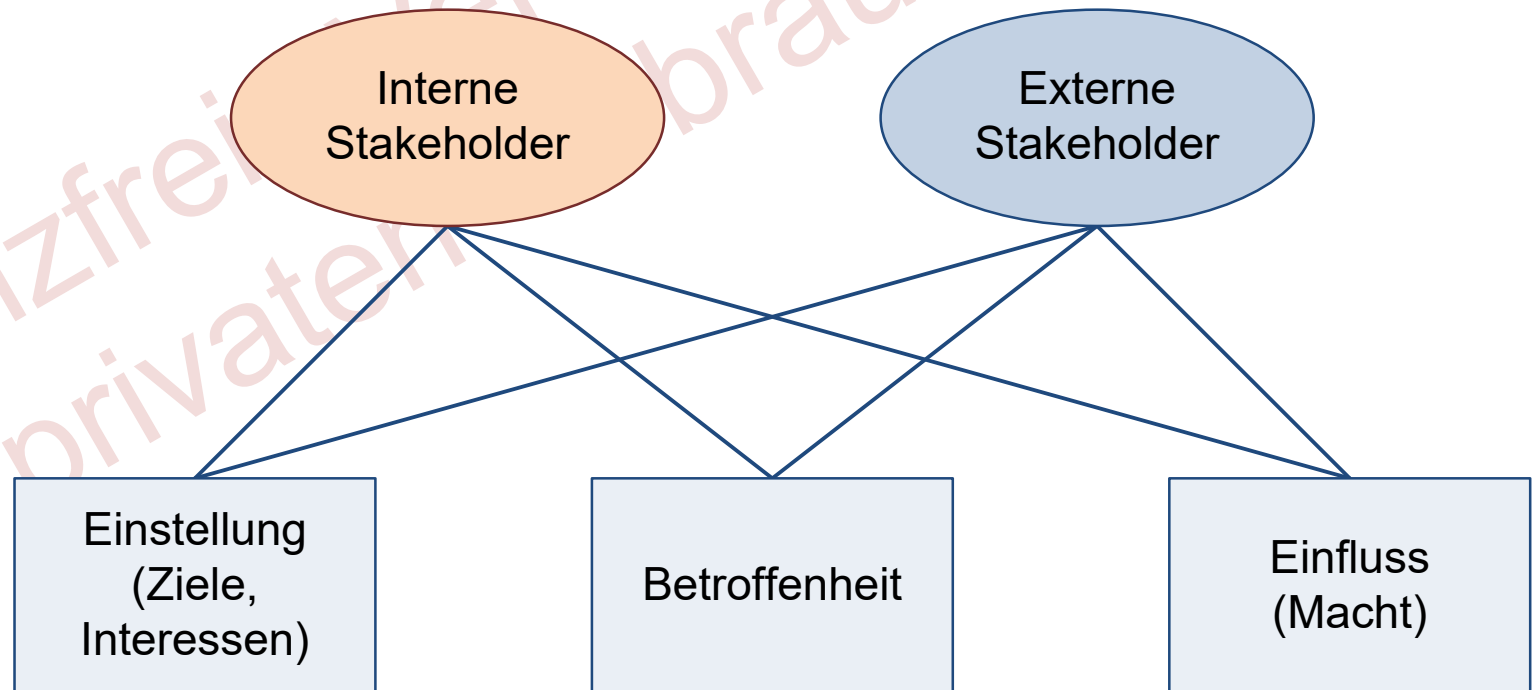
- die aktiv am Projekt beteiligt ist oder durch den Projektverlauf oder das Projektergebnis beeinflusst wird und
- die gegebenenfalls den Projektverlauf oder das Projektergebnis beeinflussen kann.“

In unserer Betrachtung können auch Dinge Stakeholder sein.



Generell wird zwischen internen (d.h. in dem Unternehmen oder der Organisation arbeitenden) und externen (= außerhalb des Unternehmens oder der Organisation agierenden) Stakeholdern unterschieden.

„to have stake in = Interesse haben an“





Die DIN 69901-5:2009 /DIN09/ definiert folgende Begriffe zu den Stakeholdern:

Projektbeteiligte (engl. *Stakeholder*): Gesamtheit aller Projektteilnehmer, -betroffenen und -interessierten, deren Interessen durch den Verlauf oder das Ergebnis des Projekts direkt oder indirekt berührt sind.

Stakeholderanalyse (engl. *Stakeholder Analysis*): Analyse der Projektbeteiligten hinsichtlich deren Einfluss auf das Projekt und deren Einstellung (positiv oder negativ) zum Projekt.

Die Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) verwendet statt Stakeholder den Begriff „Interessengruppe/Interessierte Partei.“



Die ISO 21500:2012 (die einzige internationale Norm für Projektmanagement) beschreibt **Stakeholder** folgendermaßen:

„Person, group or organization that has interests in, or can affect, be affected by, or perceive itself to be affected by, any aspect of the project.“

[„Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die ein Interesse am Projekt haben oder von dem Projekt oder Teilen davon betroffen sind oder es beeinflussen können.“]



PRINCE2:2009 kennt ebenfalls Stakeholder und definiert:

„**Stakeholder**: Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die ein Vorhaben (Programm, Projekt, Aktivität oder Risiko) beeinflussen können, davon beeinflusst werden oder sich beeinflusst fühlen.“

[„Stakeholder: Any individual, group or organization that can affect, be affected by, or perceive itself to be affected by, an initiative (programme, project, activity, risk).“]



Das „Management der Projektstakeholder“ (*Project Stakeholder Management*) ist nach PMI /PBG12, PBG12-d/ eines der zehn Wissensgebiete des PMs. Das Stakeholdermanagement ist als eigenständiges Wissensgebiet erst 2012 aufgenommen worden, was die (zunehmende) Bedeutung dieses Themas zeigt.





Das PMI /PBG12-d/ definiert insgesamt neun Begriffe zum Stakeholdermanagement und beschreibt dazu einen Stakeholdermanagement-Prozess. Wesentlich ist ein zentraler Stakeholdermanagementplan der folgendermaßen charakterisiert wird:

„Der **Stakeholdermanagementplan** (...) definiert die Prozesse, Verfahren, Werkzeuge und Methoden zur effektiven Einbindung der Stakeholder in Projektentscheidungen und die Projektdurchführung anhand von Analysen ihrer Bedürfnisse, Interessen sowie der potenziellen Auswirkungen.“



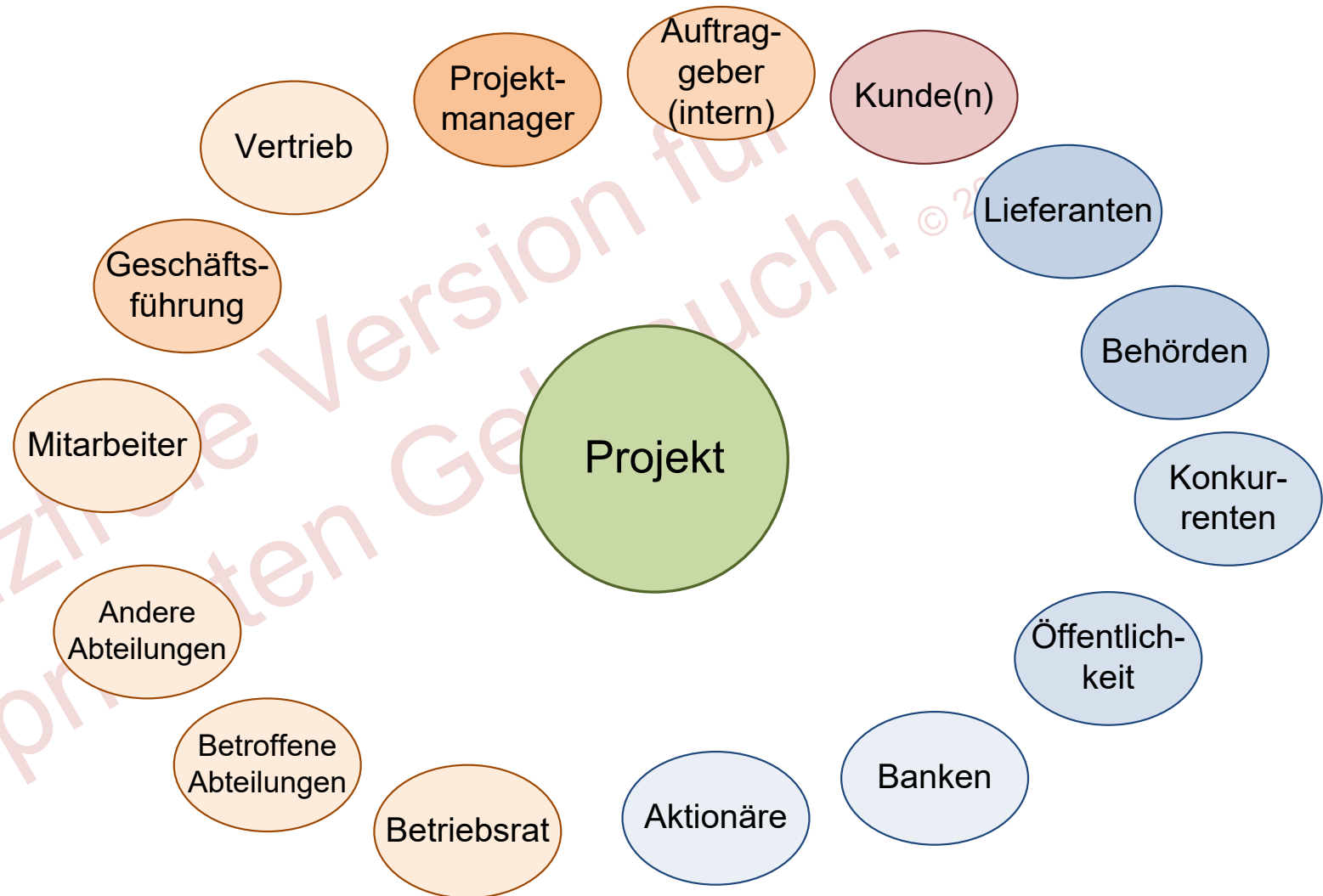
Stakeholder werden typischerweise über Listen erfasst, die dann in andere Darstellungen überführt werden. Eine Stakeholderliste kann in der Praxis recht lang und damit auch schnell unübersichtlich werden: 30 oder mehr Einträge sind durchaus möglich.

Häufig werden zur Stakeholdererfassung bereits vorhandene Listen (aus vorangegangenen Projekten) verwendet.

Es werden in der Regel Rollen und nicht Personen benannt.



Die Farben symbolisieren hier die Nähe zum Projekt: Die orangenen Töne repräsentieren interne Betroffene, die blauen externe. Der oder die Kunden sind (hier) durch die rote Farbe besonders hervorgehoben.

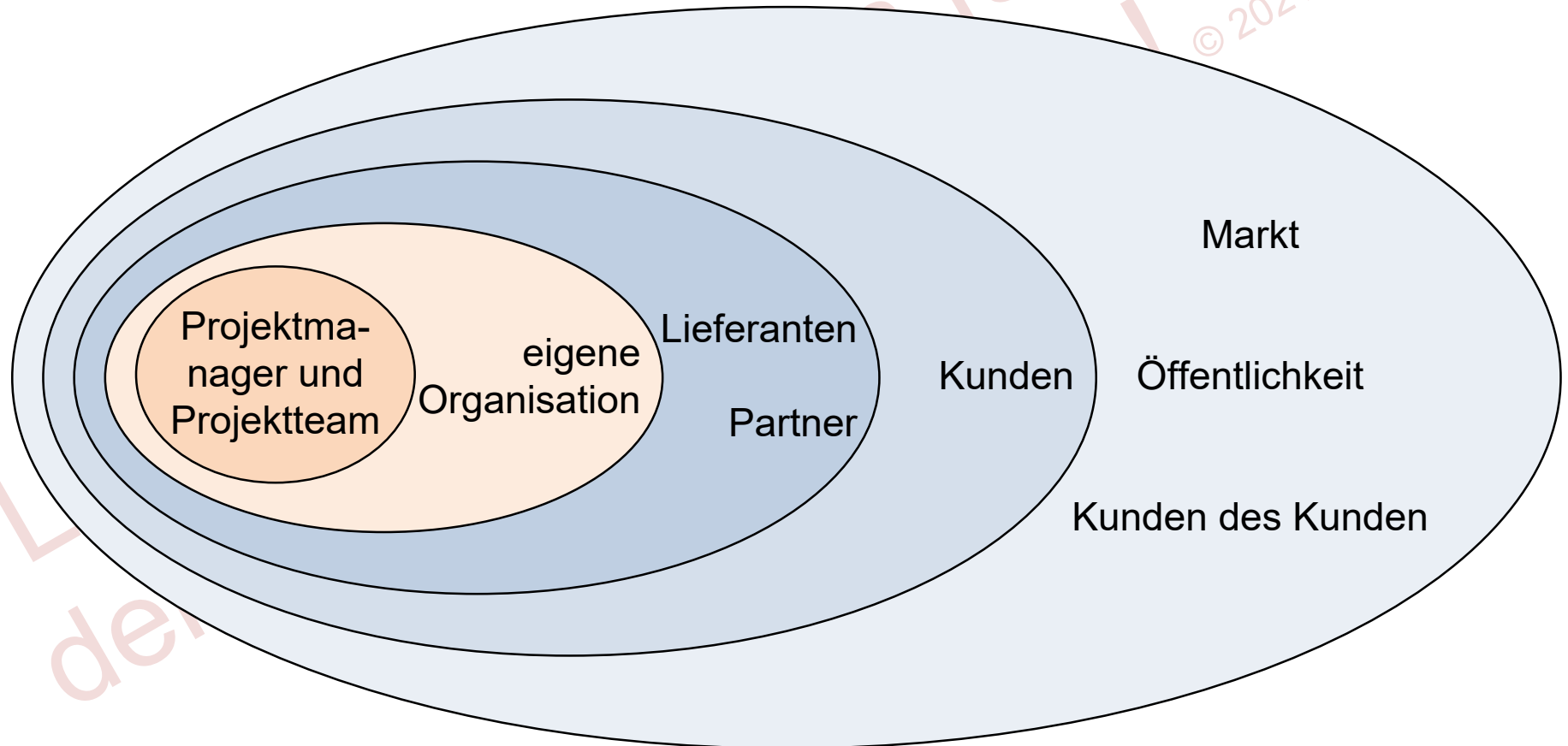




Um die zentralen Ansprüche zu erfassen, können einfach beschriftete Pfeile hinzugefügt werden.



Stakeholder haben eine Entfernung zum Projekt: Während das Projektteam unmittelbar vom Projekt betroffen ist, haben (in diesem Beispiel) Kunden und der Markt eine gewisse Distanz.



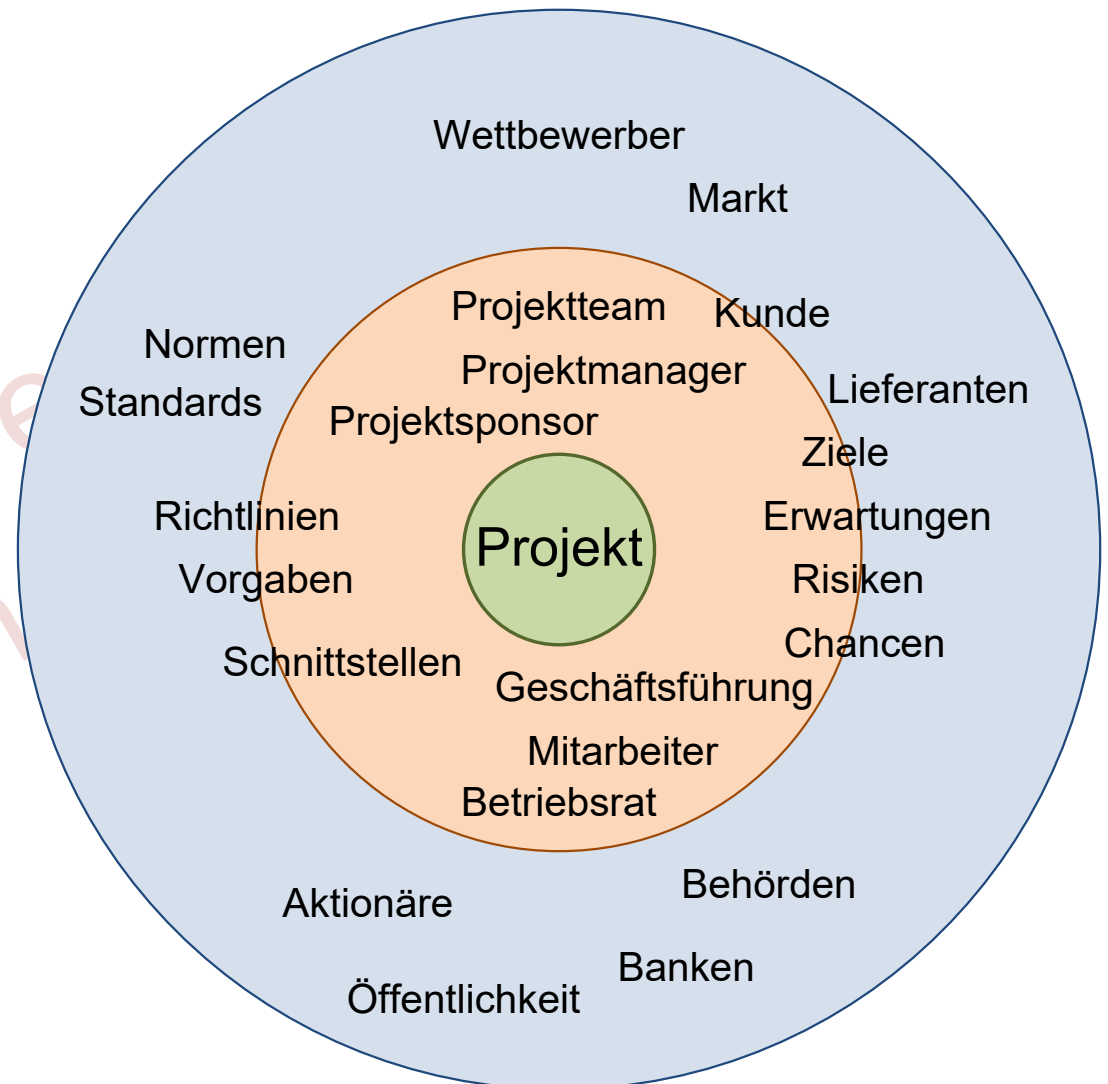


Das Stakeholdermanagement kann der **Projektumfeldanalyse** (abgekürzt: PUMA oder PUA, auch als **Umweltanalyse** bezeichnet) zugeordnet werden. Bei der Projektumfeldanalyse wird übergreifend der gesamte Kontext betrachtet. In der Wikipedia steht zu den Zielen der Projektumfeldanalyse (fett = für das Stakeholdermanagement relevant) [/#Wiki-Projektumfeldanalyse/](#): „Ziel der Projektumfeldanalyse ist die Erfassung aller Einflussfaktoren des Projektes:

1. Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen für das Projekt
- 2. Stakeholder und deren Interessen**
3. Projektrisiken
4. Einbettung des Projekts ins Unternehmen
5. Chancen und Risiken
- 6. Maßnahmen zur Beeinflussung des Projektumfelds**
7. Erkenntnisse für die Projektplanung“

Folgende Grafik stellt beispielhaft ein Projektumfeld dar.

Der äußere blaue Ring beschreibt die externen, der innere orange Ring die internen Elemente der Projektumfeldanalyse.





Anmerkungen:

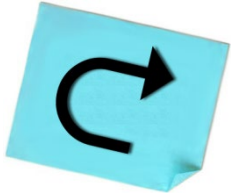
- In der englischen Literatur wird keine nennenswerte Unterscheidung zwischen Projektumfeldanalyse und Stakeholderanalyse vorgenommen. Schaut man sich in der deutschen Wikipedia den Eintrag zur Projektumfeldanalyse [/#Wiki-Projektumfeldanalyse/](#) an, so liefert der Verweis auf die englische Wikipedia den Eintrag „Stakeholder Analysis“ [/#Wiki-Stakeholder-Analysis/](#), während die „Stakeholderanalyse“ der „Umweltanalyse“ (engl. „*Environmental Scanning or Analysis*“) zugeordnet ist
- Die Grafik zur Projektumfeldanalyse ähnelt der Grafik „Stakeholder-Umfeld“; beide Grafiken können synonym verwendet werden



Die GPM /GPM14/ unterscheidet zwischen sachlichen und sozialen Stakeholdern und ordnet diese nach intern und extern. Beim Stakeholdermanagement werden in erster Linie die sozialen Stakeholder betrachtet.

	Intern	Extern	
Sachlich	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsvereinbarung • PM-Handbuch • Richtlinien • Umsatzentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetze • Normen und Standards • RFCs (Request for Comments) • Marktentwicklung 	<p>Risiko- management</p>
Sozial	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsrat • Auftraggeber • Vorstand, Abteilungsleiter • Mitarbeiter (außerhalb des Projekts) 	<ul style="list-style-type: none"> • Auftraggeber (AG) • Mitarbeiter der AG-Organisation • Lieferanten • Kunden 	

nach /GPM14/



Benennen Sie die wichtigsten Stakeholder in Ihrem Projekt und erläutern Sie deren zentrale Ansprüche.

Dauer:
20 Min.

Keine
Muster-
lösung!



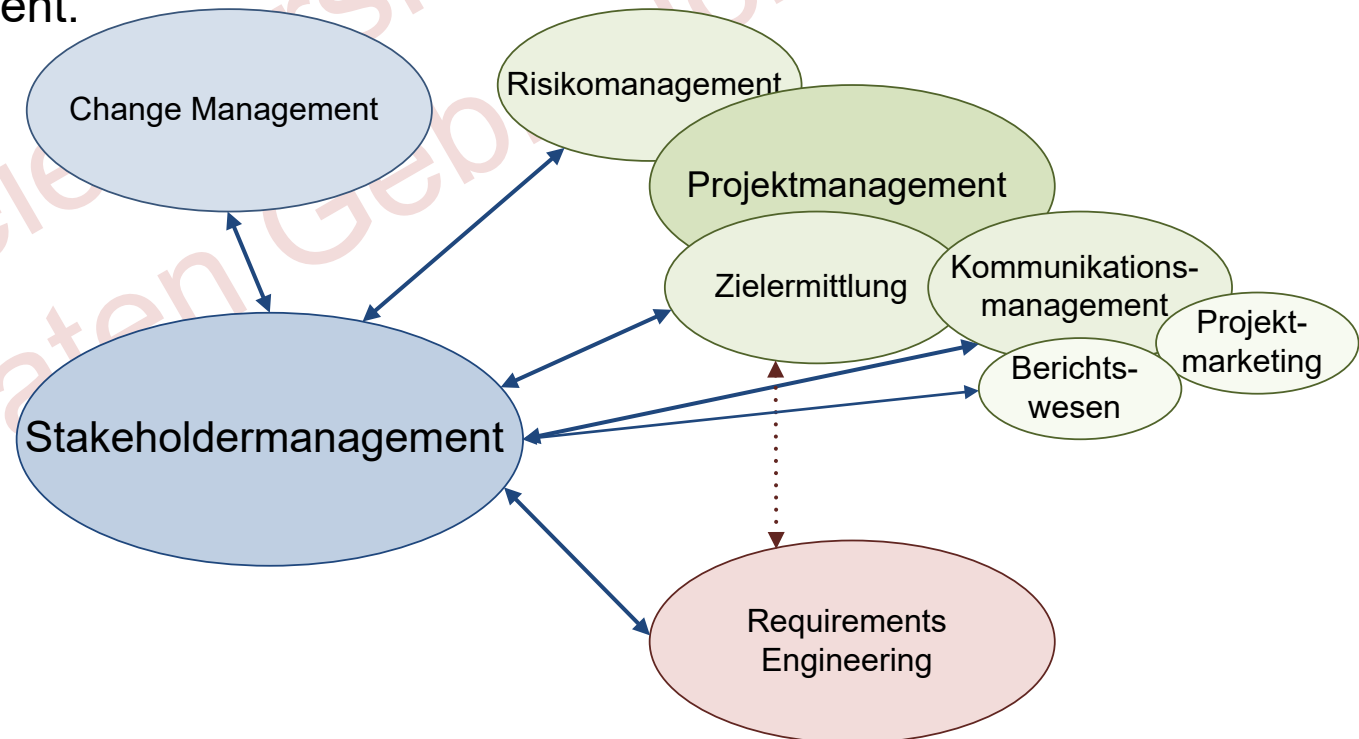
Fall- bei- spiel

Das Projekt TopRef läuft gut und neigt sich dem Ende zu. Projektmanager A. König hat – so wie es die Geschäftsleitung zu Beginn des Projekts gefordert hat – den externen Kunden, der das Projekt auch komplett finanziert, permanent über den Projektfortschritt informiert.

Im Laufe des Projekts gab es zwar einige Änderungswünsche seitens des Kunden, diese konnten aber berücksichtigt werden und wurden auch vom Kunden bezahlt, so dass der (interne) Kostenplan weiterhin eine gute Marge für das Projekt verspricht. Jedoch sieht durch die umgesetzten Änderungen das entstandene Produkt deutlich anders aus als bei Projektstart geplant. Nun hat sich die Geschäftsleitung das entstandene Produkt erstmals angeschaut und ist verärgert: Das ursprünglich geplante Produkt hätte als strategische Plattform für andere Projekte genutzt werden können, das jetzt entstandene Produkt ist nicht weiter verwertbar.

Das Stakeholdermanagement wird gleichermaßen im Projektmanagement wie auch im Requirements Engineering verwendet. Gleichzeitig weist es starke Gemeinsamkeiten mit dem Change Management auf.

Im Projektmanagement wiederum hat das Stakeholdermanagement sehr starke Berührungspunkte zum Risikomanagement, zur Zielermittlung und zum Kommunikationsmanagement.





Das Risikomanagement beschäftigt sich mit generellen Risiken, die sich (meistens) monetär bewerten lassen. Das Stakeholdermanagement hat eher Personen- und Interessengruppen im Fokus.

Schelle /Schelle08/ definiert entsprechend:

„Eine Risikoanalyse liefert Fakten betreffend potenzieller Schäden der einzelnen identifizierten Risiken und setzt diese in Kosten um. Sie kann aber die kaum quantifizierbaren Auswirkungen der Einstellungen von Personen beziehungsweise Personengruppen zum Projekt nicht als solche direkt ansprechen und berücksichtigen.“



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 Projektinhalte.

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.

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2021



Das Stakeholdermanagement beschäftigt sich mit ...

- der (Vorab-)Planung der Aktivitäten des Stakeholdermanagements (im konkreten Einzelprojekt).
- der Identifikation der Stakeholder/Projektbeteiligten.
- der Analyse des Stakeholdereinflusses und der Stakeholderinteressen.
- der Erfassung und Bestimmung der Anforderungen der Stakeholder.
- dem erwarteten Verhalten der Stakeholder.
- der Ableitung von Konsequenzen und Maßnahmen für das Projekt.
- der Darstellung des Projekts gegenüber den Stakeholdern (Projektmarketing).
- der aktiven Beeinflussung der Stakeholder.
- dem Steuern und Überwachen der Stakeholder.

ungefähre zeitliche Abfolge

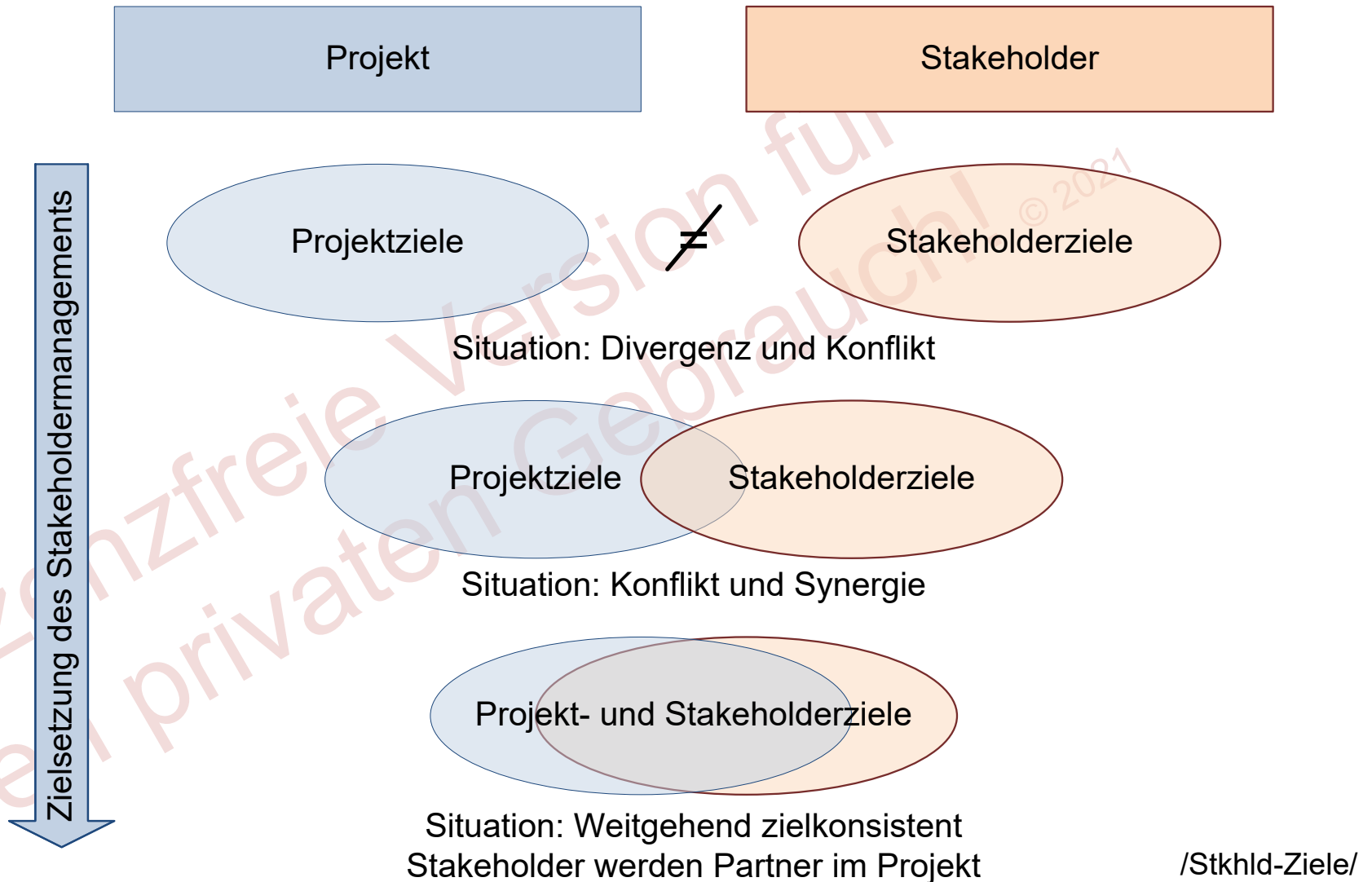


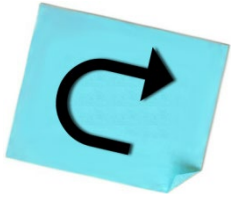
Die jeweiligen Stakeholder haben Ziele, die sie erreichen möchten. Diese müssen nicht unmittelbar mit den Zielen des Projekts übereinstimmen, sie können sogar auseinanderliegen (siehe nächste Folie).

Eine wesentliche Aufgabe des Stakeholdermanagements besteht nun darin, die Ziele des Projekts mit den Zielen der Stakeholder in Übereinstimmung zu bringen – und dies möglichst frühzeitig. Nicht angegliche oder abgestimmte Ziele können zu Konflikten führen; dies gilt es zu vermeiden.

Zum Thema **Ziele im Projekt und SMARTe Zielformulierung** gibt es eine eigenständige Präsentation auf der Website des Autors:

https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-ziele.pdf





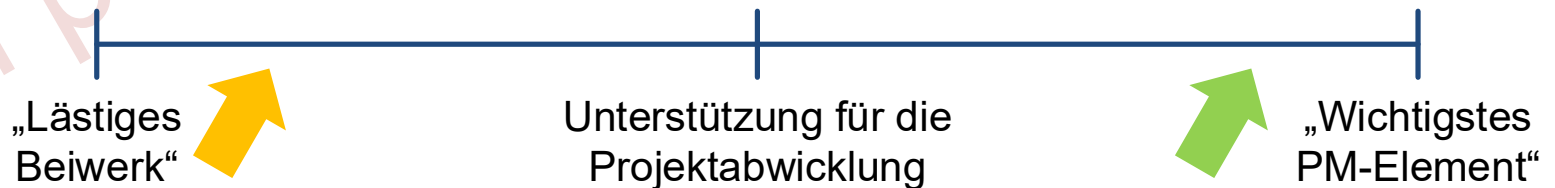
Betrachten Sie Ihr Projekt:
Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen / Ihre Organisation?
Verwenden Sie nachfolgende Skala und beschreiben Sie Ihre Bewertung mit einem grünen Pfeil, die der Entscheider mit dem orangen!

Dauer:
15 Min.



Wie schaut es mit dem Stakeholdermanagement aus? Ist dies in Ihrem Projekt wichtig? Wie sehen es die Entscheider?

Keine
Muster-
lösung!





Bei sehr großen Projekten oder Projekten mit einem hohen Anteil an organisatorischen Veränderungen („Change-Projekten“) kann das Stakeholdermanagement nicht mehr als Teilaufgabe durch den Projektmanager wahrgenommen werden: Es bietet sich dann an, einen (eigenständigen) Stakeholdermanager zu benennen.

In der Praxis wird bei großen Projekten das Stakeholdermanagement häufig mit dem Kommunikationsmanagement und dem Projektmarketing zusammengelegt.





1. Unter Stakeholdermanagement wird verstanden:
 - a) Die Ermittlung und Erfassung (Identifikation und Analyse) der Stakeholder oder
 - b) der gesamte Prozess von der Ermittlung/Erfassung bis zur „Behandlung“ der Stakeholder.Klären Sie daher frühzeitig, welche Beschreibung in Ihrem Umfeld angewandt werden soll
2. Die Begriffe zum Stakeholdermanagement sind nicht eindeutig: Bauen Sie daher vor Projektstart ein Glossar auf, was Sie unter den „typischen Begriffen“ verstehen
3. Erstellen Sie vor Beginn der Stakeholderidentifikation eine Liste mit den Projektzielen. Gleichen Sie diese sehr frühzeitig mit den Zielen der wichtigsten Stakeholder ab: Gibt es für jeden wichtigen Stakeholder mindestens ein Projektziel, mit dem er sich identifizieren kann?



1. Was sind Stakeholder?
2. Erklären Sie die Aufgaben des Stakeholdermanagements!
3. Welchen Einfluss haben Stakeholder auf den Projekterfolg?
4. Warum ist es (für Sie als Projektmanager) besonders wichtig, die Stakeholder **vor Projektstart** zu identifizieren?
5. Was ist der Unterschied zwischen Stakeholdermanagement und der Projektumfeldanalyse?
6. Warum werden bei der Stakeholderanalyse Rollen und nicht Personen benannt?
7. Welchen Zusammenhang gibt es zwischen dem Stakeholdermanagement und den „verwandten Disziplinen“ Projekt- und Risikomanagement?



Kapitel 2

- Der Stakeholdermanagement-Prozess (Generell, Ein Regelkreis)
- Die zeitliche Einordnung des Stakeholdermanagements im Projekt (Generell, Vor Projektstart)
- Der Stakeholdermanagement-Prozess (Dokumente, Mit linearem Ablauf, Tabellarische Übersicht)
- Die Stakeholdermanagementplanung
- Der Stakeholder-Workshop
- Die Stakeholderidentifikation und -analyse: Varianten
- Übung 3: Komplexität des Stakeholdermanagements
- Fallbeispiel: Zu viel des Guten
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

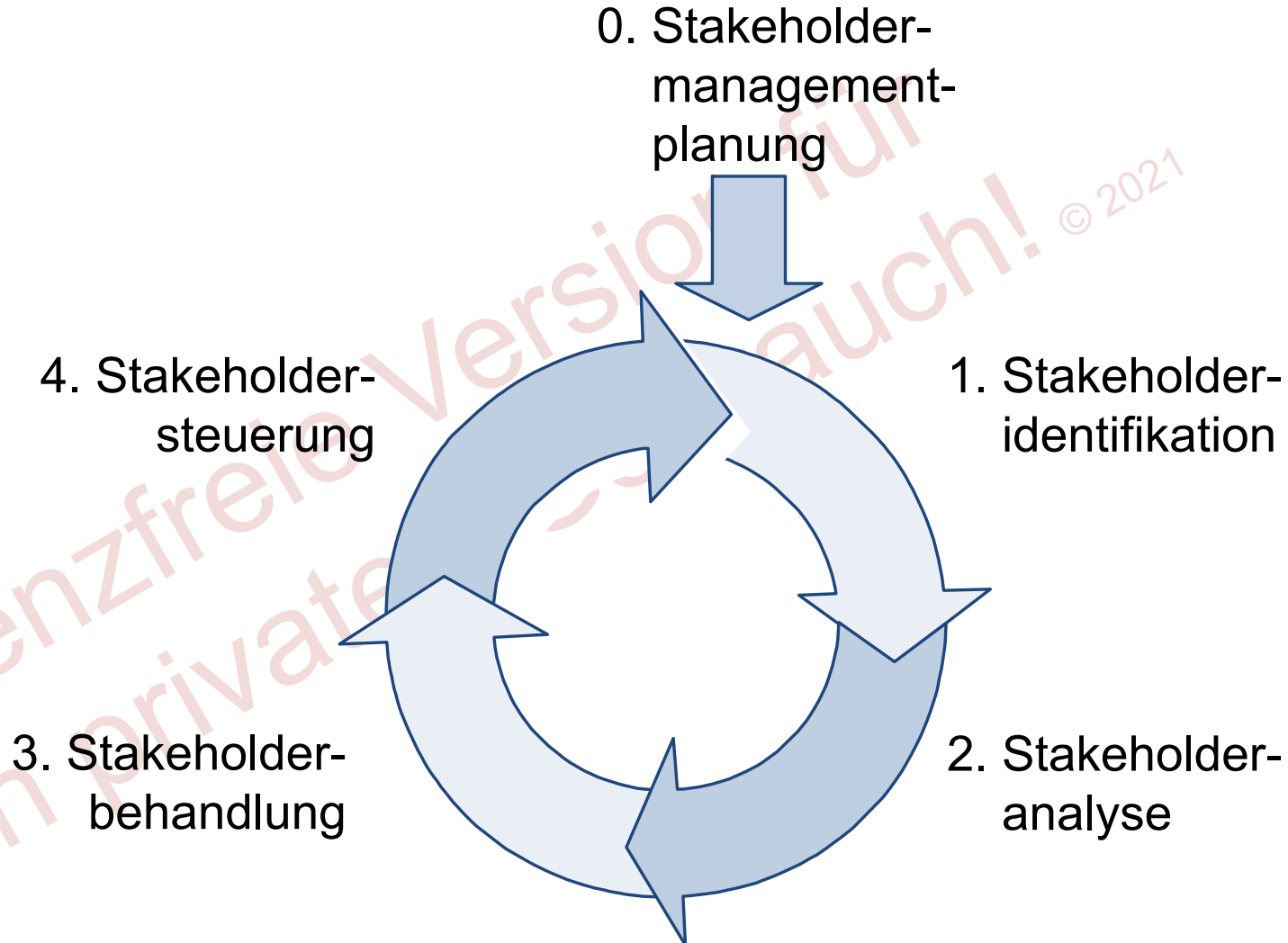
Seite
35-49



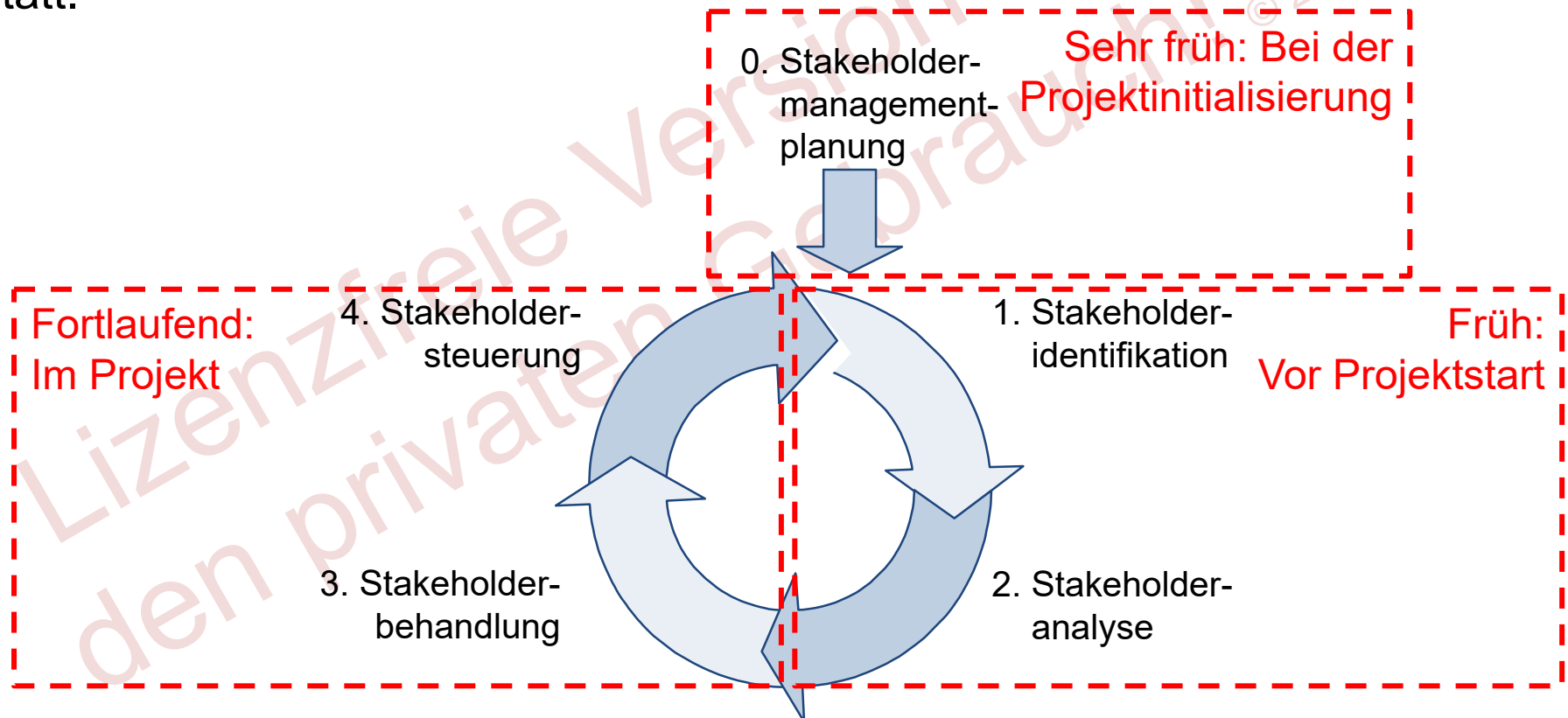
Das Stakeholdermanagement kann als Abfolge von einzelnen Prozessschritten durchgeführt werden, wobei der erste Schritt (die Stakeholdermanagementplanung) nur einmal zu Beginn, die anderen vier Schritte auch fortlaufend umgesetzt werden sollten. Dieser Stakeholdermanagement-Prozess ist auf der nächsten Folie dargestellt.

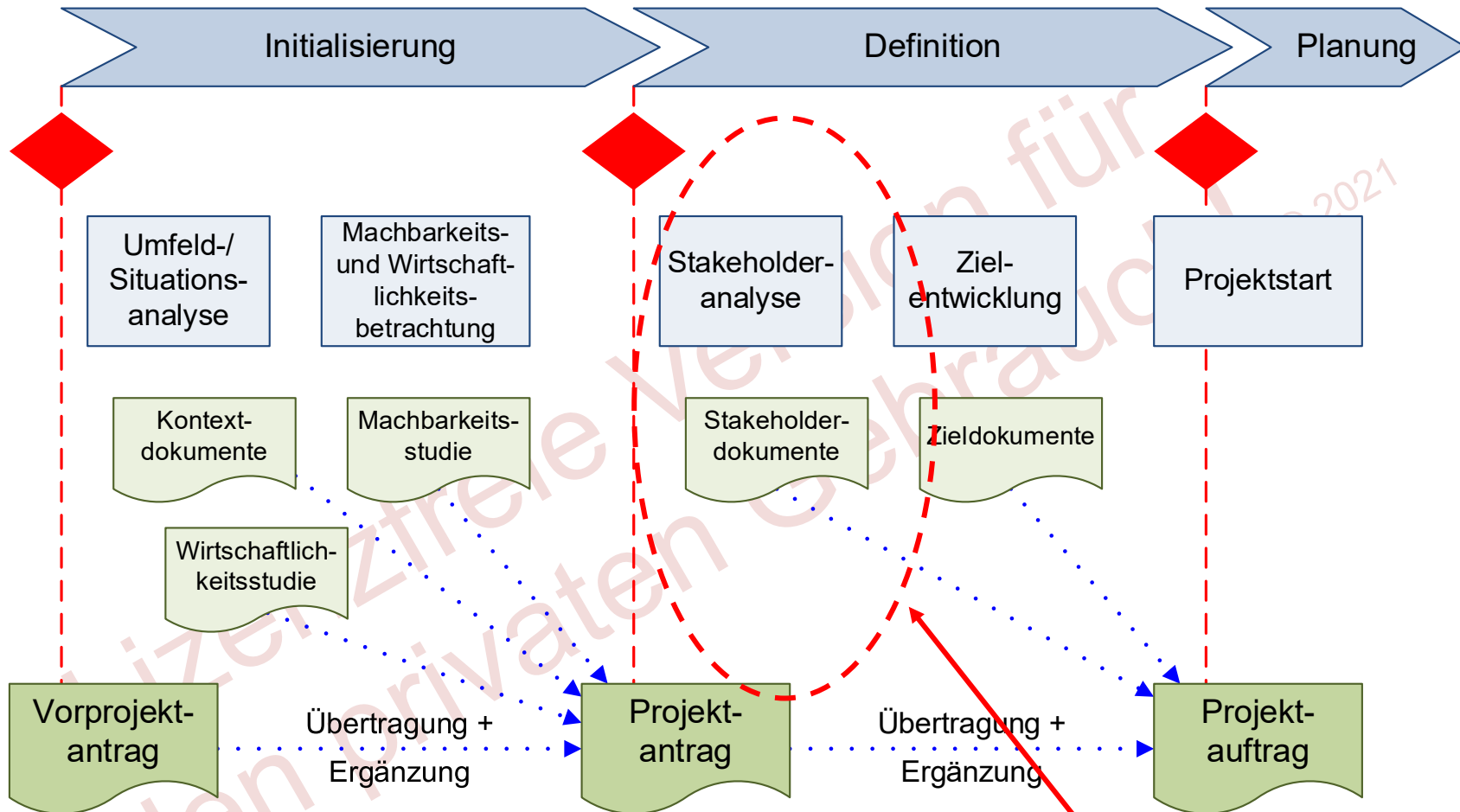
Der Ablauf des Stakeholdermanagements und die dazugehörigen Werkzeuge und Methoden werden in den folgenden Kapiteln ausführlich erklärt.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch!



Das Stakeholdermanagement ist nicht auf bestimmte Phasen oder zeitliche Abschnitte im Projekt beschränkt, jedoch findet ein Großteil der Aktivitäten vor dem eigentlichen Projektstart, in der Initialisierungs- und Definitionsphase, statt.

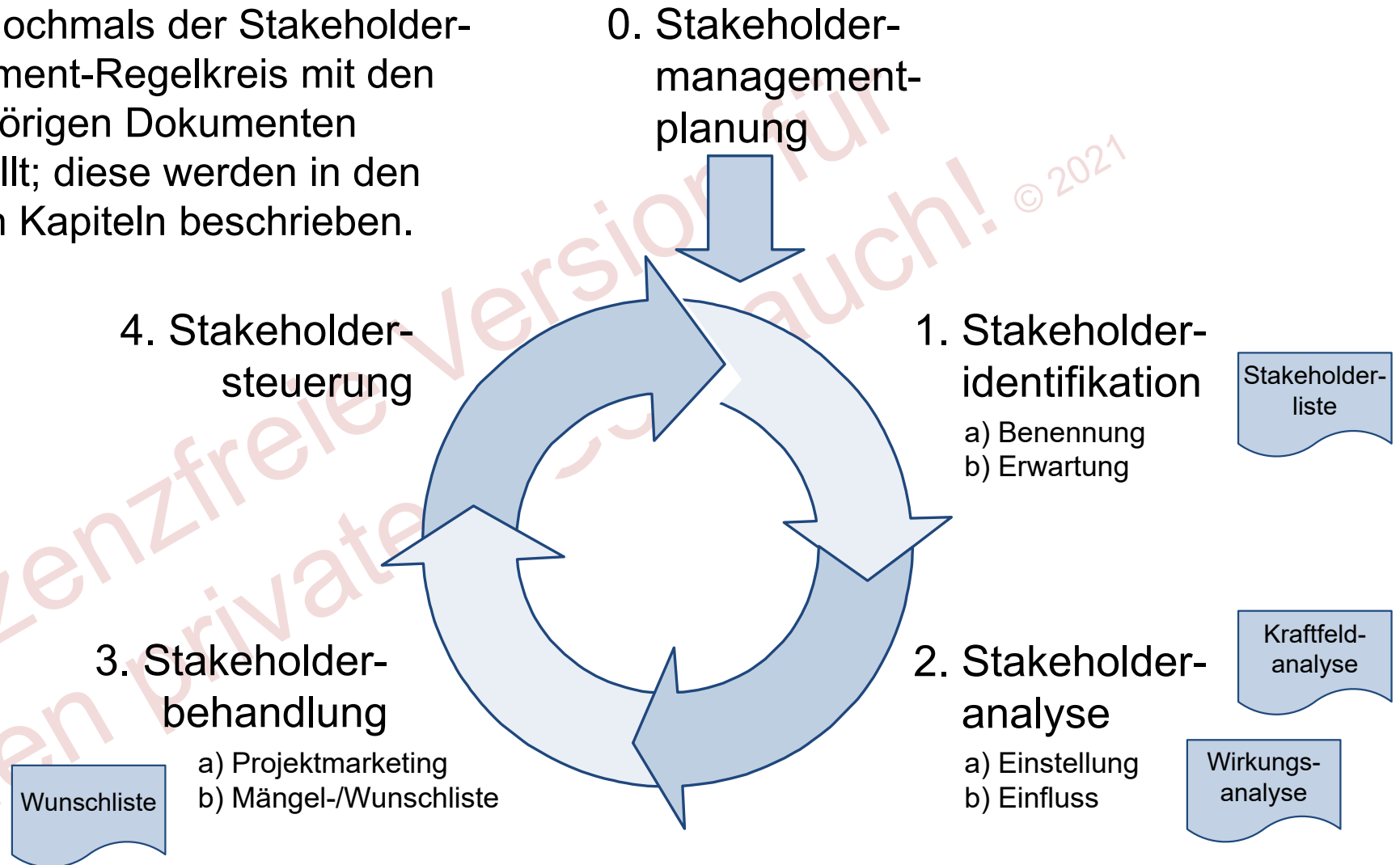




Die Stakeholderidentifikation und -analyse findet (größtenteils) in der Definitionsphase statt.

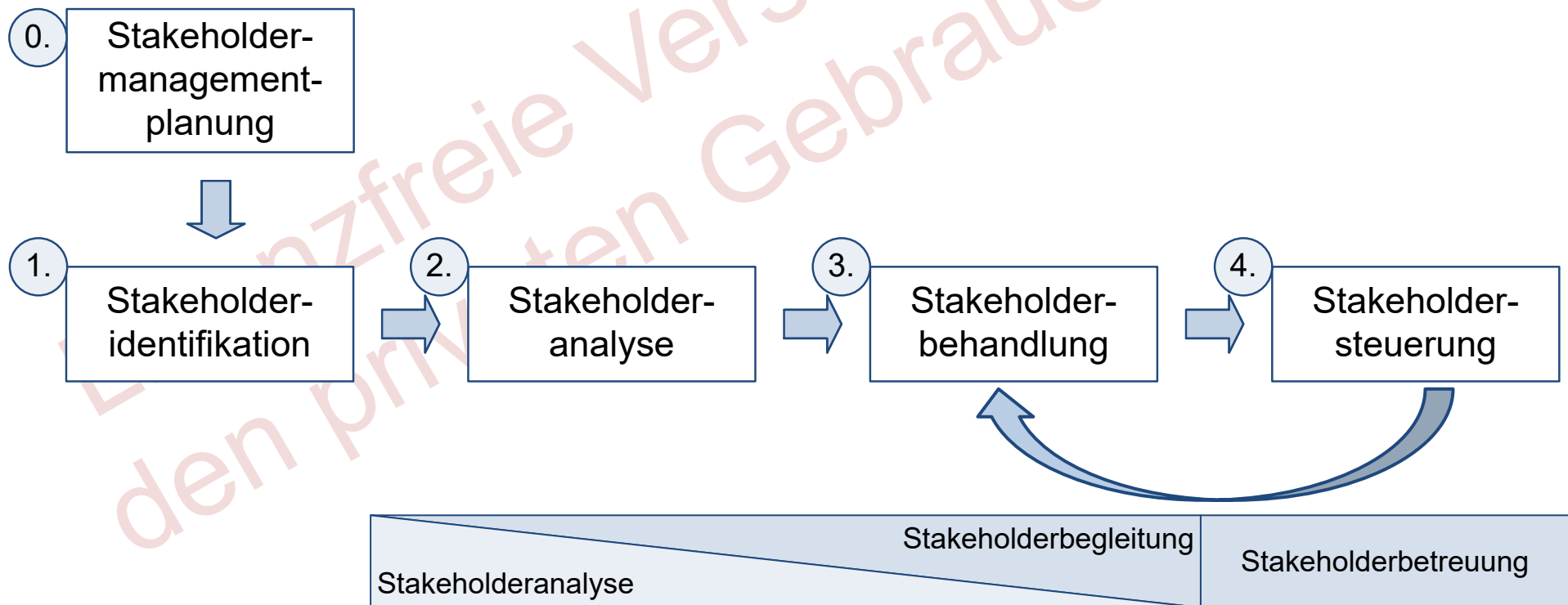


Hier ist nochmals der Stakeholdermanagement-Regelkreis mit den dazugehörigen Dokumenten dargestellt; diese werden in den nächsten Kapiteln beschrieben.





Bei vielen Projekten werden die Prozessschritte des Stakeholdermanagements nur einmal durchgeführt – ein linearer Ablauf entsteht. Mit dem Unterzeichnen des Projektauftrags wird dann mit der Stakeholderbehandlung und -steuerung begonnen. Die in den ersten Prozessschritten erstellten Dokumente dienen hierfür als Grundlage, werden jedoch nicht mehr verändert.





Die einzelnen Prozessschritte des Stakeholdermanagements sind hier wiedergegeben. Da das Stakeholdermanagement weitestgehend vor dem Projektstart (mit dem Unterzeichnen des Projektauftrags) stattfindet, werden die Schritte meistens durch den Vorprojektmanager und das Vorprojektteam durchgeführt.

Nr.	Prozessschritt	Zweck	Wann	Wer	Wie	Hilfsmittel	Dokumente
0.	Stakeholdermanagementplanung	Festlegung der zu verwendenden Prozesse und Dokumente	Nach Projektvision / Grobzielvorgabe	PMO, Vorprojektmanager	Besprechung	Vergleich mit anderen Projekten	Stakeholdermanagementplan
1.	Stakeholderidentifikation	Listung aller Stakeholder	Nach Projektvision / Grobzielvorgabe	Vorprojektmanager	Abgleich mit alten Listen, Workshop	Vergleich mit anderen Projekten, Umfeldanalyse	Stakeholderliste
2.	Stakeholderanalyse	Feststellen von Einfluss & Einstellung der Stakeholder	Nach / Mit Stakeholderidentifikation	Vorprojektmanager, Vorprojektteam	Brainstorming, Workshop	Flipcharts, Vorlagen	Krafffeldanalyse, Wirkungsanalyse
3.	Stakeholderbehandlung	Ermittlung von Wünschen der (relevanten) Stakeholder	Nach Stakeholderanalyse	Vorprojektmanager, Vorprojektteam	Interviews, Workshops	Fragelisten, Vorlagen	Wunschliste
4.	Stakeholdersteuerung	Überprüfung und Steuerung des Stakeholder-Verhaltens	Im laufenden Projekt	Projektmanager	Kommunikation, Marketing	Kommunikationsmatrix, Berichte	Berichte



Zu Beginn eines Projekts wird bindend festgelegt, welche Elemente des Stakeholdermanagements im konkreten Projekt eingesetzt werden sollen, denn je nach Größe und Kategorie des Projekts müssen nicht immer alle Schritte in vollem Umfang ausgeführt und nicht alle Dokumente ausgefüllt werden.

Die Stakeholdermanagementplanung wird üblicherweise durch ein zentrales Gremium für Projektmanagement in Zusammenarbeit mit einem Projektverantwortlichen durchgeführt. Typischerweise sind dies das Projektmanagement Office (PMO) und der Vorprojektmanager.

Ist ein **Stakeholdermanagementplan** festgelegt, so sollte er im Laufe des Projekts nicht mehr verändert und auch eingehalten werden.

Minimalinhalt des Stakeholdermanagementplans:

Verantwortlichkeiten, Liste der zu verwendenden Dokumente (mit Vorlagen), (Mini-)Glossar, Klassifikationsschemen, ...

In einem Stakeholder-Workshop (auch: Stakeholderklausur, oder Stakeholderanalyse-Workshop) können noch vor Projektstart die ersten Schritte des Stakeholdermanagements vorgenommen werden.

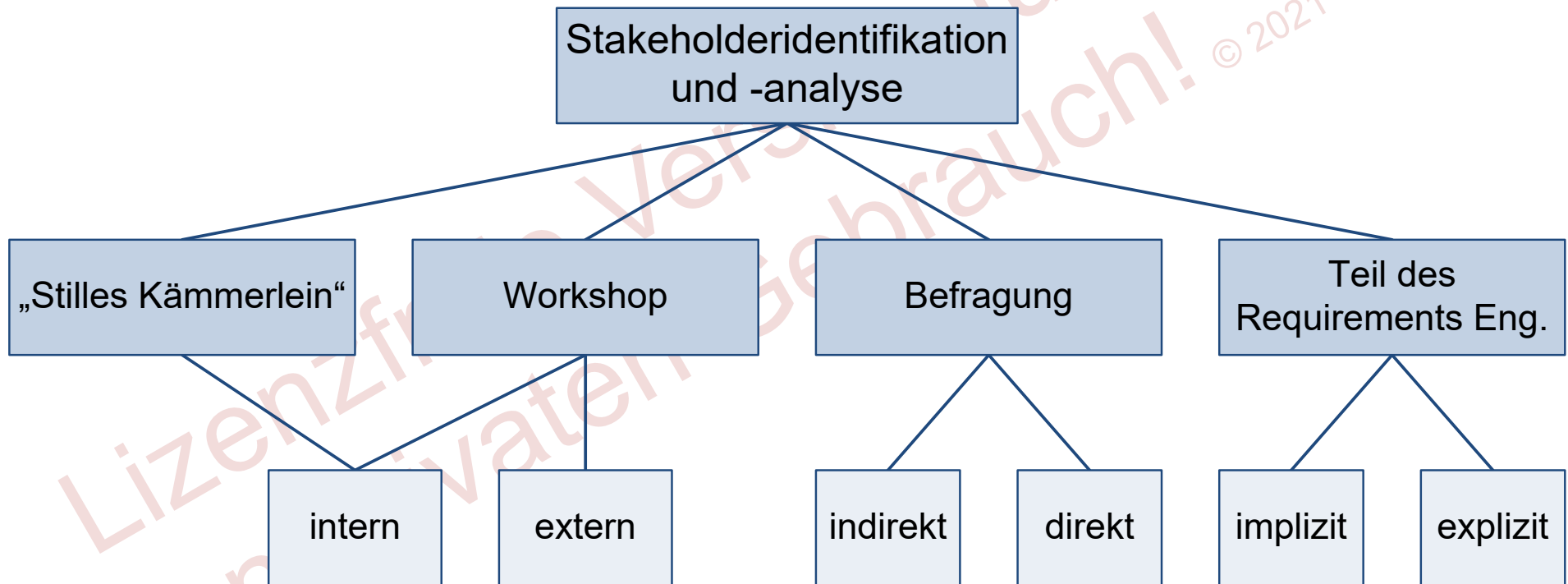
Hier ist die Agenda eines internen Stakeholder-Workshops wiedergegeben, bei dem nur Teammitglieder, nicht jedoch die Stakeholder selbst, teilnehmen.

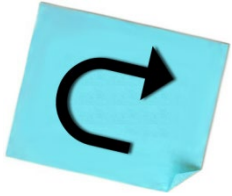
Interner Stakeholder-Workshop – Agenda, 1 Tag

Uhrzeit		Hilfsmittel
08:00 – 08:30	<ul style="list-style-type: none"> Begrüßung, Einleitung Vorstellung des Stakeholdermanagement-Prozesses & Werkzeuge und Methoden 	Stakeholdermanagementplan
08:30 – 12:00	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholder finden und deren zentrale Bedürfnisse ermitteln Die Kraftfeldanalyse durchführen 	Stakeholderliste Kraftfeldanalyse Brainstorming
12:00 – 13:00	Mittagspause	
13:30 – 14:30	<ul style="list-style-type: none"> Kritische Stakeholder identifizieren und detailliert betrachten Maßnahmen (grob definieren) 	Stakeholderliste Stakeholdermap Wirkungsanalyse
15:30 – 16:00	Kaffeepause	
16:00 – 17:00	<ul style="list-style-type: none"> Maßnahmen für einzelne Stakeholder beschreiben Zuordnung der Zuständigkeiten im weiteren Projektverlauf 	Stakeholderliste
17:30 – 17:45	<ul style="list-style-type: none"> Abschluss, Zusammenfassung der Ergebnisse 	
ab 17:45	Informeller Ausklang	



Die Stakeholderidentifikation und -analyse kann auf verschiedene Weise erfolgen, eine Vorgabe gibt es dafür nicht.





Betrachten Sie die vorhergehende Folie und vergleichen Sie den Aufwand zur Stakeholderidentifikation und -analyse:
Welcher Weg ist der schnellste, welcher der beste?

Dauer:
15 Min.

Keine
Muster-
lösung!

**Fall-
bei-
spiel**

Hans König, Projektmanager eines internen Projekts hat – da das Projekt von der Geschäftsleitung als „sensibel“ bezeichnet wurde – das Stakeholdermanagement stark in den Vordergrund gestellt. Entsprechend wurden das Projektteam darauf hingewiesen, die Stakeholder besonders sorgfältig zu behandeln. Deshalb führten diejenigen Teammitglieder, die die Anforderungen aufgenommen haben, gleichzeitig eine Art Stakeholderbefragung durch. Auch bei der Risikobetrachtung durch den Risikomanager wurden entsprechende Fragen gestellt. Zudem hat der Projektmanager König selbst die wichtigsten Stakeholder interviewt, um ein Stimmungsbild zu erhalten.

In der Folge wurden einige Stakeholder bis zu drei Mal befragt. Dies wiederum führte dazu, dass die Qualität der Antworten stark unterschiedlich ausfiel, denn aufgrund der Wiederholungen reagierten einige Stakeholder mit minimalsten Antworten.

Die Stakeholderbefragung wurde daher als Misserfolg bewertet.



1. Lassen Sie sich bei der Stakeholdermanagementplanung durch einen erfahrenen Berater unterstützen
2. Überlegen Sie, wer (in erster Linie) das Stakeholdermanagement durchführen soll und beachten Sie den Aufwand

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch!



1. Was sollte im Stakeholdermanagementplan stehen? Wer verfasst ihn?
2. Wann wird der Stakeholdermanagementplan erstellt?
3. Was sind die Schritte des Stakeholdermanagement-Prozesses?
4. Was ist ein Stakeholder-Workshop? Wann wird er durchgeführt?

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch © 2022



- Die Stakeholderidentifikation: Grundsätzliches
- Wie finde ich alle Stakeholder? (Vorgehen und Hilfsmittel, Fragelisten, Allgemeine Frageliste, Gruppenbetrachtung)
- Clustern der Stakeholder
- Praxistipp: Die drei wichtigsten Stakeholder
- Die Stakeholderliste (Genereller Aufbau, Bewertungsfelder, Beispiel 1, Anmerkungen zum Beispiel 1)
- Die Krafffeldanalyse
- Die Stakeholder-Matrix (Variante 1, Variante 2)
- Die Stakeholderanalyse: Grundsätzliches
- Die erweiterte Stakeholderliste (Grundsätzliches, Frageliste, Weitere mögliche Parameter, Beispiel, Skalen zur Klassifikation, Anmerkungen)
- Die erweiterte Stakeholder-Matrix (Beispiel 1, Betrachtungen, Beispiel 2, Beispiel 3)
- Übung 4: Die erweiterte Stakeholder-Matrix: Szenarien
- Die Stakeholderlandkarte
- Die individuelle Wirkungsanalyse (Grundsätzliches, Formular, Beispiel)
- Tipps zu Kapitel
- Fragen zum Kapitel



Die Durchführung des Stakeholdermanagements beginnt mit der **Stakeholderidentifikation** (und Vorab-Analyse). Hierüber sollen alle (potenziellen und möglichen) Stakeholder erfasst werden. Als Basis dienen üblicherweise Listen mit Stakeholdern aus bisherigen Projekten und Erfahrungen aus vergangenen Projekten. Hierdurch erhält man eine Übersicht, welche und wie viele Stakeholder involviert sind.

Um (möglichst viele) Stakeholder zu erfassen, kann ein Workshop mit entsprechenden Techniken (wie Brainstorming) durchgeführt werden. Alle benannten, potenziellen Stakeholder werden erfasst, auch wenn sie dann später nicht fortlaufend überprüft werden.



Die Ermittlung der Stakeholder sollte möglichst vollständig sein. Neben dem Einsatz von Listen werden häufig folgende Hilfsmittel zur Ermittlung aller Stakeholder eingesetzt:

- Brainstorming: Die beliebteste Art – Man ermittelt und überprüft die möglichen Stakeholder durch Brainstorming (mit einer Expertengruppe)
- Organigramme: Diese können durchgeschaut werden, um so komplette Organisationseinheiten zu überprüfen
- Prozessdarstellungen (oder Prozesse allgemein): Über die visualisierten Prozesse, die von dem Projekt beeinflusst werden, können die Prozess-Beteiligten ermittelt werden; diese sind häufig auch Stakeholder des Projekts



Um alle Stakeholder zu finden, werden häufig Fragelisten eingesetzt, die auch beim Brainstorming unterstützen können.

Dabei gibt es folgende Arten von Fragelisten (siehe nächste Folien):

- Allgemeine Fragen (W-Fragen), die insbesondere die Betroffenen hervorheben
- Fragen zu Gruppen, die vom Projekt oder vom Projektergebnis betroffen sind

Achtung:

Auch wenn die Frage- und Checklisten eine gewisse Vollständigkeit suggerieren, reichen sie (erfahrungsgemäß) alleine nicht aus, um alle Stakeholder zu ermitteln. Sie sollten daher nur unterstützend eingesetzt werden.



Frage- liste

Generell können zur Ermittlung und Einordnung der Stakeholder folgende Fragen gestellt werden:

- Wer hat Interesse an dem Projekt?
- Wer hat Interesse an der Erreichung der Projektziele?
- Wer fördert das Projekt?
- Wer bremst das Projekt?
- Wer kann das Projekt fördern oder bremsen?
- Wer muss Ergebnisse des Projekts abnehmen?
- Wer will von den Ergebnissen des Projekts profitieren?
- Für wen ändert sich etwas, wenn das Projekt umgesetzt wird?
- Wer hat Erwartungen an das Projekt?



Frage- liste

Folgende Gruppen sollten beim Suchen und Finden der Stakeholder betrachtet werden:

- Der Projektsponsor / die Projektensoren
- Diejenigen, die besonders vom Projektergebnis profitieren
- Diejenigen, die das Projekt offensichtlich unterstützen oder finanzieren
- Diejenigen, die das Projektergebnis nutzen werden
- Diejenigen, die durch Regularien (Gesetze, Vorgaben) Einfluss auf das Projekt haben
- Diejenigen, die durch das Projektergebnis eine veränderte Arbeitsumgebung erhalten (Rolle, Kompetenzen, Arbeitsbelastung)
- Diejenigen, die das Projektergebnis einführen oder (dauerhaft) supporten müssen

nach /BAPG15/



Im Allgemeinen werden nicht Einzelpersonen als Stakeholder betrachtet, sondern Rollen, Personas oder Gruppen. Hierdurch kann die Anzahl der zu betrachtenden und zu befragenden Stakeholder reduziert werden.

Wie wird nun geclustert? Hierzu gibt es generell zwei Möglichkeiten:

1. Verwendung von vorhandenen Listen (Top-Down-Ansatz): Die Gruppen sind von vorneherein bekannt. Üblicherweise werden hier Organisationseinheiten wie Abteilungen herangezogen
2. Metaplanwände (Bottom-Up-Ansatz): Die Gruppen werden nach Ermittlung der Stakeholder zusammengefasst

Kriterien für die Clusterung:

- Abteilungszugehörigkeit („alle MAs der Logistik-Abteilung“)
- Gruppengröße („2 Repräsentanten pro 20 MAs“)
- Wichtigkeit („jeder Keyplayer“)



Um eine minimale Stakeholderidentifikation durchzuführen empfiehlt Höfler /Höfler10/ folgendes Vorgehen:

1. Nehmen Sie ein Blatt Papier und teilen Sie es in Drittel. Schreiben Sie auf, welche Interessen Ihre Eigentümer, Ihre Mitarbeiter, Ihre Kunden aus Ihrer Sicht haben. Überprüfen Sie, welche davon gleich, konkurrierend oder neutral zueinander sind
2. Beobachten Sie sich selbst, oder noch besser, lassen Sie sich Rückmeldungen von Personen Ihres Vertrauens geben, ob Sie einen der „drei Herren“ bevorzugen
3. Lassen Sie die Verantwortung für die Balance nicht nur auf Ihren Schultern ruhen. Bringen Sie Eigentümer, Mitarbeiter und Kunden zusammen und arbeiten Sie mit ihnen am Ausbalancieren der Interessen

**Muss!**

Zur systematischen Stakeholdererfassung in der Identifikationsphase wird die **Stakeholderliste** (auch als Stakeholderregister bezeichnet) benutzt. Sie kann folgenden Aufbau haben:

Wer nimmt Einfluss auf das Projekt oder ist davon betroffen?	Welche Erwartungen bestehen an das Projekt?

Tipp:

Erfassen Sie die Erwartungen schriftlich mit kurzen Stichpunkten oder Texten.



Muss!

Baut man die Stakeholderliste weiter aus, indem man sie durch zwei Felder für Einstellung und Einfluss ergänzt, so kann sie auch direkt zur (Vorab-)Analyse verwendet werden:

Wer nimmt Einfluss auf das Projekt oder ist davon betroffen?	Welche Erwartungen bestehen an das Projekt?	Wie ist die Einstellung zum Projekt?	Wie stark ist der Einfluss auf das Projekt?
		negativ -, neutral o, positiv +	gering -, mittel o, stark +

Aus der Stakeholderliste kann recht einfach eine grafische Repräsentation abgeleitet werden; diese wird als Kraftfeldanalyse bezeichnet (siehe später).



	Wer nimmt Einfluss auf das Projekt oder ist davon betroffen?	Welche Erwartungen bestehen an das Projekt?	Wie ist die Einstellung zum Projekt?	Wie stark ist der Einfluss auf das Projekt?
			negativ -, neutral o, positiv +	gering -, mittel o, stark +
1	Vorstand	hohe Rendite	o	++
2	Kunde	gelungenes Produkt	++	++
3	Vertrieb	zufriedener Kunde	+	+
4	Entwicklung	reibungsloser Ablauf	-	o
5	Betriebsrat	zufriedene Mitarbeiter	o	o
6	Mitarbeiter	gutes Arbeitsklima	++	-
7	Aktionäre	kurzfristige Rendite	+	--
8	Behörden	eingehaltene Auflagen	-	--



- Die Farben in der Nummerierung verdeutlichen die Nähe zum Projekt (siehe „Typische Stakeholder in Projekten“ in Kapitel 1)
- Hier sind der Projektmanager, das Projektteam und der Projektsponsor nicht aufgeführt. Diese dürften aber (im Normalfall) immer eine positive Einstellung besitzen, wobei der Einfluss variieren kann
- Die beiden Parameter Einstellung und Einfluss können folgendermaßen klassifiziert werden:

Einstellung		Einfluss	
++	sehr positiv	++	sehr stark
+	positiv	+	stark
0	neutral	0	mittel
-	negativ	-	gering
--	ablehnend	--	sehr gering

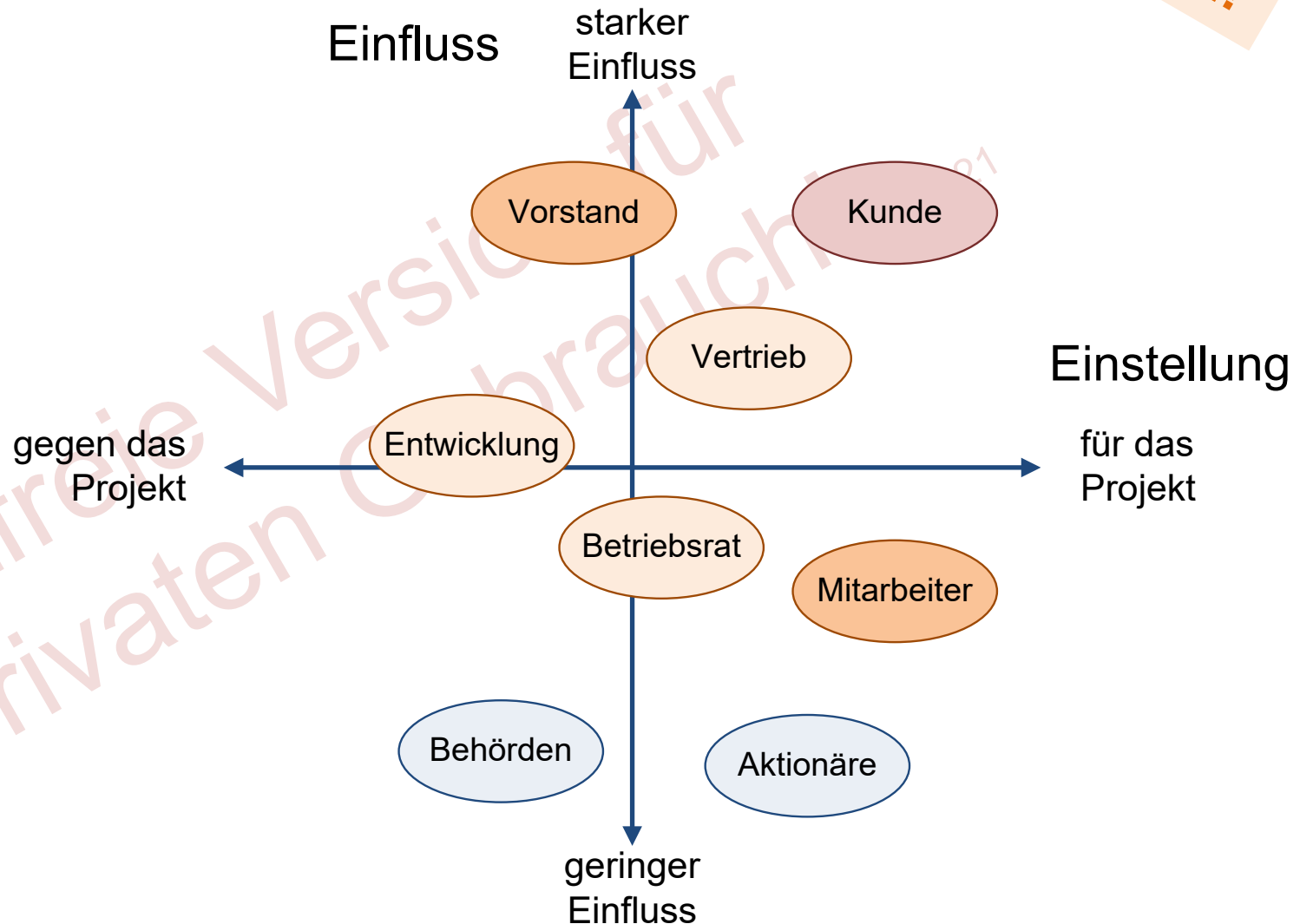
reicht oftmals aus!



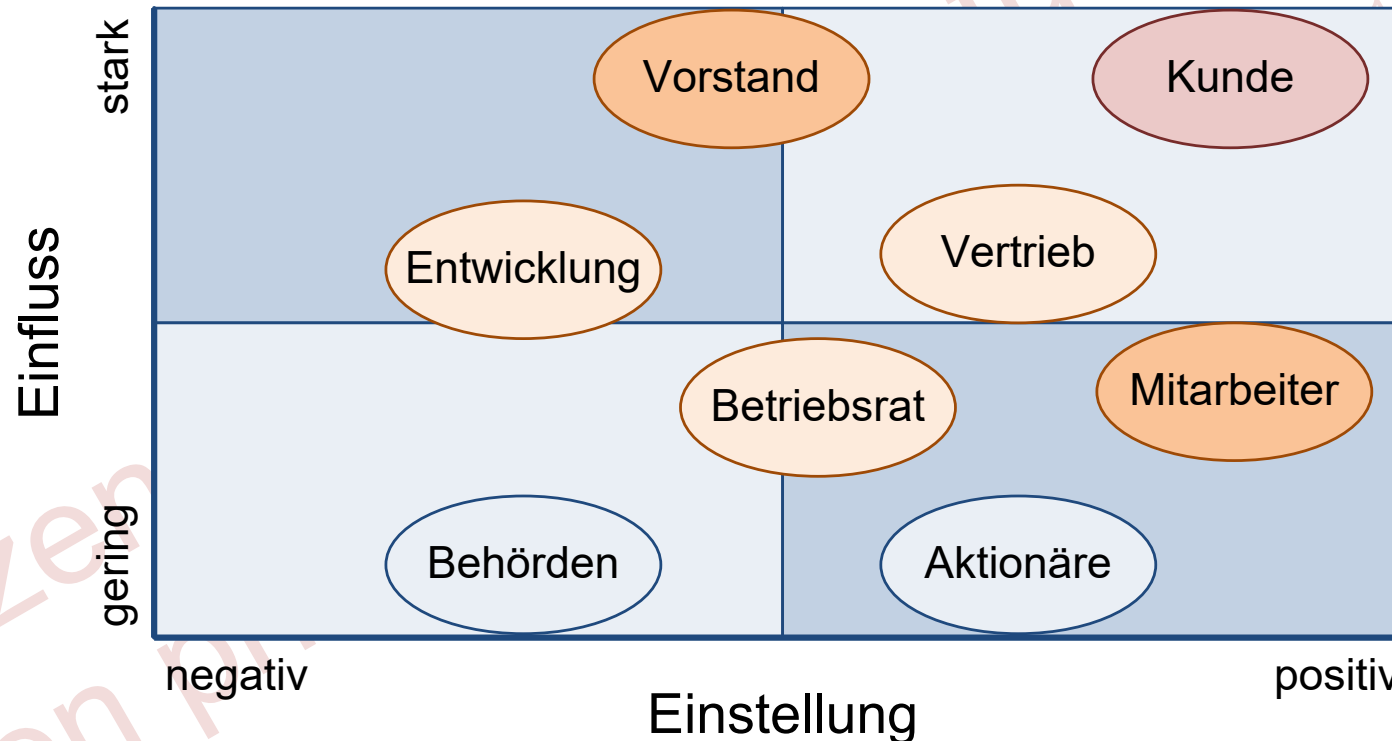
Soll!

Die Kraftfeldanalyse liefert einen guten und schnellen Überblick der Stakeholder-Einstellung und des Stakeholder-Einflusses im Projekt.

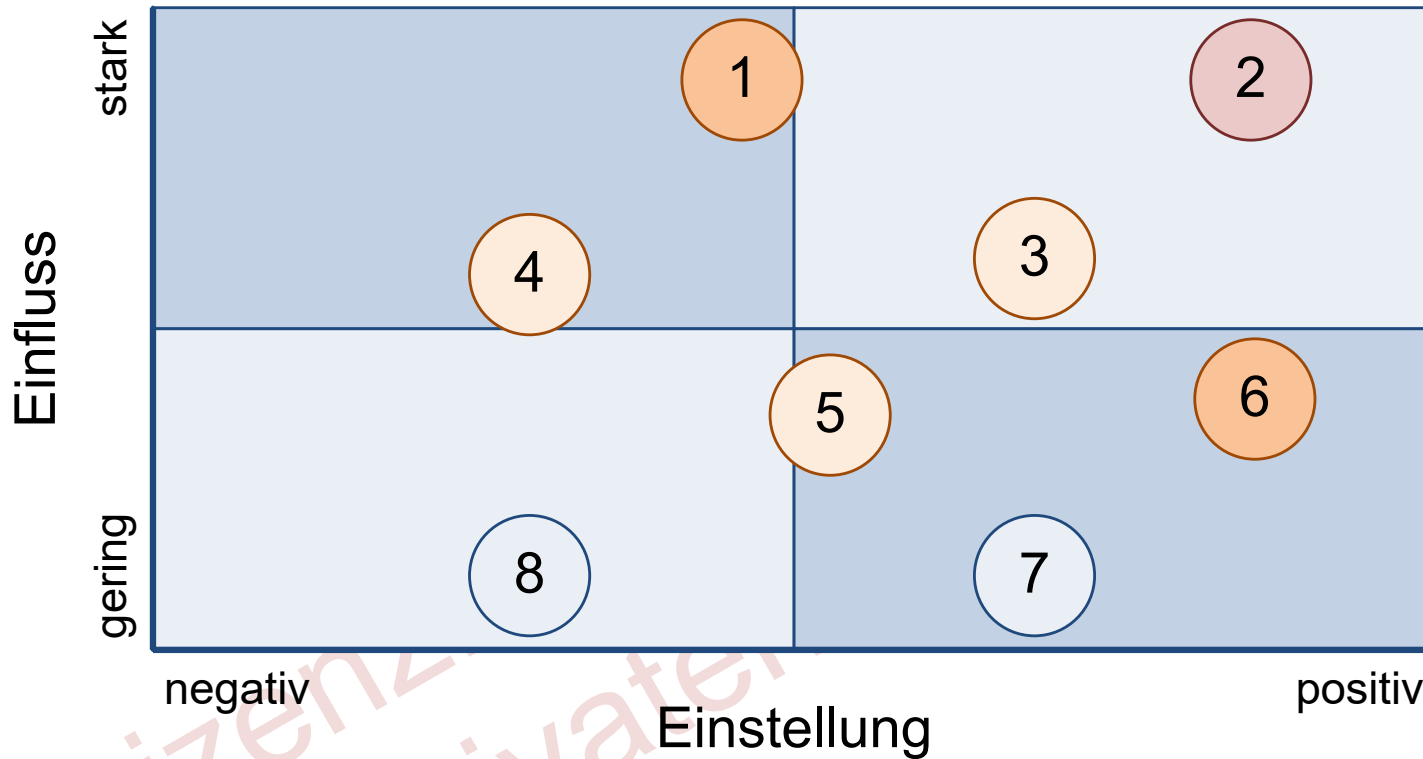
Die Farben und Größen der Stakeholderrepräsentation sind nicht festgelegt und können für andere Zwecke verwendet werden.



Durch Umzeichnen der Kraftfeldanalyse ergibt sich folgende Stakeholder-Matrix, die auch als Einfluss/Einstellung-Diagramm bezeichnet wird.



Statt der Darstellung mit dem kompletten Namen der Stakeholder können auch die Zahlen aus der Stakeholderliste verwendet werden – siehe nächste Folie.



Stakeholder	
1	Vorstand
2	Kunde
3	Vertrieb
4	Entwicklung
5	Betriebsrat
6	Mitarbeiter
7	Aktionäre
8	Behörden



Bei der **Stakeholderanalyse** werden (systematisch) die Stakeholder hinsichtlich ihrer Einstellung zum Projekt und ihres Einflusses auf das Projekt bewertet. Diese Bewertung geschieht auf Basis der Stakeholderliste und den darin erfassten Erwartungen. Durchgeführt wird die Stakeholderanalyse am besten durch das Projektteam, welches jeweils Einschätzungen abgibt, die in der Stakeholderliste erfasst werden.

Als besonders hilfreich erweist sich bei der Analyse eine Art „Rollentausch“ oder „Perspektivenwechsel“, in dem man versucht, die Position der einzelnen Stakeholder einzunehmen und auf dieser Basis die Einstellung zum Projekt zu ermitteln.

Das Ergebnis ist eine erweiterte Stakeholderliste, mit der dann weitere Betrachtungen und Auswertungen vorgenommen werden können.



Um zusätzliche Klassifikationen der Stakeholder vornehmen zu können, kann die Stakeholderliste erweitert werden: Zu den Erwartungen werden Befürchtungen hinzugefügt (zweite Spalte), ein (mögliches) Konfliktpotenzial wird erfasst (fünfte Spalte) und Spalten für Konsequenzen und Maßnahmen werden ergänzt (sechste und siebte Spalte).

Wer nimmt Einfluss auf das Projekt oder ist davon betroffen?	Welche Erwartungen (+) und Befürchtungen (-) bestehen an das Projekt?	Wie ist die Einstellung zum Projekt?	Wie stark ist der Einfluss auf das Projekt?	Wie stark ist die Betroffenheit ?	Welche Konsequenzen für das Projekt gibt es?	Welche Maßnahmen sind möglich?
		negativ -, neutral o, positiv +	gering -, mittel o, stark +	gering -, mittel o, stark +		

Achtung:

Spätestens hier darf die Stakeholderliste nicht mehr öffentlich bearbeitet werden!

nach /Patzak14/



Frage- liste

- Wie steht der Stakeholder zum Projekt / was denkt der Stakeholder über das Projekt? (Einstellung)
- Wie groß ist der Einfluss des Stakeholders auf das Projekt? (Einfluss nach eigener Auffassung)
- Was ist dem Stakeholder besonders wichtig? (Erwartungen)
- Wie kann der Stakeholder das Projekt beeinflussen? (Gestaltungsspielraum)
- Wie kann der Stakeholder beeinflusst werden? (Maßnahmen)

Lizen-
der



Über die erweiterte Stakeholderliste können weitere Parameter zu den Stakeholdern erfasst werden.

Möglich sind beispielsweise:

- Verantwortung
- Qualität der Arbeit
- Arbeitsbelastung
- Arbeitszufriedenheit
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Selbstverwirklichung
- Fremdkontrolle
- Einkommen
- ...



	Stakeholder	Einstellung zum Projekt	Einfluss auf das Projekt	Grad der Betroffenheit
1	Vorstand	0	++	+
2	Kunde	++	++	+
3	Vertrieb	+	+	++
4	Entwicklung	-	0	+
5	Betriebsrat	0	0	-
6	Mitarbeiter	++	-	+
7	Aktionäre	+	--	--
8	Behörden	-	--	--



Die Parameter Einstellung, Einfluss und Betroffenheit können folgendermaßen klassifiziert werden:

Einstellung	
++	sehr positiv
+	positiv
0	neutral
-	negativ
--	ablehnend

Einfluss	
++	sehr stark
+	stark
0	mittel
-	gering
--	sehr gering

Betroffenheit	
++	sehr stark
+	stark
0	mittel
-	gering
--	sehr gering

reicht
oftmals
aus!








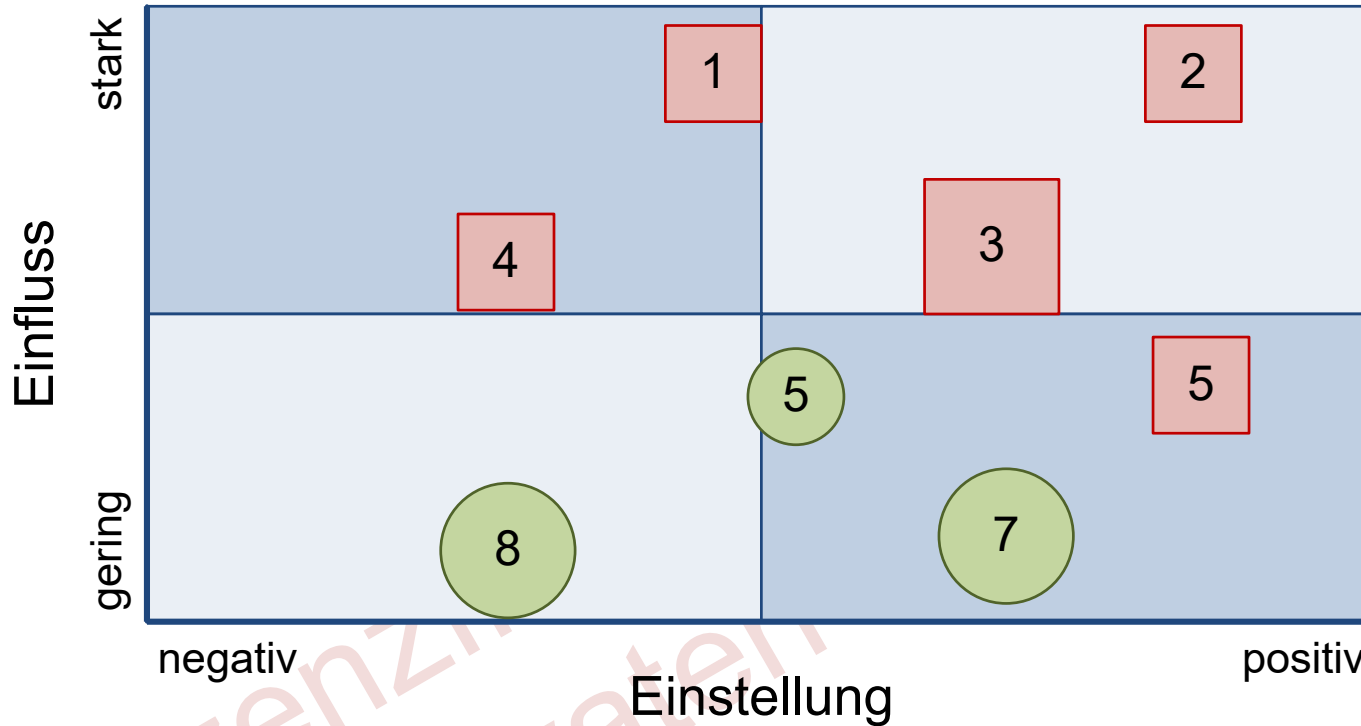
Bei der Verwendung der erweiterten Stakeholderliste kann die Komplexität und damit der Aufwand zur Erstellung und Pflege der Liste schnell ansteigen. Daher sollte vorab überlegt werden, welche Parameter (im weiteren Projektverlauf) tatsächlich gebraucht werden.

Bei der Verwendung der erweiterten Stakeholderliste muss ebenfalls beachtet werden, wer die einzelnen Parameter aufnehmen darf und dann im Projektverlauf überprüfen muss. Soll dies durch eine (zentrale) Person erfolgen, so muss diese auch in der Lage sein, die einzelnen Parameter für die jeweiligen Stakeholder zu bestimmen. Wird die Liste durch mehrere Personen erstellt und gepflegt, so müssen der Zeitpunkt der Erfassung und Veränderung ebenso wie die eintragende Person erfasst werden.



Soll die Betroffenheit (oder das erwartete Konfliktpotenzial) der Stakeholder, die in der erweiterten Stakeholderliste erfasst wurde, ebenfalls grafisch dargestellt werden, so können hierfür rote Rechtecke („stark betroffen“) und grüne Kreise („gering/schwach betroffen“) verwendet werden. Die Zahlen in den Rechtecken und Kreise verweisen dann auf die Nummern (= IDs) in der Stakeholderliste. Die Größe der Rechtecke und Kreise entspricht dem Grad der Betroffenheit.

Betroffenheit			
++	sehr stark	→	
+	stark	→	
0	mittel	→	
-	gering	→	
--	sehr gering	→	



- 1 stark oder mittel betroffen
- 2 gering betroffen

Stakeholder		
1	Vorstand	+
2	Kunde	+
3	Vertrieb	++
4	Entwicklung	+
5	Betriebsrat	-
6	Mitarbeiter	+
7	Aktionäre	--
8	Behörden	--

Betroffenheitsgrad



Aus der Stakeholder-Matrix lässt sich eine (mögliche) Gesamtsituation des Projekts ableiten.

Folgende Ergebnisse kann eine Betrachtung auf „den ersten Blick“ liefern – das Projekt ist bzgl. seiner Stakeholder ...

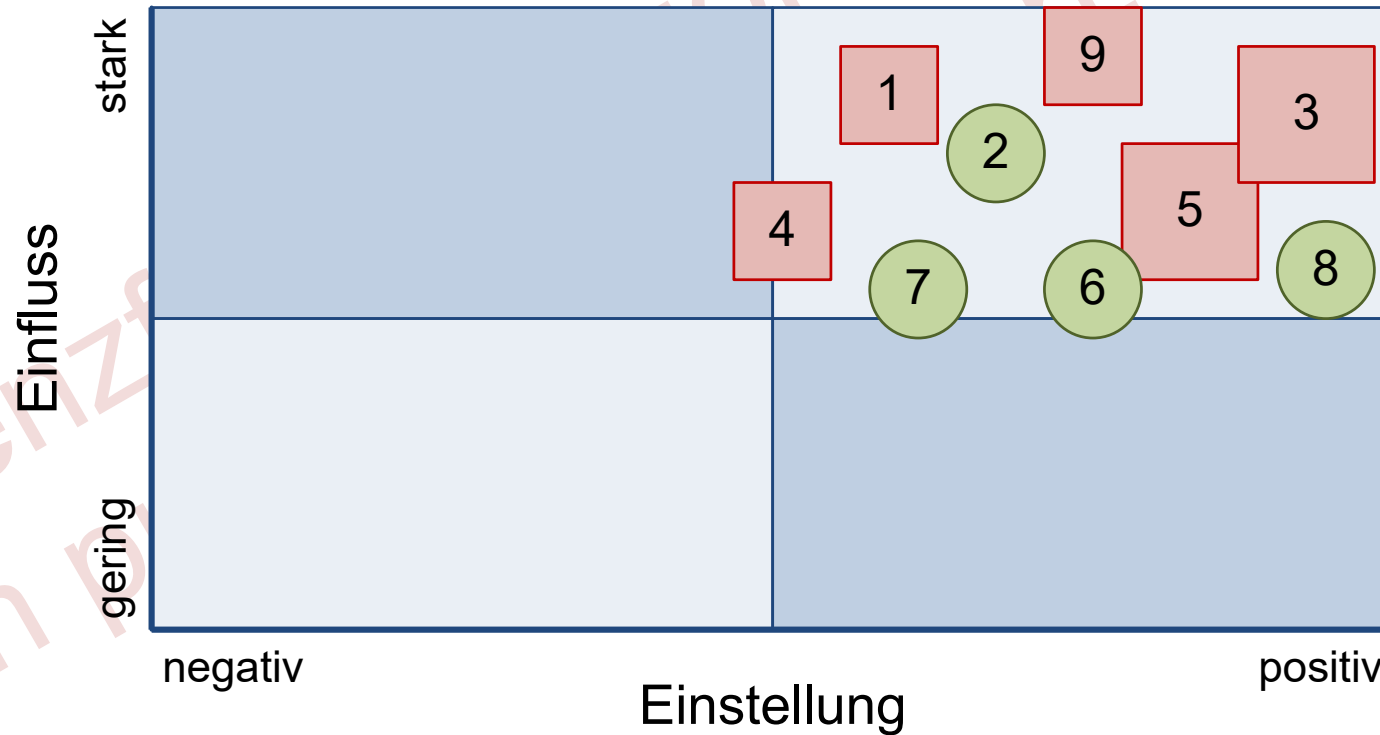
- „gut“: Die wichtigsten Stakeholder sind für das Projekt, es gibt keine relevanten Stakeholder die komplett bremsen.
- „normal“: Die Stakeholder sind „einigermaßen“ gleich verteilt: Es gibt Promotoren wie Bremser; die Befürworter und Mitläufer sind in etwa gleich häufig anzutreffen.
- „schlecht“: Die wichtigsten Stakeholder haben kein Interesse oder sind gegen das Projekt.

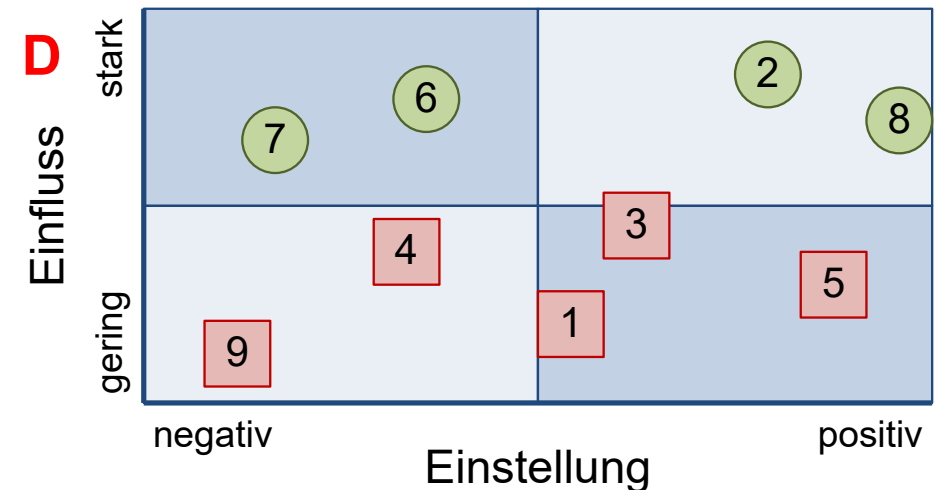
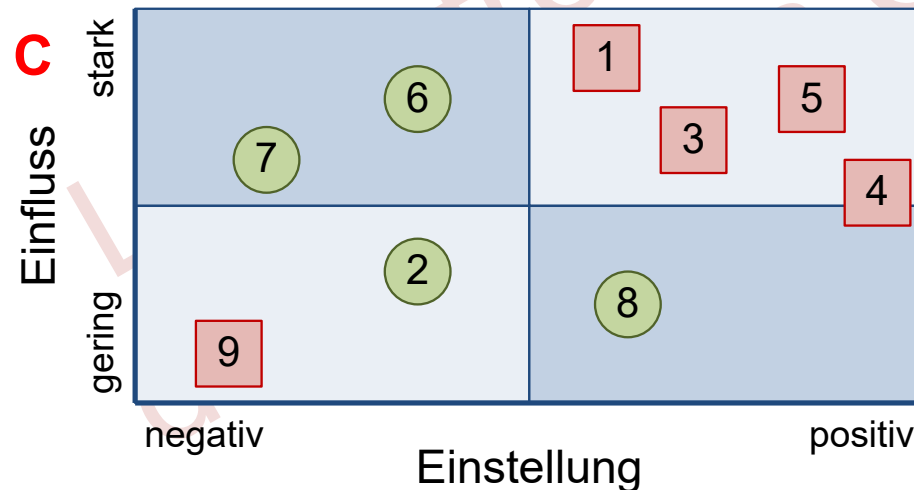
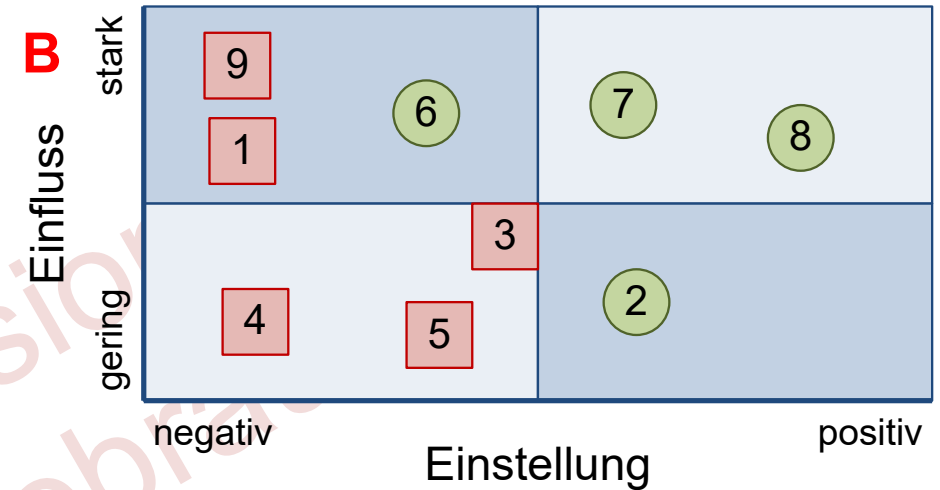
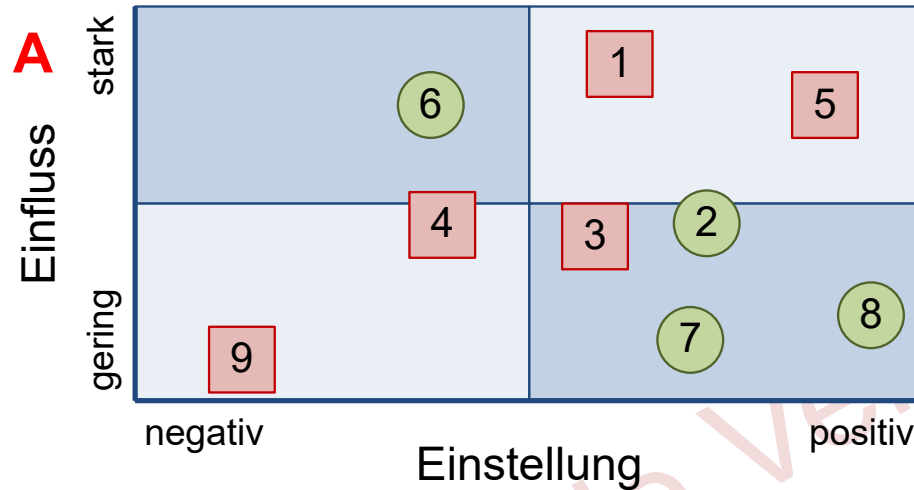
Achtung:

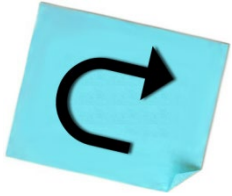
Stakeholder-Matrizen können eine „Schönwetter-Sicht“ (oder „Management-Sicht“) aufweisen, um ein besonders gutes Bild des Projekts zu zeigen.



In diesem Beispiel haben alle Stakeholder eine positive Einstellung zum Projekt und zudem noch starken Einfluss, auch wenn der Grad der Betroffenheit unterschiedlich ist.







Betrachten Sie die vier Stakeholder-Matrizen der vorhergehenden Folie.

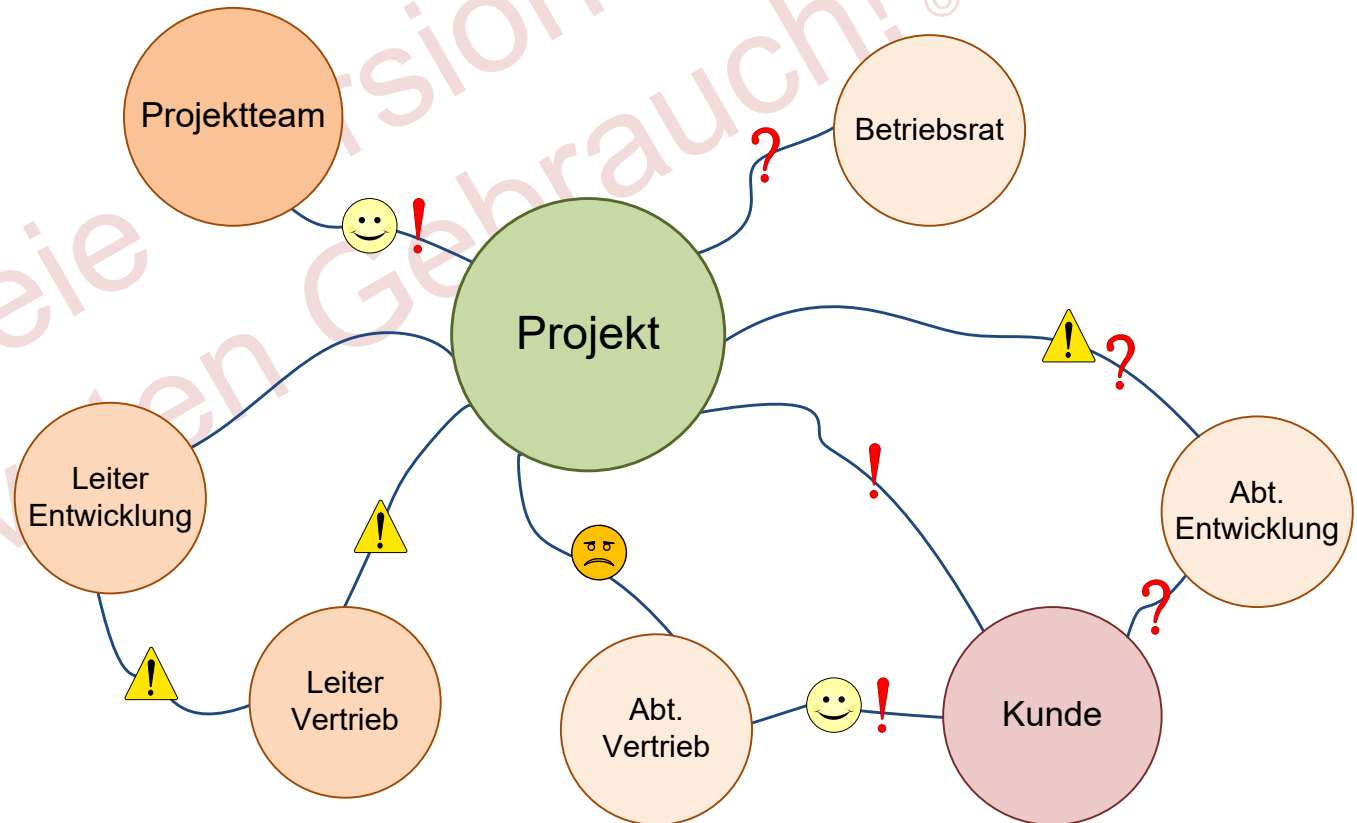
Worauf deuten die Matrizen jeweils hin? Was ist das „beste Projekt“?

Dauer:
20 Min.

Keine
Muster-
lösung!

Anstelle der Stakeholderliste (oder auch zusätzlich) kann eine Stakeholderlandkarte erstellt werden. Diese hat den Vorteil, dass man die Beziehungsarten zwischen den Stakeholdern visualisieren kann. Sie eignet sich daher besonders bei der Verwendung in großen Gruppen (Workshops mit Flipcharts) oder zur Betrachtung besonders kritischer Teilbereiche.

Legende		
Stakeholderlandkarte		
Symbol	Anzahl	Beschreibung
⚠️	3	Warnung
?	3	Frage
☹️	1	Schlecht
😊	2	Gut
!	3	Wichtig





Kann!

Mit der individuellen Wirkungsanalyse (die auch als Betroffenheitsanalyse bezeichnet wird) werden die Auswirkungen des Projekts für einzelne Stakeholder näher betrachtet, um so mögliche Widerstände und Motivationsfaktoren zu erkennen. Sie ist besonders für die internen Stakeholder interessant.

Problematisch ist der stark bewertende Charakter dieser Analyse. Zudem werden hierüber Einzelpersonen sehr detailliert beschrieben. Daher ist der Einsatz nur mit entsprechender Vorbereitung sinnvoll. Es muss außerdem überlegt werden, wer die Wirkungsanalyse durchführt – entweder der Stakeholder selbst oder der Projektmanager. In beiden Fällen muss jedoch die Aussagekraft überprüft werden, da dann Fremd- und Eigensicht abweichen können.

Generell sollten die Dokumente und Unterlagen zur Wirkungsanalyse nicht öffentlich zugänglich sein.

Die individuelle Wirkungsanalyse (2/3): Formular



Kann!

Stakeholder (Rolle oder Name)		
erfasst durch		erfasst am
Wie wirkt sich das Projekt auf die folgenden Faktoren aus?	Art der Auswirkung	Stärke der Auswirkung
	negativ -, neutral o, positiv +	gering -, mittel o, stark +
Sicherheit des Arbeitsplatzes		
Inhalt der Aufgaben		
Kompetenzen		
Verantwortung		
Arbeitsbelastung		
Gehalt		
Aufstiegsmöglichkeiten		
Soziale Kontakte		

nach /SchuWi02/

Die individuelle Wirkungsanalyse (3/3): Beispiel



Kann!

Stakeholder (Rolle oder Name)	Herr Aschenbrenner, Leiter Controlling		
erfasst durch	Markus Bode (-mb)	erfasst am	05.01.15
Wie wirkt sich das Projekt auf die folgenden Faktoren aus?	Art der Auswirkung	Stärke der Auswirkung	
	negativ -, neutral o, positiv +	gering -, mittel o, stark +	
Sicherheit des Arbeitsplatzes	o	o	
Inhalt der Aufgaben	+	o	
Kompetenzen	+	+	
Verantwortung	o	-	
Arbeitsbelastung	-	o	
Gehalt	+	o	
Aufstiegsmöglichkeiten	o	+	
Soziale Kontakte	+	+	



1. Erfassen sie „nicht zu viele“ Stakeholder: Ein „passendes Maß“ muss anhand der Projektgröße gefunden werden
2. Die erweiterte Stakeholderliste sollte „nicht zu viele Eintragungen“ enthalten
3. Überlegen Sie vorab, wer die Repräsentanten einer Stakeholdergruppe sind (und wer dies bestimmen darf)
4. Überlegen Sie vorab, wer welche Fragen bei den Stakeholdern stellen darf



1. Wer führt die Stakeholderanalyse durch? Können Sie (als Projektmanager) Aufgaben des Stakeholdermanagements delegieren?
2. Welche Dokumente für das Stakeholdermanagement kennen Sie? Welche sind besonders wichtig?
3. Wie und wo notieren Sie die Stakeholderliste (und die daraus abgeleitete Kraftfeldanalyse)?
4. Wann ist die Listendarstellung (Stakeholderliste) der grafischen Darstellung (Kraftfeldanalyse) vorzuziehen, wann nicht?
5. Warum ist die Wirkungsanalyse bei Organisationsprojekten besonders wichtig?
6. Wann ist eine Clusterung sinnvoll? Wird diese Top-Down oder Bottom-Up durchgeführt?
7. Wer darf Bewertungen vornehmen? Wer Änderungen daran? Wie wird dies nachgehalten („getrackt“)?



Kapitel 4

Seite
84-104

- Die Stakeholderbehandlung: Grundsätzliches
- Die Wunschliste (Grundsätzliches, Beispiel)
- Das Stakeholder-Portfolio nach Freeman
- Strategien zur Stakeholderbehandlung
- Die Stakeholderbehandlung und das Kommunikationsmanagement
- Die Stakeholdersteuerung (Grundsätzliches, Fallbeispiel: Fehlendes Projektmarketing, Was ist zu tun?)
- Die Maßnahmen zur Stakeholdersteuerung („Eng managen“, „Zufriedenstellen“, „Auf dem Laufenden halten“, „Überwachen“)
- Überprüfen von Einstellung und Einfluss (Grundsätzliches, Beispiel 1, Beispiel 2)
- Fallbeispiel: Keine aktive Stakeholdersteuerung
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel



Auf die Stakeholder muss nach den Analyse-Schritten im Laufe des Projekts aktiv zugegangen werden. Dies ist eine der Hauptaufgaben und eine der Hauptverantwortlichkeiten des Projektmanagers.

Zum einen muss – gerade bei wichtigen Stakeholdern – nochmals explizit nachgefragt werden, was sie von dem Projekt erwarten. Hierzu kann die **Wunschliste** herangezogen werden, die auf der nächsten Folie dargestellt ist.

Zum anderen ist es wichtig, sich geeignete **Strategien und Maßnahmen** zur Behandlung der relevanten Stakeholder zurechtzulegen, um den Projekterfolg zu gewährleisten. Diese gehören zu weiten Teilen zum Projektmarketing, da darüber ein Großteil der Kommunikation mit den Stakeholdern erfolgt.

Alle (möglichen) Maßnahmen zur Stakeholderbehandlung sollten nach Möglichkeit recht früh benannt und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit überprüft werden. Nicht alle Maßnahmen müssen im Projektverlauf tatsächlich umgesetzt werden – jedoch sollte man vorbereitet sein, falls sich die Notwendigkeit zum Eingreifen ergibt.



Mit der Wunschliste werden die Wünsche einzelner Stakeholder festgehalten.

Achtung:

Die Wunschliste sollte nur eingesetzt werden, wenn die Wünsche (und Mängel) auch in die Projektzielliste eingearbeitet und später im Projekt auch umgesetzt werden können.

Erfasste Wünsche (= Anforderungen), die später ignoriert oder vergessen werden, sind kontraproduktiv.

Projektmanager/-verantwortlicher		Projektsponsor / Auftraggeber		Projekt-ID
Wünsche und Mängel von		Abteilung / Funktion		Personal-Nr.
Erfasst durch				
Lfd. Nr.	Mängel der bisherigen Lösung: • Leistungseinschränkungen?	Wünsche an die neue Lösung: • Konkrete Lösungsvorschläge?		
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Datum	Version	Sonstiges		

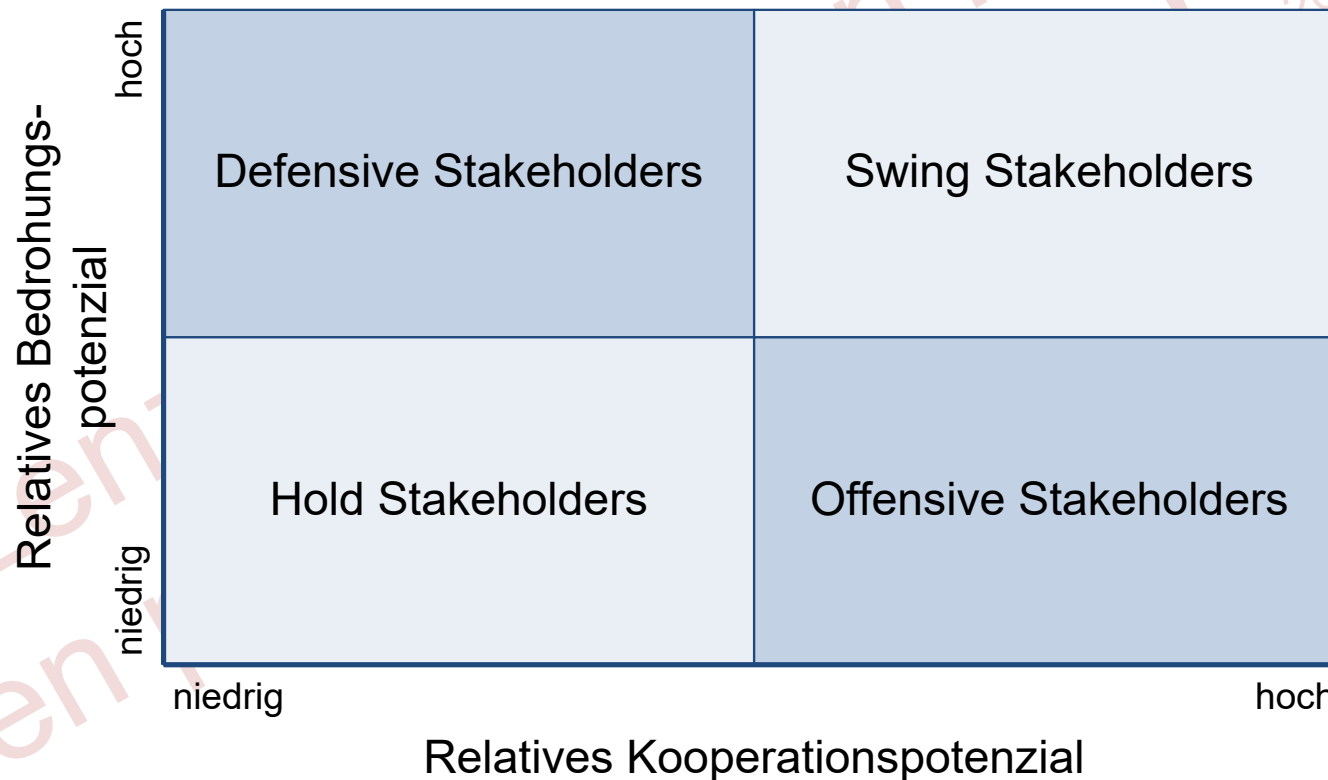


In diesem Beispiel sind die Wünsche eines Mitarbeiters der Abteilung Finanz- und Rechnungswesen für ein neues Asset Management System festgehalten. Die Mängel und Wünsche werden nur stichpunktartig notiert und müssen (später) mit den Anforderungen abgeglichen werden.

Projektmanager/-verantwortlicher				Projekt-ID	
Markus Bode				04/15	
Wünsche und Mängel von			Projektponsor / Auftraggeber		Personal-Nr.
Abteilung / Funktion			Kaufmännischer Leiter A. Scherz		
Erfasst durch			Franz K. Meyer		4931
Mängel der bisherigen Lösung:			Wünsche an die neue Lösung:		
Lfd. Nr.	• Leistungseinschränkungen?		• Konkrete Lösungsvorschläge?		
1.	Die Erfassung der Daten ist zu langsam		Die Eingabe der Asset-Nummern muss per Tastatur schnell gehen		
2.	Die generierten Berichte sind zu ungenau		Die Erfassung der Asset-Nummern geht direkt per Scanner		
3.	Die generierten Berichte müssen von Hand nachbearbeitet werden		Die Berichte liefern alle Attribute, die das Facility Management braucht		
4.					
5.					
Datum	08.03.2015	Version	0.10	Sonstiges	-

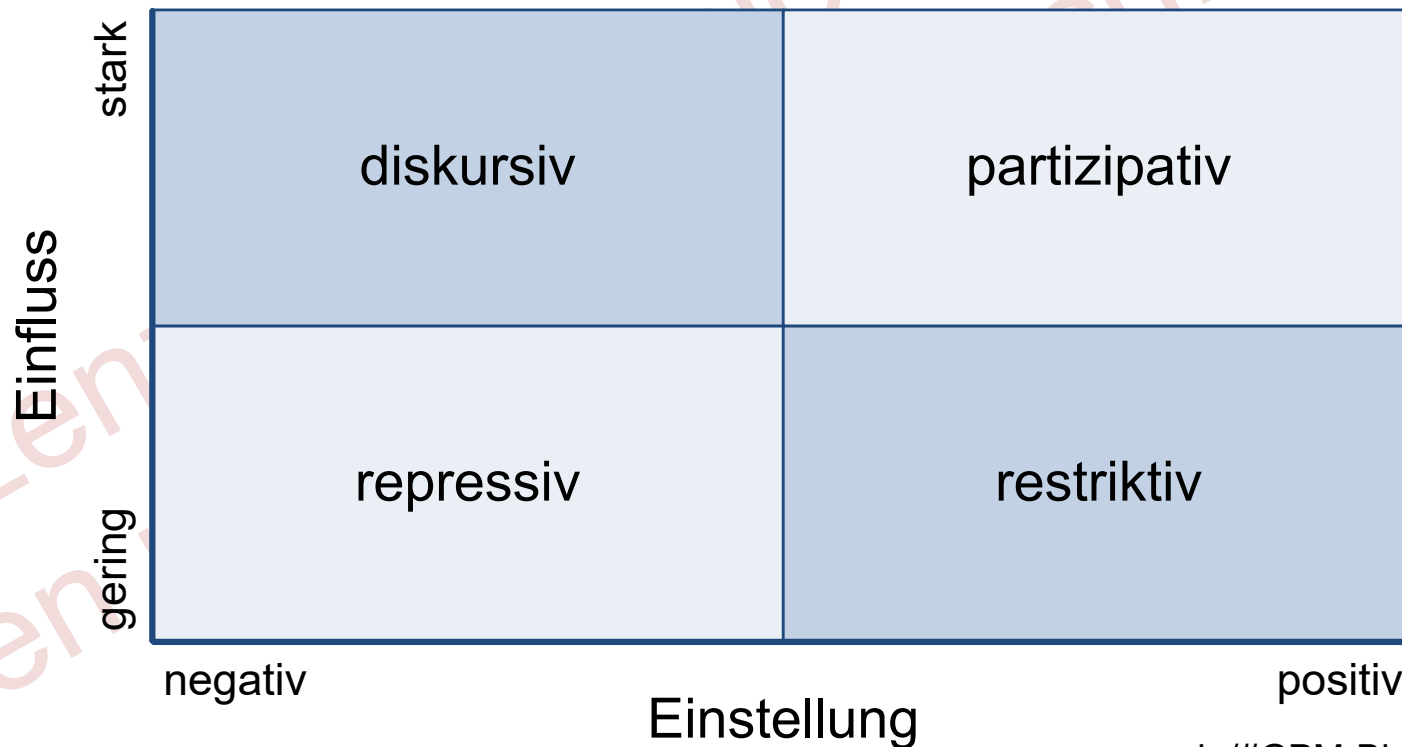


Freemmann /Freeman10a/ klassifiziert die Stakeholder nach Bedrohungs- und Kooperationspotenzial.





Je nach Einfluss und Einstellung zum Projekt sollten die Stakeholder unterschiedlich behandelt werden: Generell wird dabei zwischen partizipativen, diskursiven, repressiven und restriktiven Strategien unterschieden (deren Beschreibung auf der nächsten Folie erfolgt).



nach /#GPM-Blog-Stakeholder/

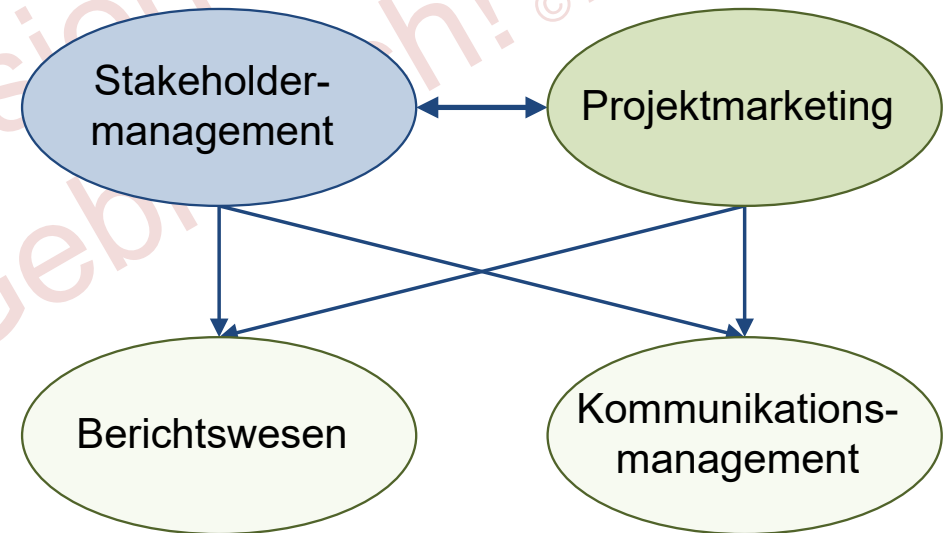


- **Partizipative Strategie:** Die Stakeholder werden vom Projektmanager intensiv in Kommunikationsprozesse eingebunden und an wichtigen Entscheidungen im Projekt beteiligt. Die Kommunikation erfolgt dabei häufig im Dialog, also wechselseitig. Diese Strategie ist für mächtige Stakeholder, insbesondere für den oder die Auftraggeber geboten
- **Diskursive Strategie:** Diese Strategie eignet sich besonders für Stakeholder, die einen hohen Einfluss geltend machen können, aber dem Projekt eher skeptisch oder kritisch gegenüber stehen. Hier wird ein intensiver Diskurs angestrebt mit dem Ziel, bestehende Vorbehalte auszuräumen oder abzuschwächen und einen negativen Einfluss auf das Projekt im Vorfeld zu vermeiden
- **Repressive oder auch restriktive Strategie:** Diese Handlungsmaxime wird auf Stakeholder angewendet, deren Einfluss auf das Projekt eher begrenzt ist. Hier muss man darauf achten, dass der Aufwand für die Behandlung der Stakeholder angemessen bleibt. Dies kann meist durch den Verzicht auf beidseitige Kommunikation erreicht werden. Die Stakeholder werden vielmehr (durch Newsletter, Präsentationen und Bekanntmachungen) regelmäßig informiert

/#GPM-Blog-Stakeholder/

Die Stakeholderbehandlung (oder allgemein das Stakeholdermanagement) ist eng mit dem Projektmarketing verzahnt. Beide Disziplinen haben wiederum einen engen Bezug zum Kommunikationsmanagement sowie zum Berichtswesen.

Daher müssen sich im Berichtsplan und in der Kommunikationsmatrix (siehe nächste Folie) die (relevanten) Stakeholder wiederfinden.



Zu den Themen **Kommunikation in Projekten** und **Berichte im Projektmanagement** gibt es jeweils eigenständige Präsentationen auf der Website des Autors:

Kommunikation: https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-kommunikation.pdf

Berichte: https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-berichte.pdf



Berichtsplan

Bericht	Ersteller, Verantwortlich	Empfänger	Turnus, Zeitpunkt	Form	Vorlage	Grund	Ablage
Was?	Wer?	An wen?	Wann? Wie oft?	Wie?	Womit?	Warum?	Wohin?
Projektstatusbericht	Projektmanager	Lenkungsausschuss	monatlich; vor den Lenkungsausschusssitzungen	schriftlich, formell, per E-Mail	X	Grundlage für Lenkungsausschusssitzung	Projekt-Archiv
Qualitätsbericht	Qualitätsverantwortlicher	Projektmanager	monatlich; vor den Lenkungsausschusssitzungen	schriftlich, formell	X	Sicherung der Qualität	internes Archiv
Arbeitspaketbericht	Arbeitspaketverantwortlicher	Projektmanager	wöchentlich, am letzten Arbeitstag	schriftlich, formell	X	Grundlage für Fortschrittsermittlung	internes Archiv
Projektabschlussbericht	Projektmanager	Projektsponsor	einmalig, zum Projektende	schriftlich, formell	X	Grundlage für formellen Projektabschluss	Projekt-Archiv

Stakeholder

Kommunikationsmatrix

Häufigkeit	Kürzel
Wöchentlich	W
Zweiwöchentlich	ZW
Monatlich	M
Zweimonatlich	ZM
Quartalsweise	Q
Bei Bedarf	B
In Klammern (...) bedeutet, dass dies optional ist	

Wer \ Womit	Gespräch	Telefonat	E-Mail	Kick-off-Meeting	Status-meeting	Statusbericht	Projektportal
Geschäftsführer	M	(B)				M	
Projektsponsor	W	B	W	B	M	M	(W)
Abteilungsleiter			B	(B)		M	(W)
Mitarbeiter			(B)				(W)
Lenkungsausschuss	(M)		M	B	M	M	(W)
Betriebsrat	(Q)		(B)	B		M	(W)
Kunde		W	W				



Die Steuerung der Stakeholder im Projekt erfolgt generell über zwei Tätigkeiten, die gleichzeitig ausgeführt werden:

- 1. Überwachung:** Je nach Einfluss und Einstellung müssen die Stakeholder im Projekt überwacht, informiert und gesteuert werden.
Eine entsprechende Klassifikation der Stakeholder ergibt sich aus der Kraftfeldanalyse (siehe übernächste Folie)
- 2. Aktive Beeinflussung:** Die relevanten Stakeholder müssen im Projekt fortlaufend betreut, informiert und (im Sinne des Projekts) beeinflusst werden.
Diese Lobby-Arbeit ist ebenfalls zu planen: Wann muss auf welchen Stakeholder zugegangen werden (um was zu erreichen)? Muss ggf. eine Neu-Bewertung der Stakeholder vorgenommen werden?



Fall- bei- spiel

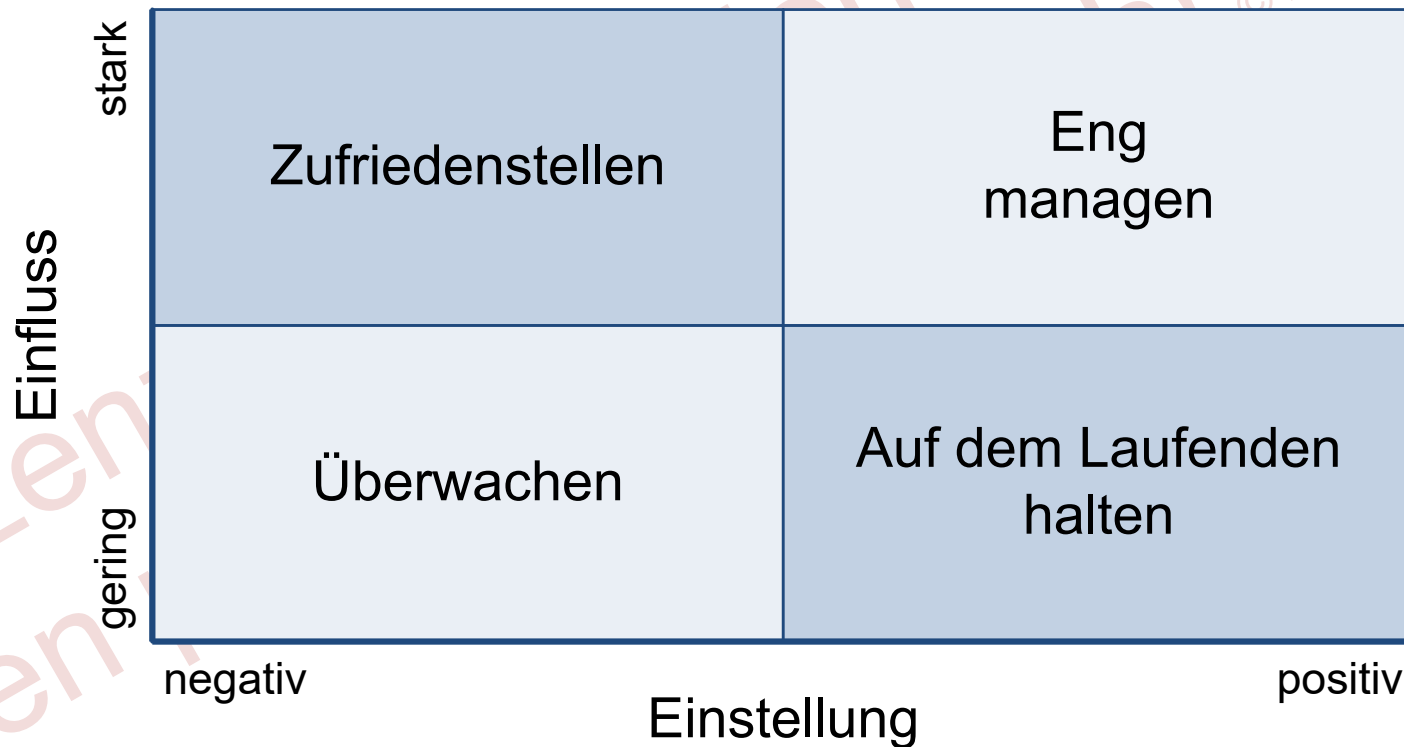
Das Projekt DA-RUM läuft gut. Der Projektplan wurde rechtzeitig erstellt, die Projektmitarbeiter haben unmittelbar mit Projektstart beginnen können, der externe Kunde wurde frühzeitig mit eingebunden und fortlaufend über den Projektstand informiert.

Leider wurde vergessen, die Mitarbeiter im eigenen Unternehmen zu informieren oder gar – was noch besser gewesen wäre – zu involvieren. Dies fiel bis kurz vor Projektabschluss kaum auf, da das Projekt ausschließlich durch das Projektteam bearbeitet wurde. Nun mussten aber einige Abteilungen eingebunden werden – diese fühlten sich übergangen und waren kaum noch bereit, die notwendigen Zuarbeiten zu leisten.

Nur durch Eingreifen der Geschäftsführung konnte das Projektergebnis noch rechtzeitig an den Kunden ausgeliefert werden. Obwohl nach klassischen Gesichtspunkten (fast) alles im Projektverlauf richtig gemacht wurde, ist aus Sicht der Unternehmensmitarbeiter das Projekt nicht erfolgreich verlaufen.



Folgende Überwachungs- und Steuerungsstrategien sind möglich:



nach /PBG12-d/



Folgende Maßnahmen können für „Eng managen“ (Stakeholder mit positiver Einstellung und starkem Einfluss) ergriffen werden:

- Stark in das Projekt einbinden
- Aktiv und umfassend informieren
- Beziehungen pflegen
- Gegebenenfalls gemeinsames Miteinander vor Projektstart schriftlich fixieren („Stakeholdervertrag“)



Folgende Maßnahmen können für „Zufriedenstellen“ (Stakeholder mit negativer Einstellung und starkem Einfluss) ergriffen werden:

- Aktiv informieren, aber nicht zu tiefgehend („keine Details“)
- Bei wichtigen Entscheidungen einbinden
- Beziehungen pflegen

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2021



Folgende Maßnahmen können für „Auf dem Laufenden halten“ (Stakeholder mit positiver Einstellung und geringem Einfluss) ergriffen werden:

- Regelmäßig über die Ergebnisse des Projekts informieren, möglichst mit einfachem Feedback, da die Gruppe schnell auf Fehlentwicklungen hinweisen kann

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch!



Folgende Maßnahmen können für „Überwachen“ (Stakeholder mit negativer Einstellung und geringem Einfluss) ergriffen werden:

- Regelmäßig über die Ergebnisse des Projekts informieren, möglichst einfach und schnell (Intranet oder allgemeiner Newsletter)
- Schnell-Überprüfen des Status in regelmäßigen Abständen

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2015

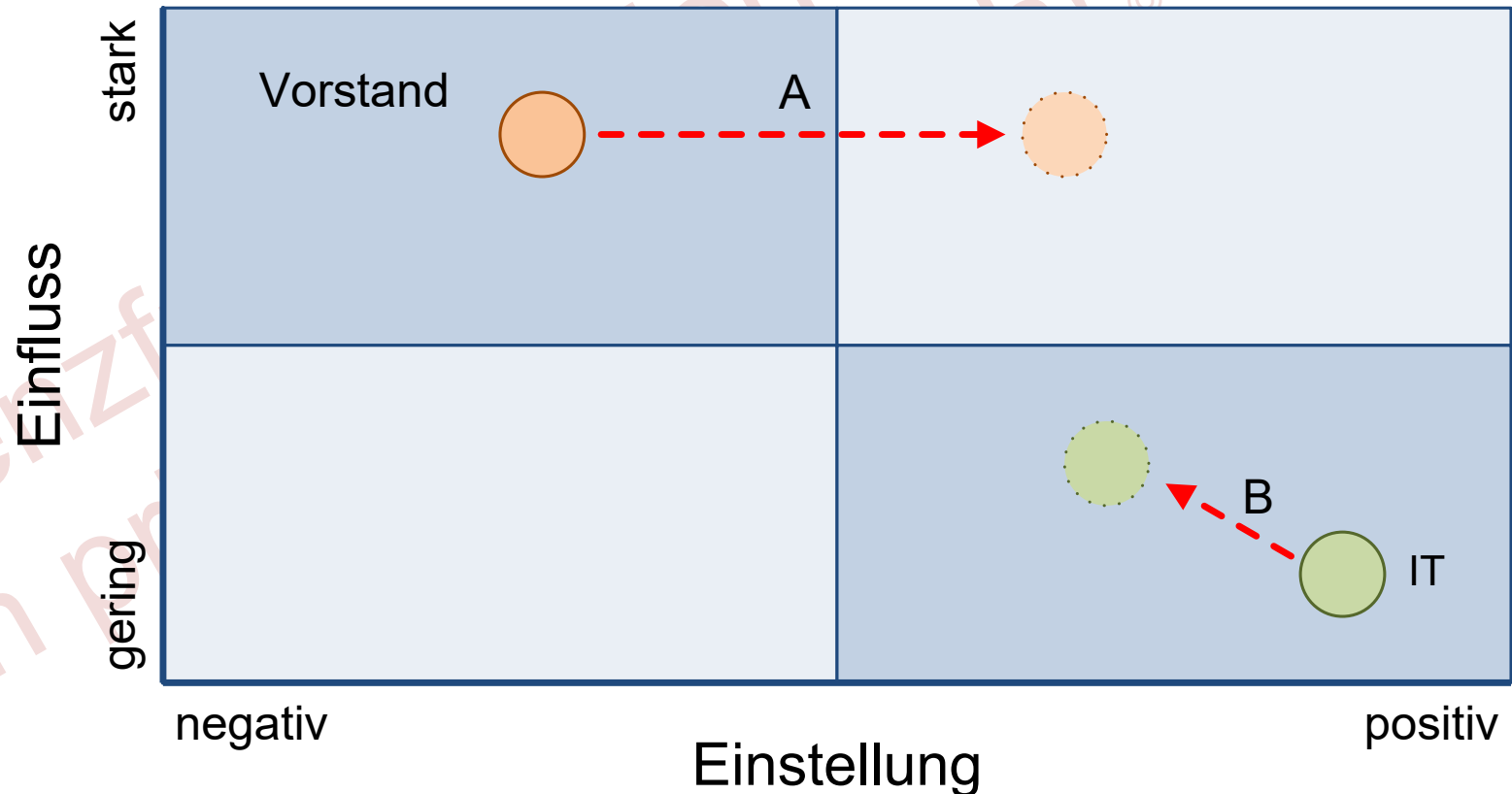


Im Laufe des Projekts können sich – gewollt oder ungewollt – Änderungen an der Einstellung und dem Einfluss einzelner Stakeholder ergeben. Daher sollte zumindest für die wichtigsten Stakeholder zu bestimmten Zeitpunkten eine Überprüfung des Status (Einstellung, Einfluss, Betroffenheit) stattfinden.

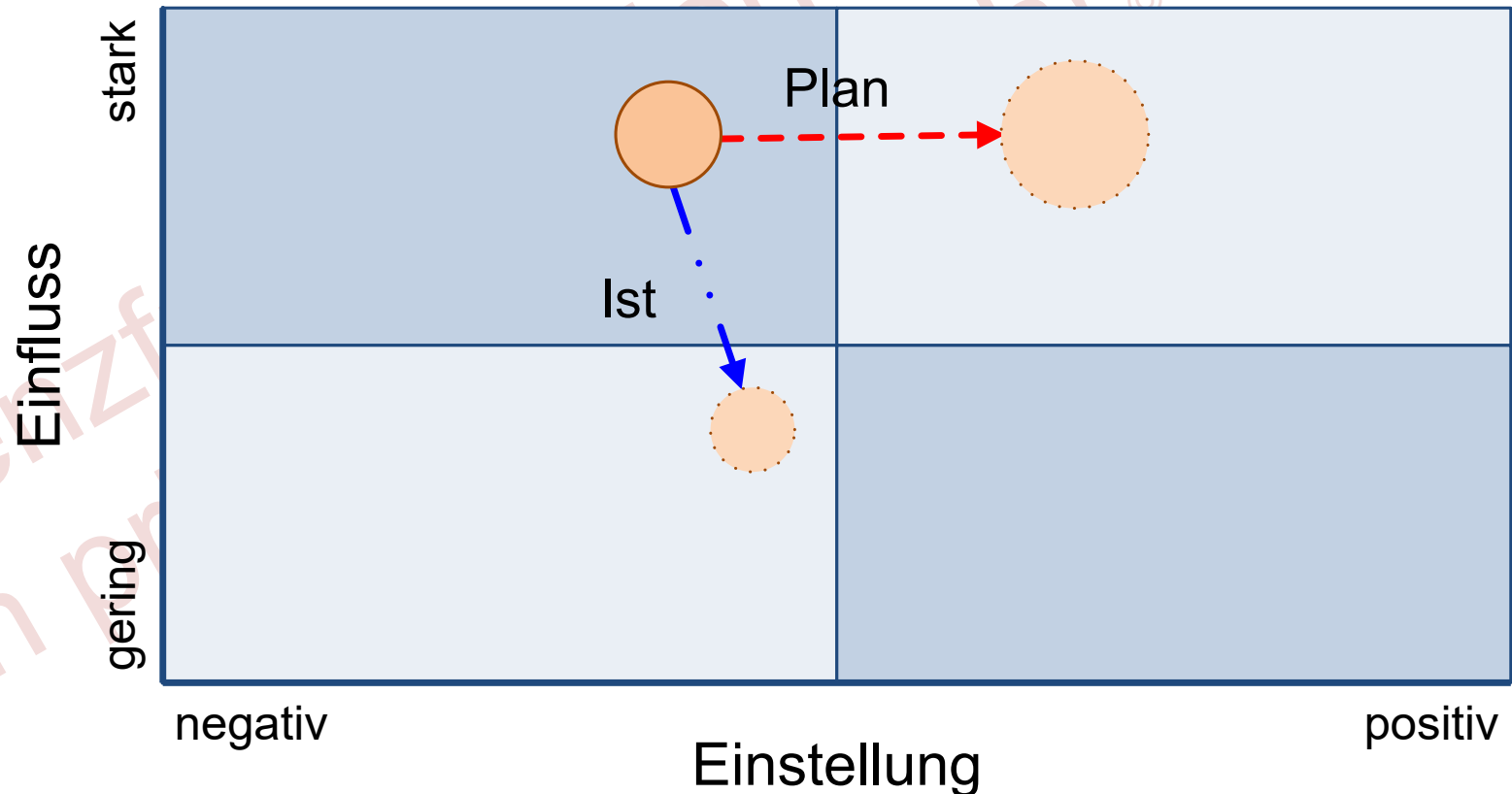
Die generellen Fragestellungen zur Überprüfung lauten dabei:

- Wann soll die Überprüfung stattfinden?
- Wer führt sie durch?
- Wird der zeitliche Verlauf nachgehalten?
- Wird ein Soll-Ist--Abgleich durchgeführt?

In diesem Beispiel wurden die gewünschten oder bereits festgestellten Tendenzen der Änderungen (durch rot gestrichelte Pfeile dargestellt, die die Maßnahmen / Ereignisse A und B repräsentieren) festgehalten.



In diesem Beispiel wurden Maßnahmen für einen Stakeholder definiert, die aber nicht wie gewünscht gegriffen haben: Anstatt die Einstellung des Stakeholders zu verbessern wurde in erster Linie der Einfluss verringert.





Fall- bei- spiel

Das Projekt KA-Ramba läuft gut. Die Stakeholder wurden frühzeitig erfasst und insgesamt als unkritisch für das Projekt bewertet. Im Kommunikationsplan wurden die Stakeholder berücksichtigt, so dass in der Folge alle relevanten Informationen über die entsprechenden Kommunikationswege an die Stakeholder gelangten.

Da keine Störungen im Projekt auftraten, wurden auch die Maßnahmen zur aktiven Beeinflussung der Stakeholder (durch den Projektmanager) nur sporadisch und unsystematisch durchgeführt – auf die Überwachung der Maßnahmen wurde verzichtet.

Ab der Mitte des Projekts zeigte sich, dass sich einige Stakeholder inzwischen rege ausgetauscht und dabei ein eigenes Bild von dem Projekt entworfen hatten. Bei einem Zusammentreffen kurz vor Projektabschluss wurde deutlich, dass ein gemeinsames Verständnis bezüglich des Projektergebnisses nicht mehr vorhanden war. Die vorher gute Stimmung im Projekt kippte sofort.



1. Führen Sie regelmäßig eine Überprüfung der Stakeholder durch
2. Überprüfen Sie die Wirksamkeit der definierten und eingeleiteten Maßnahmen der Stakeholderbehandlung

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch!



1. Wann sollte im Laufe des Projekts die Stakeholderbehandlung erfolgen?
2. Wie hängen das Kommunikationsmanagement und das Stakeholdermanagement zusammen?
3. Wer darf Bewertungen der Stakeholder vornehmen? Wer Änderungen daran? Wie wird dies nachgehalten („getrackt“)?
4. Dürfen die Stakeholderbehandlungsmaßnahmen „öffentlich“ gemacht werden? Warum?



Kapitel 5

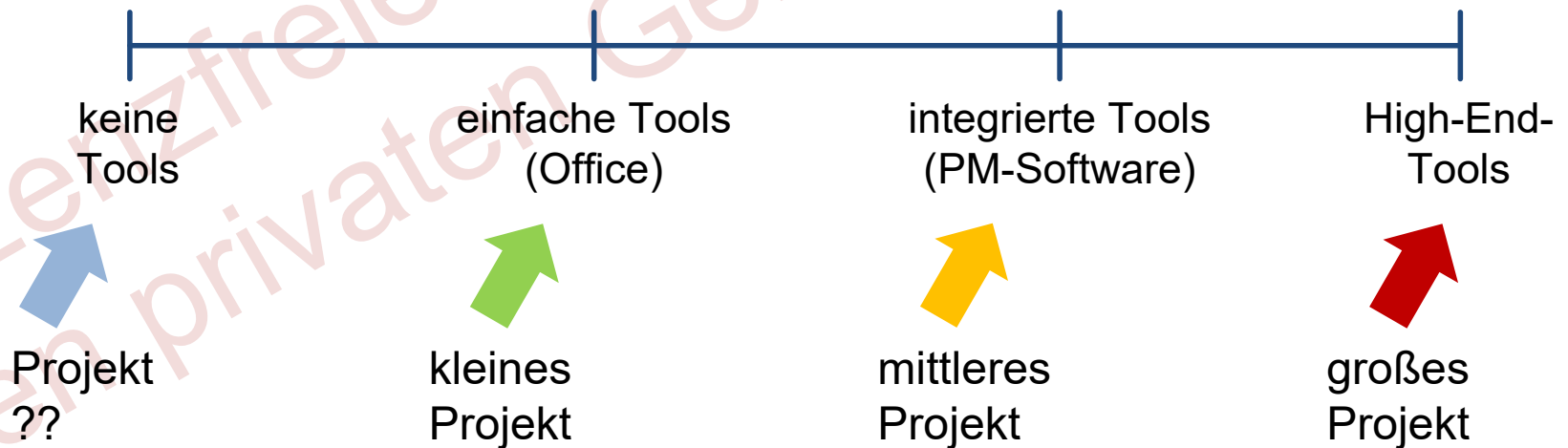
- Zum Einsatz von Software-Tools beim Stakeholdermanagement
- Fallbeispiel: Die wichtigen Stakeholder drücken sich
- Übung 5: Erstellen einer Stakeholderliste
- Übung 6: Ist das Projekt OK?
- Übung 7: Komplexität
- Checkliste: Sind die Stakeholder passend erfasst?
- Checkliste: Ist das Stakeholdermanagement etabliert?
- Tipps zum Stakeholdermanagement
- Fragen zum Stakeholdermanagement

Seite
106-116



Tools zur Erfassung der Stakeholder sollten schon bei kleinen Projekten eingesetzt werden. Hier bieten sich einfache Tabellen an, die mit Office-Programmen erstellt und verwaltet werden können.

Bei mittleren Projekten reicht es oftmals aus, die in PM- oder RE-Tools integrierten Funktionen zu verwenden. Nur bei großen Projekt sollten separate High-End-Tools eingesetzt werden, die beispielsweise komplexe Wirkungsnetze simulieren können.



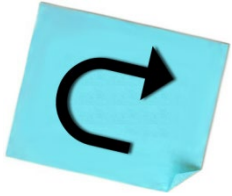


Fall- bei- spiel

Man ist sich einig: Das (interne) Projekt CARE ist notwendig für das Unternehmen, denn es bringt signifikante Vorteile bei der Rechnungsabwicklung im Unternehmen. Auch das Management ist sich – durch externe Berater gestützt – dessen bewusst. Da das Projekt einige strategische Entscheidungen verlangt, ist die Meinung des Managements besonders gefragt.

Dennoch gelingt es dem Projektteam bis zum Projektstart nicht, eine umfassende Befragung des Managements durchzuführen, da dieses keine Aussage treffen kann oder keine Zeit hat. Da es jedoch Terminvorgaben (durch die externen Wirtschaftsprüfer) gibt, wird das Projekt dennoch gestartet.

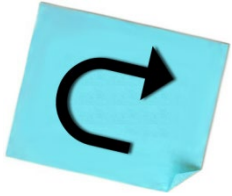
Im Laufe des Projekts bleibt das Management weiterhin im Hintergrund. Als das Projekt kurz vor dem Abschluss steht, kommt es zu einem Eklat: Das Management gibt zu erkennen, dass die umgesetzte Lösung nie und nimmer das sei, was es hätte haben wollen.



Identifizieren Sie die Stakeholder in Ihrem Projekt (mit der Stakeholderliste) und erstellen Sie eine Kraftfeldanalyse.

Dauer:
30 Min.

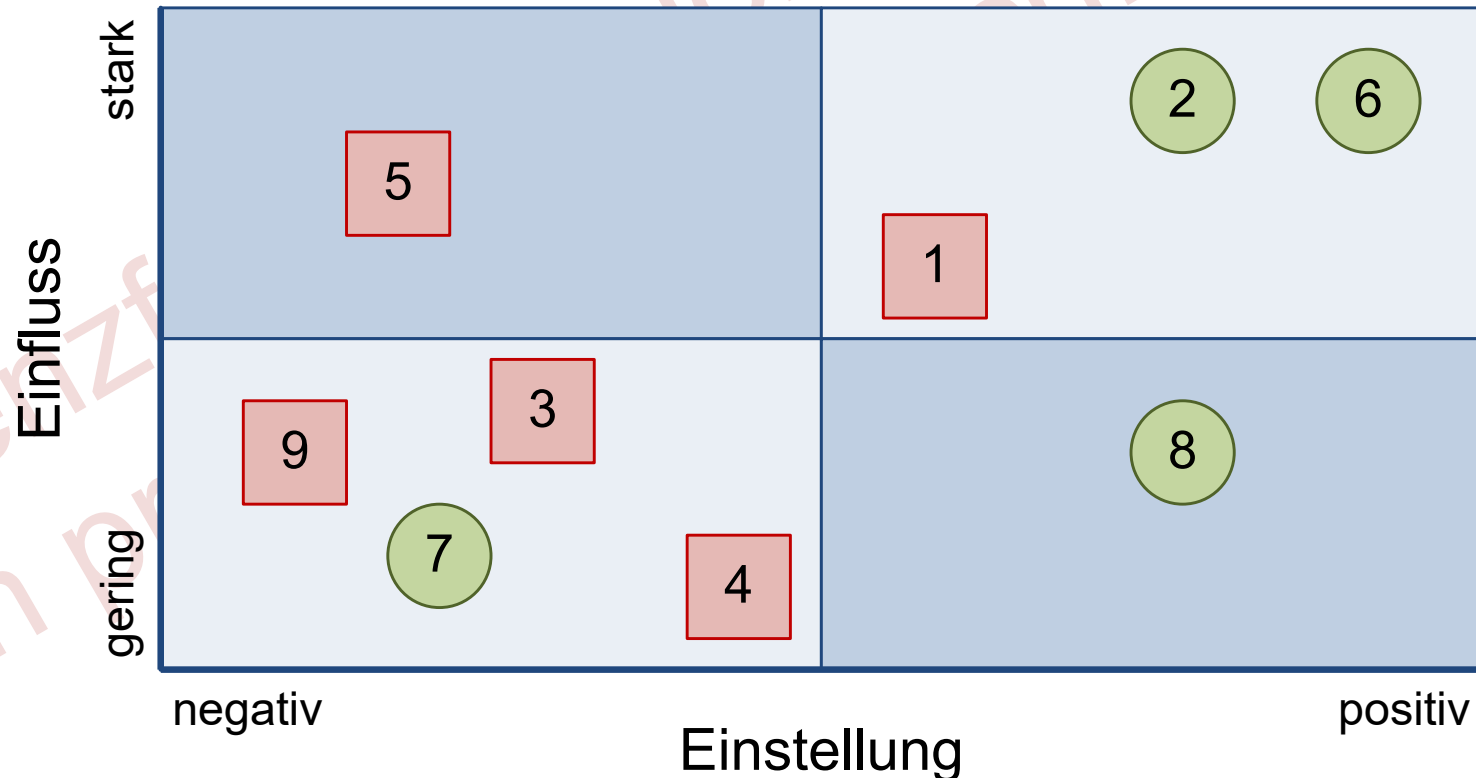
Keine
Muster-
lösung!

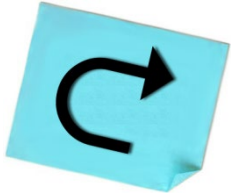


Schauen Sie sich folgende Kraffteldanalyse an, die zu Beginn eines Projekts erstellt wurde. Würden Sie dieses Projekt als Projektmanager übernehmen? Wo sind die Knackpunkte?

Dauer:
15 Min.

Keine
Muster-
lösung!





Ermitteln/Berechnen Sie den Aufwand für das Stakeholdermanagement in folgendem Beispiel.

Dauer:
20 Min.

Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen (Sondermaschinenbau) mit 900 Mitarbeitern. Das Projekt ist von zentraler Bedeutung, 60 MAs sind direkt und unmittelbar betroffen, später etwa 200 MAs.

Keine
Muster-
lösung!

Checkliste: Sind die Stakeholder passend erfasst? (1/2)



Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Wurden alle internen und externen Stakeholder erfasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Konnten die Erwartungen der Stakeholder an das Projekt ermittelt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Konnten die Einstellungen der Stakeholder zum Projekt ermittelt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurden Maßnahmen zur aktiven Beeinflussung der besonders kritischen Stakeholder festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bei Bedarf: Wurden Wirkungsanalysen und Mängel-/Wunschlisten erstellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurden die Ergebnisse der Stakeholderanalyse in die Kommunikationsmatrix und in das Risikoregister eingearbeitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurden Termine zur Überprüfung des Stakeholderverhaltens und -einflusses festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Auch in
PM-
Checklisten



Die in der Checkliste auftauchenden Begriffe „Kommunikationsmatrix“ und „Risikoregister“ deuten an, dass hier schon ein Grundverständnis des Projektmanagements vorhanden sein muss.

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2021

Checkliste: Ist das Stakeholdermanagement etabliert?



Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Ist das Stakeholdermanagement als Begriff bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es einen Prozess zur Ermittlung und Erfassung der Stakeholder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wird der Stakeholdermanagement-Prozess gelebt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es typische Maßnahmen zur Beeinflussung der kritischen Stakeholder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Stakeholderdokumente bekannt und etabliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Rollen und Verantwortlichkeiten für das Stakeholdermanagement definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es mit dem Projektplan abgestimmte Termine und Meilensteine für das Stakeholdermanagement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



1. Erstellen Sie (immer) einen Stakeholdermanagementplan
2. Planen Sie Zeiten für das Stakeholdermanagement ein und berechnen Sie überschlagsmäßig den Aufwand
3. Führen Sie unbedingt (vor Projektstart) eine Stakeholderidentifikation und -analyse durch
4. Machen Sie einen Abgleich zwischen den Stakeholdern und den Projektzielen. Ist allen (relevanten) Stakeholdern zumindest ein Projektziel zugeordnet?
5. Falls der Begriff „Stakeholdermanagement“ in Ihrem Umfeld einen „schlechten Ruf“ hat, so umschreiben Sie es mit anderen Worten, so z.B. „Schauen wir mal, was der Kunde / Gesetzgeber / Nachbar etc.“ will



1. Erläutern Sie die Aufgaben des Stakeholdermanagements!
2. Wie viel Prozent Ihrer Zeit (als Projektmanager) benötigen Sie für das Stakeholdermanagement? Wie sieht dies bei kleinen / mittleren / großen Projekten aus?
3. Welchen Zusammenhang gibt es zwischen der Stakeholderanalyse und dem Risikomanagement?
4. Was hat Stakeholdermanagement mit Kommunikation und Kommunikationsmanagement zu tun?



- Literatur
- Weblinks
- Sprüche
- Das strategische Stakeholdermanagement – die Stakeholder Theory (nach Freeman)
- Agiles Stakeholdermanagement
- Der VDI-Leitfaden 7000 zum Akzeptanzmanagement
- Glossar – Top-Ten-Begriffe zum Stakeholdermanagement
- Methodensteckbrief „Stakeholderidentifikation und -analyse“
- Weitere öffentliche Präsentationen des Autors
- Die Präsentationen zum Projektmanagement: Einteilung des PMs
- Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun
- Kontakt zum Autor



- /Andler15/ Nicolai Andler: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, Publicis Corporate Publishing, Erlangen 6. Auflage 2015, ISBN 978-3-89578-453-8
- /BAPG15/ Project Management Institute: Business Analysis For Practitioners: A Practice Guide, Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania 2015, ISBN 978-1-62825-069-5
- /Bourne09/ Lynda Bourne: Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organizational Implementation, Gower Publishing, Farnham, Great Britain 2009, ISBN 978-0-566-08864-3
- /Bourne10/ Lynda Bourne: Project Relationship Management and the Stakeholder Circle: A guide for developing stakeholder management maturity in organisations, LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken 2010, ISBN 978-3-8383-9816-7
- /Bourne15/ Lynda Bourne: Making Projects Work: Effective Stakeholder and Communication Management, Auerbach, New York 2015, ISBN 978-1-4822-0666-1
- /Carroll14/ Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz: Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, Cengage Learning, Independence, Kentucky 9th Edition 2014, ISBN 978-1-285-73429-3



- /Drews10/ Günter Drews, Norbert Hillebrandt: Lexikon der Projektmanagement-Methoden, Haufe, 2. Auflage München 2010, ISBN 978-3-448-10224-6
- /DIN09/ Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: DIN-NORMEN IM PROJEKT-MANAGEMENT. DIN-Taschenbuch 472, Beuth, Berlin 2009, ISBN 978-3-410-17818-7
- /DIN13/ DIN: Projektmanagement. Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme. DIN-Taschenbuch 472, Beuth, Berlin 2. Auflage 2013, ISBN 978-3-410-23984-0
- /Eskerod13/ Pernille Eskerod, Anna Lund Jepsen: Project Stakeholder Management, Gower Publishing, Farnham, Great Britain 2013, ISBN 978-1-4094-0437-8



- /Friedman06/ Andrew L. Friedman, Samantha Miles: Stakeholders: Theory and Practice, Oxford University Press, Oxford 2006, ISBN 978-0-19-926987-7
- /Freeman07/ R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks: Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success, Yale University Press, New Haven, Connecticut 2007, ISBN 978-0-300-12528-3
- /Freeman10a/ R. Edward Freeman: Strategic Management – A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, Cambridge, Massachusetts 2010, ISBN 978-0-521-15174-0
- /Freeman10b/ R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar: Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, Cambridge, Massachusetts 2010, ISBN 978-0-521-13793-5
- /GPM14/ Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 6. Auflage 2014, ISBN 978-3-924841-40-9
- /Gerstbach15/ Ingrid Gerstbach, Peter Gerstbach: Basiswissen Business-Analyse: Probleme lösen, Chancen nutzen, Redline, München 2015, ISBN 978-3-86881-574-0



- /Höfler10/ Manfred Höfler, Dietmar Bodingbauer, Hubert Dolleschall, Franz Schwarenthorer: Abenteuer Change Management: Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt 2010, ISBN 978-3-89981-242-8
- /Jenny14/ Bruno Jenny: Projektmanagement. Das Wissen für den Profi, Vdf Hochschulverlag, Zürich 3. Auflage 2014, ISBN 978-3-7281-3565-0
- /Nagel12/ Katja Nagel: Professionelle Projektkommunikation: Mit sechs Fallbeispielen aus unterschiedlichen Branchen, Linde, Wien 2012, ISBN 978-3-7143-0230-1
- /Patzak14/ Gerold Patzak, Günter Rattay: Projektmanagement. Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, Linde, Wien 6. Auflage 2014, ISBN 978-3-7143-0266-0
- /PBG12/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania Fifth Edition 2012, ISBN 978-1-935589-67-9
- /PBG12-d/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fünfte Ausgabe, Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania 2012, ISBN 978-1-62825-003-9



- /Phillips10/ Robert A. Phillips, R. Edward Freeman: Stakeholder, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Great Britain 2010, ISBN 978-1-84844-780-6
- /Roeder13/ Tres Roeder: Managing Project Stakeholders: Building a Foundation to Achieve Project Goals, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2013, ISBN 978-1-118-50427-7
- /Rupp14/ Chris Rupp: Requirements-Engineering und -Management. Aus der Praxis von klassisch bis agil, Hanser, München 6. Auflage 2014, ISBN 978-3-446-43893-4
- /Schelle08/ Heinz Schelle, Roland Ottmann, Astrid Pfeiffer: Projektmanager, GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 3. Auflage 2008, ISBN 978-3-9248-4126-3
- /SchuWi02/ Heinz Schulz-Wimmer: Projekte managen, Haufe, München 2002, ISBN 978-3-448-04786-8



Hier werden einige Weblinks zum Stakeholdermanagement aufgeführt, die zur Vertiefung herangezogen können.

Legende – so werden die Weblinks klassifiziert:

// Verweis auf Website generell

/*/ Verweis auf eine Website, die als Buch-Ergänzung dient

/#/ Verweis auf einzelnes Thema auf einer Website

/#A/ Verweis auf ein Audio (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache

/#V/ Verweis auf ein Video (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache



- /Jemilo-Agile-Stake-12/ Drew Jemilo: The Stakeholder Management Framework for Teams, Programs, and Portfolios, 2012,
<http://www.slideshare.net/JEMILOD/stakeholder-management-by-drew-jemilo-agile2012>; eingesehen am 08.03.2015
- /Fairfood-Stakeholder/ Fairfood: Stakeholderprozesse (deutsch):
<http://www.fairfood.org/wege-zur-nachhaltigkeit/arbeitskreise/stakeholderprozesse/>;
<http://www.fairfood.org/download-area/stakeholderprozesse/>;
eingesehen am 08.03.2015
- /#GPM-Blog-Stakeholder/ GPM-Blog vom 02.07.2012: „Stakeholdermanagement – berechnigte Interessen müssen behandelt werden“, Autor: Jörg Seidl: <http://gpm-blog.de/stakeholdermanagement---berechnigte-interessen-mussen-behandelt-werden/>; eingesehen am 08.03.2015
- /#GPM-Stakeholder/ Beschreibung der Stakeholderanalyse (deutsch): <http://www.gpm-infocenter.de/PMMethoden/Stakeholderanalyse>; eingesehen am 08.03.2015
- /#OLEV-Stakeholder/ Online-Verwaltungslexikon zu Stakeholdern (deutsch): <http://olev.de/s/stakeholder.htm>; eingesehen am 08.03.2015



- /pmag/ Deutschsprachiges Online-Magazin zum Projektmanagement – das projektmagazin (kostenpflichtig): <https://www.projektmagazin.de>; eingesehen am 08.03.2015
- /#pmag-Spot-Stakeholder-09/ projektmagazin – Spotlight 07/2009: „Wie manage ich Stakeholder?“, <https://www.projektmagazin.de/spotlight/wie-manage-ich-stakeholder>; eingesehen am 08.03.2015
- /#pmag-Spot-Stakeholder-13/ projektmagazin – Spotlight 06/2013: „Stakeholder analysieren und einbeziehen“, <https://www.projektmagazin.de/spotlight/stakeholder-analysieren-und-einbeziehen>; eingesehen am 08.03.2015
- /#pmag-News-VDI-Akzep-15/ projektmagazin – News vom 29.01.2015: „VDI-Leitfaden für Akzeptanzmanagement bei Großprojekten“, <https://www.projektmagazin.de/news/vdi-leitfaden-für-akzeptanzmanagement-bei-großprojekten>; eingesehen am 08.03.2015
- /PMakt-Checklisten-Stake/ PMaktuell – Checklistenammlung, insbesondere zum Stakeholdermanagement (deutsch, kostenpflichtig): <http://www.pmaktuell.org/Schlagworte/Checkliste>; eingesehen am 08.03.2015



- /Stkhld-map/ Stakeholdermap: Website mit Beschreibungen und Vorlagen zum Stakeholdermanagement (englisch): <http://stakeholdermap.com>; eingesehen am 08.03.2015
- /#V-Stkhld-Theory/ What is Stakeholder Theory? R. Edward Freeman, Video (englisch, 2:57 Minuten), <http://stakeholdermap.com/stakeholder-theory.html>; eingesehen am 08.03.2015
- /Stkhld-Ziele/ „Projektmarketing“ – darin „Die Ziele der Stakeholder“ (deutsch): <http://www.projekt-marketing.ch/projektmarketing/>; eingesehen am 08.03.2015



/VDI7000/ VDI-Leitfaden 7000 „Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten“ – Beschreibung (deutsch):

<http://www.vdi.de/karriere/richtlinie-vdi-7000/management-leitfaden-fuer-fruehe-oeffentlichkeitsbeteiligung/>; eingesehen am 08.03.2015

/#Wiki-Kraftfeldanalyse/ Kraftfeldanalyse in der deutschen Wikipedia:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Kraftfeldanalyse>; eingesehen am 08.03.2015

/#Wiki-Projektumfeldanalyse/ Projektumfeldanalyse in der deutschen Wikipedia:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Projektumfeldanalyse>; eingesehen am 08.03.2015

/#Wiki-Stakeholder-Analysis/ Stakeholder Analysis in der englischen Wikipedia:

https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_analysis; eingesehen am 08.03.2015



- „Stakeholder sollen identifiziert und nicht definiert werden.“ (unbekannt)
- „Eine der Hauptaufgaben des Stakeholdermanagements ist aus Betroffenen Beteiligte zu machen.“ (unbekannt)
- „Hauptaufgabe des Stakeholdermanagements: Mittendrin statt nur dabei.“ (Nach: Deutsches Sportfernsehen, Werbespruch 2000)
- „Der Kunde, die Mitarbeiter, die Gesellschaft. In dieser Reihenfolge.“ (Heinz Gregor Johnen, deutscher Unternehmer)
- „Zu oft beschäftigen sich die großen Chefs mit ihren eigenen Visionen anstatt mit denen ihrer Kunden.“ (Hans-Olaf Henkel, Ex-BDI-Präsident)
- „Der Erfolg Ihres Unternehmens wird von zwei Faktoren bestimmt:
Von dem Kunden und von dem Produkt.
Wenn Sie sich um den Kunden bemühen, kommt er zurück.
Wenn Sie sich um das Produkt kümmern, kommt es nicht zurück.
So einfach ist das, und doch so schwer.“
(Richard Whiteley, Autor von „Ihr Kunde ist der Boss“)



Stichworte zur Stakeholder Theory:

- In den 80er Jahren von R. Edward Freeman entwickelt und in dem Buch /Freeman10a/ in der ersten Auflage 1984 erstmals beschrieben
- Basis-Buch:
/Freeman10a/ R. Edward Freeman: Strategic Management – A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, Cambridge, Massachusetts 2010, ISBN 978-0-521-15174-0
- Ist eine Antwort / Ergänzung zur reinen Shareholder Value Theory
- Aussage 1: Shareholder Value alleine reicht nicht
- Aussage 2: Stakeholder müssen berücksichtigt werden
- Aussage 3: Stakeholder Management und Shareholder Value ergänzen sich
- Problemkreise: Messung und Bewertung der Stakeholder



Gibt es ein „Agiles Stakeholdermanagement“?

Grundsätzlich kann der hier vorgestellte Stakeholdermanagement-Prozess auch in agilen Umfeldern angewandt werden, jedoch müssen die Ergebnisse separat weiterverwendet werden, da nachgelagerte Management-Prozesse, wie das Risikomanagement, nicht in gleicher Weise existieren.

Daher kann „Agiles Stakeholdermanagement“ ...

- sich auf wenige Dokumente stützen – die Stakeholderliste ist bereits ausreichend.
- als eigenständiges Thema neben dem „Agilen Prozess“ behandelt werden.



Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) unterstreicht die Bedeutung der Stakeholder indem er einen eigenen Leitfaden zur Öffentlichkeitsbeteiligung herausgebracht hat: „Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten“ (siehe /#PMag-News-VDI-Akzep-15/, /VDI7000/). Er ist Ende 2013 erschienen und Anfang 2015 erstmals aktualisiert worden.

In diesem Leitfaden wird auf etwa 100 Seiten beschrieben, wie die Stakeholder möglichst früh in Projekten beteiligt werden können. Hierzu wird das Stakeholdermanagement als Teil des Projektmanagements gesehen und über einen vierphasigen Prozess eingebunden:

1. Strukturen und Kompetenzen aufbauen
2. Öffentlichkeit strukturiert beteiligen
3. Genehmigungsverfahren unterstützen
4. Bauphase und Projekt begleiten

Bei Umsetzung soll dann die VDI-Richtlinie 7001 („Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten – Standards für die Leistungsphasen der Ingenieure“) helfen.



Begriff	Beschreibung	Quelle
Kraffteldanalyse	In der Kraffteldanalyse werden (zu einem Projekt) die (wichtigsten) Stakeholder grafisch dargestellt, indem deren jeweiliger Einfluss und Einstellung gegenübergestellt werden	selbst
Stakeholder (<i>Stakeholder</i>)	Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die ein Interesse am Projekt haben oder von dem Projekt oder Teilen davon betroffen sind oder es beeinflussen können	ISO 21500:2012
Stakeholderanalyse (<i>Stakeholder Analysis</i>)	Analyse der Projektbeteiligten hinsichtlich deren Einfluss auf das Projekt und deren Einstellung (positiv oder negativ) zum Projekt	DIN 69901-5:2009
Stakeholderbehandlung [Engagement der Stakeholder managen] (<i>Manage Stakeholder Engagement</i>)	Der Prozess der Kommunikation und Arbeit mit Stakeholdern, um deren Bedürfnisse/Erwartungen zu erfüllen, auf entsprechende Fragen umgehend einzugehen und ein angebrachtes Engagement der Stakeholder bei Projektvorgängen während des gesamten Projektlebenszyklus zu fördern	/PBG12-d/
Stakeholderidentifikation [Stakeholder identifizieren] (<i>Identity Stakeholders</i>)	Der Prozess zur Ermittlung von Personen, Gruppen und Organisationen, die Einfluss auf eine Entscheidung, einen Vorgang oder das Ergebnis des Projekts haben oder davon betroffen sein könnten, sowie die Analyse und Dokumentation relevanter Informationen über deren Interessen, Einbindung, gegenseitige Abhängigkeit, Einfluss und gegenseitige Auswirkungen auf den Erfolg des Projekts	/PBG12-d/



Begriff	Beschreibung	Quelle
Stakeholderliste	Die Stakeholderliste erfasst alle Stakeholder mit einigen Attributen wie beispielsweise deren Einfluss oder Einstellung. Der Umfang der Stakeholderliste (Anzahl der Attribute; Anzahl der Einträge) sollte vorab im Stakeholdermanagementplan festgelegt werden	selbst
Stakeholdermanagementplan (<i>Stakeholder Management Plan</i>)	Der Stakeholdermanagementplan ist ein Teil des Projektmanagementplans und definiert die Prozesse, Verfahren, Werkzeuge und Methoden zur effektiven Einbindung der Stakeholder in Projektentscheidungen und die Projektdurchführung anhand von Analysen ihrer Bedürfnisse, Interessen sowie der potenziellen Auswirkungen	/PBG12-d/
Stakeholder-Matrix	Zentrales Darstellungselement, die die Stakeholderliste grafisch in eine 2x2-Darstellung umsetzt. Dabei werden im Allgemeinen die Einstellung, der Einfluss und die Betroffenheit der Stakeholder visualisiert	selbst
Stakeholdersteuerung [Engagement der Stakeholder steuern] (<i>Control Stakeholder Engagement</i>)	Der Prozess zur Überwachung der Stakeholderbeziehungen im Gesamtprojekt und zur Anpassung der Strategien sowie Pläne zur Einbindung der Stakeholder	/PBG12-d/

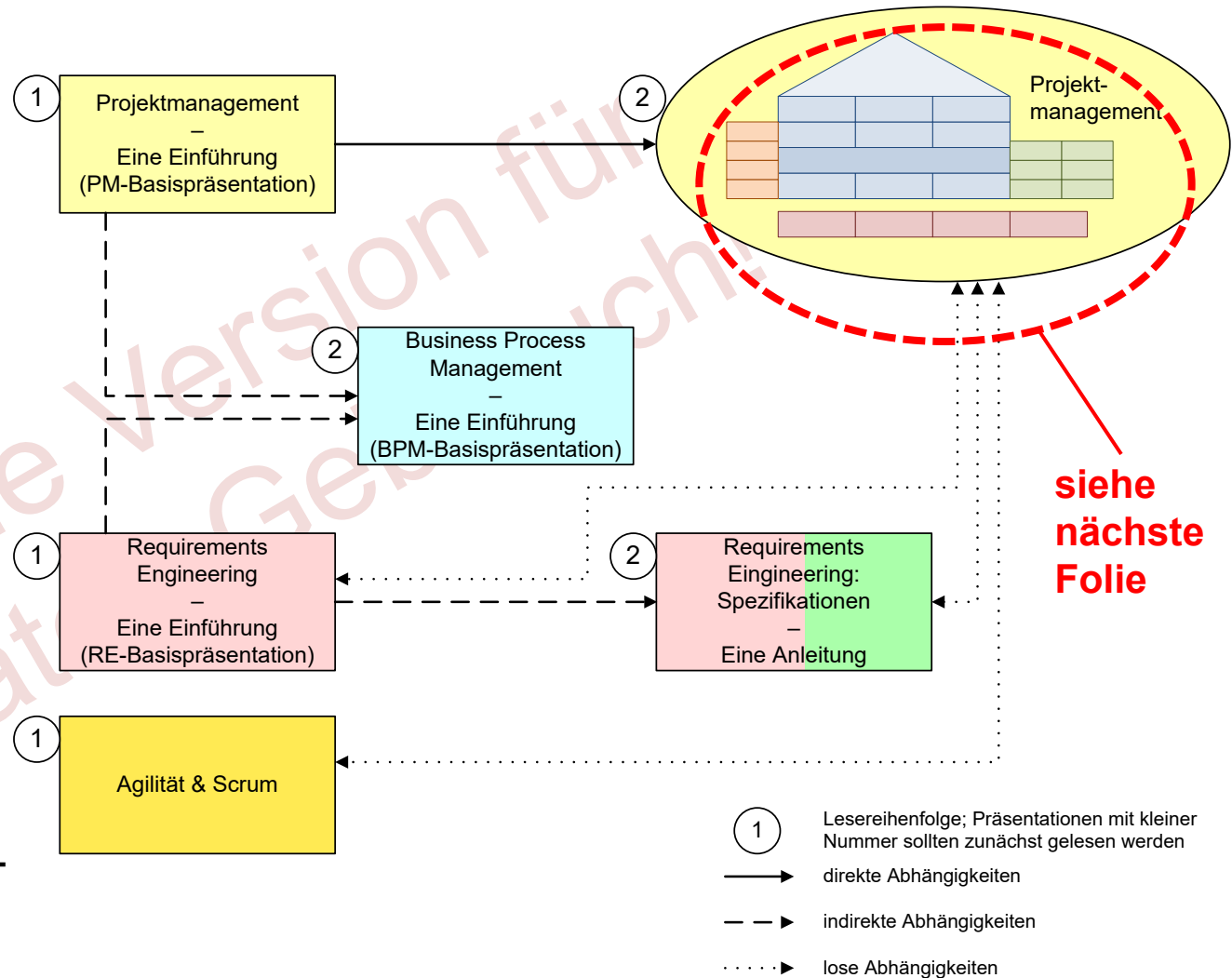


Ziel	Ermittlung aller (potenziell) Betroffenen und Beteiligten eines Projekts inklusive des Einflusses und der Einstellung zu einem Projekt(vorhaben); eventuell auch: Ableitung von Strategien
Verantwortlich	Projektverantwortlicher, Projektmanager
Typische Projektphase	Vor Projektstart, aber auch im laufenden Projekt
Durchführungsart	Workshop (Großgruppe), Kleingruppe oder Einzelperson
Benötigte Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Einfacher Ansatz: Papier und Bleistift • oder: SW-Tool (Matrix, Tabelle) • Komplexer Ansatz: Flipchart und Metaplanwände
Beteiligte	Projektmanager, Projektmitarbeiter (und Andere)
Dauer	2-3 Stunden (Minimum)
Ergebnis(se)/-dokumente	Stakeholderliste (Minimum)
Stärken	Hilft entscheidend bei der Projektdurchführung
Schwächen	Nur intern zu verwenden



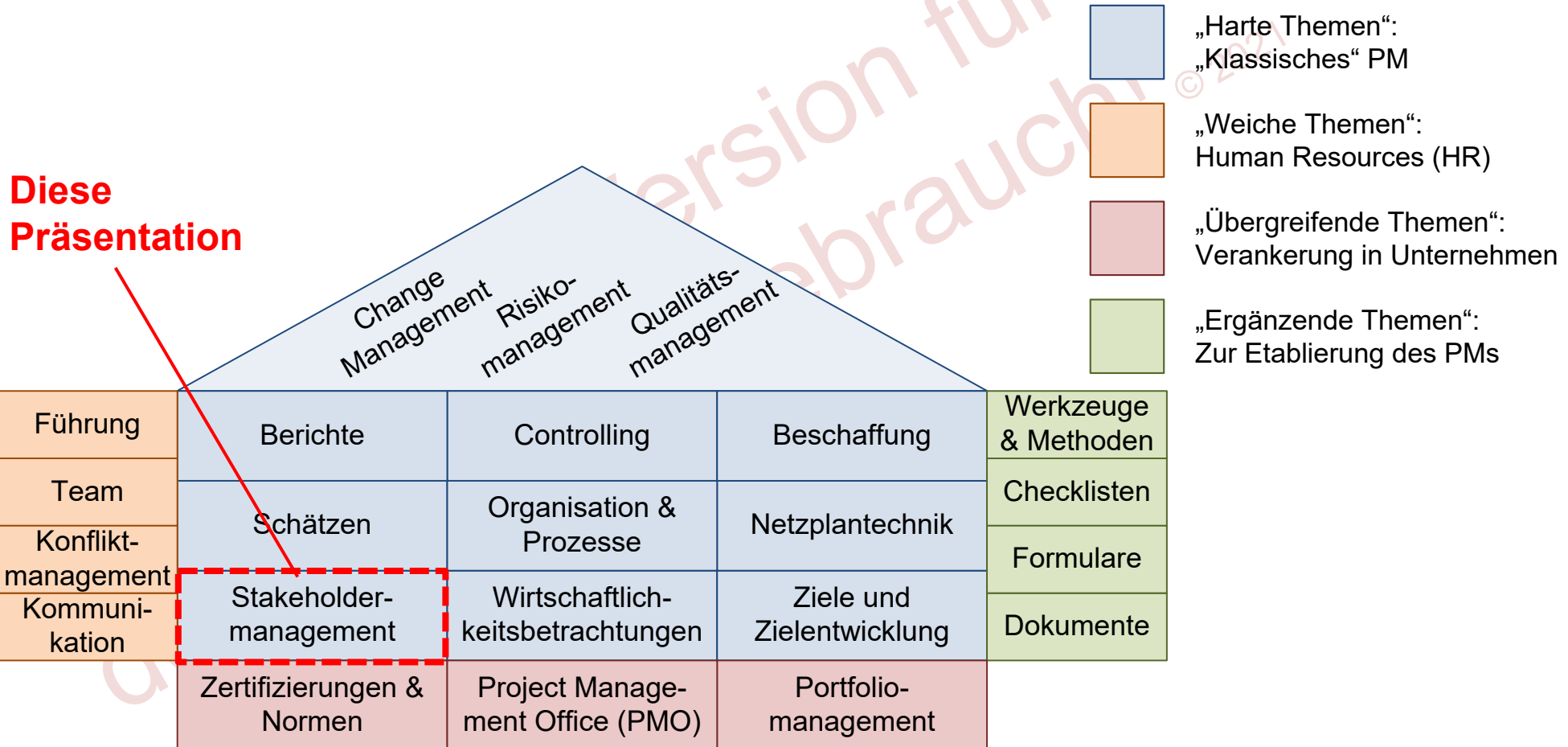
Zu meinen drei Kerndisziplinen Projektmanagement, Business Process Management und Requirements Engineering gibt es jeweils Einführungspräsentationen, die einen Einstieg in das Themengebiet ermöglichen. Diese sollten zunächst gelesen werden, bevor man weitere Präsentationen anschaut.

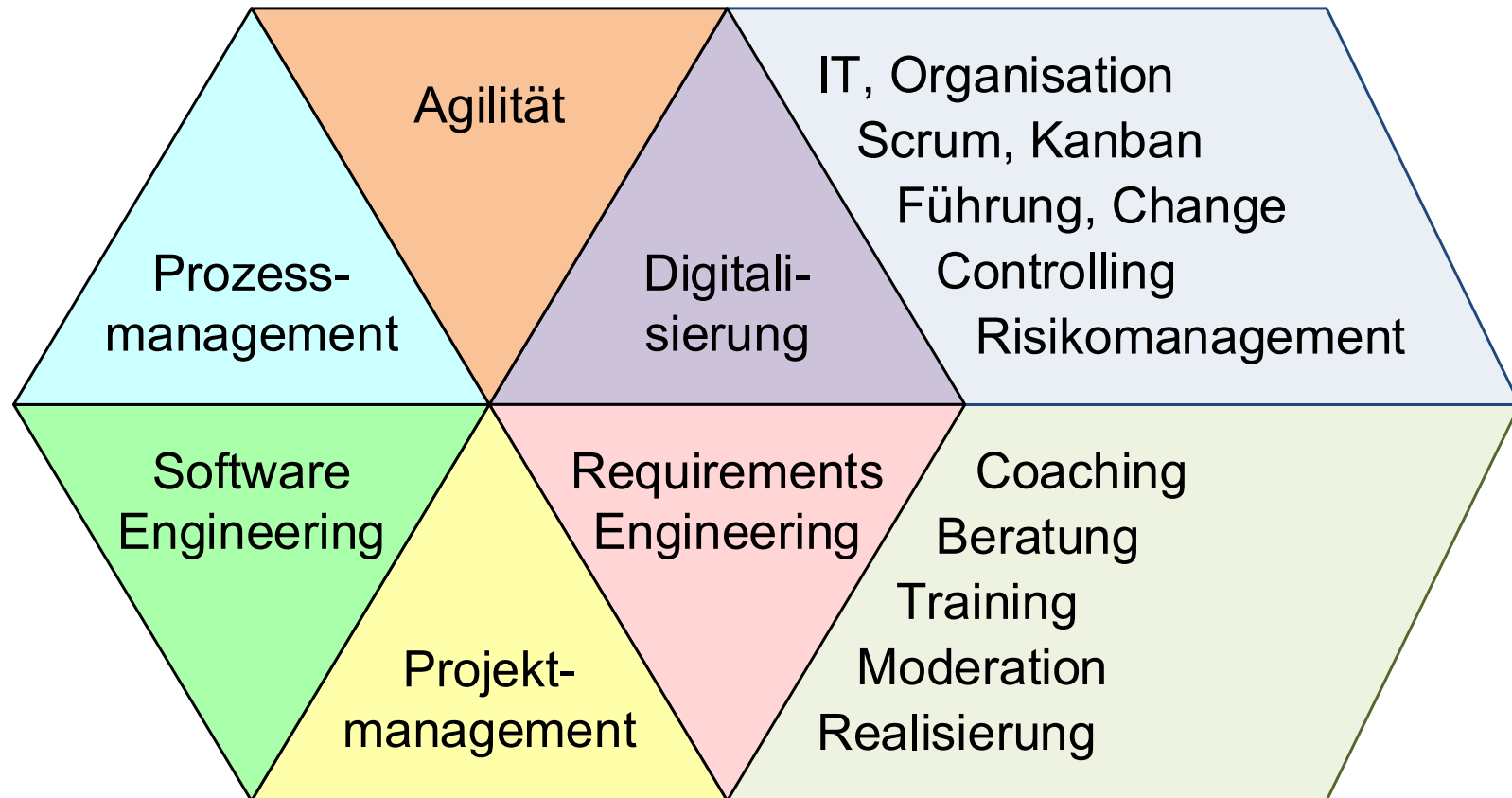
Die Ausarbeitungen zum agilen Vorgehen („Agilität & Scrum“) sind unabhängig von den klassischen Präsentationen les- und einsetzbar.





Die Inhalte des Projektmanagements können vier Themenblöcken („weiche“, „harte“, „übergreifende“ und „ergänzende“ Themen) zugeordnet werden.





Sie benötigen noch weitere Informationen?
Kontaktieren Sie mich!

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.

Horst Peterjohann

PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2

Kattenvenner Straße 24

49549 Ladbergen



Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

Mobil: 0 162 / 977 47 65

E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>