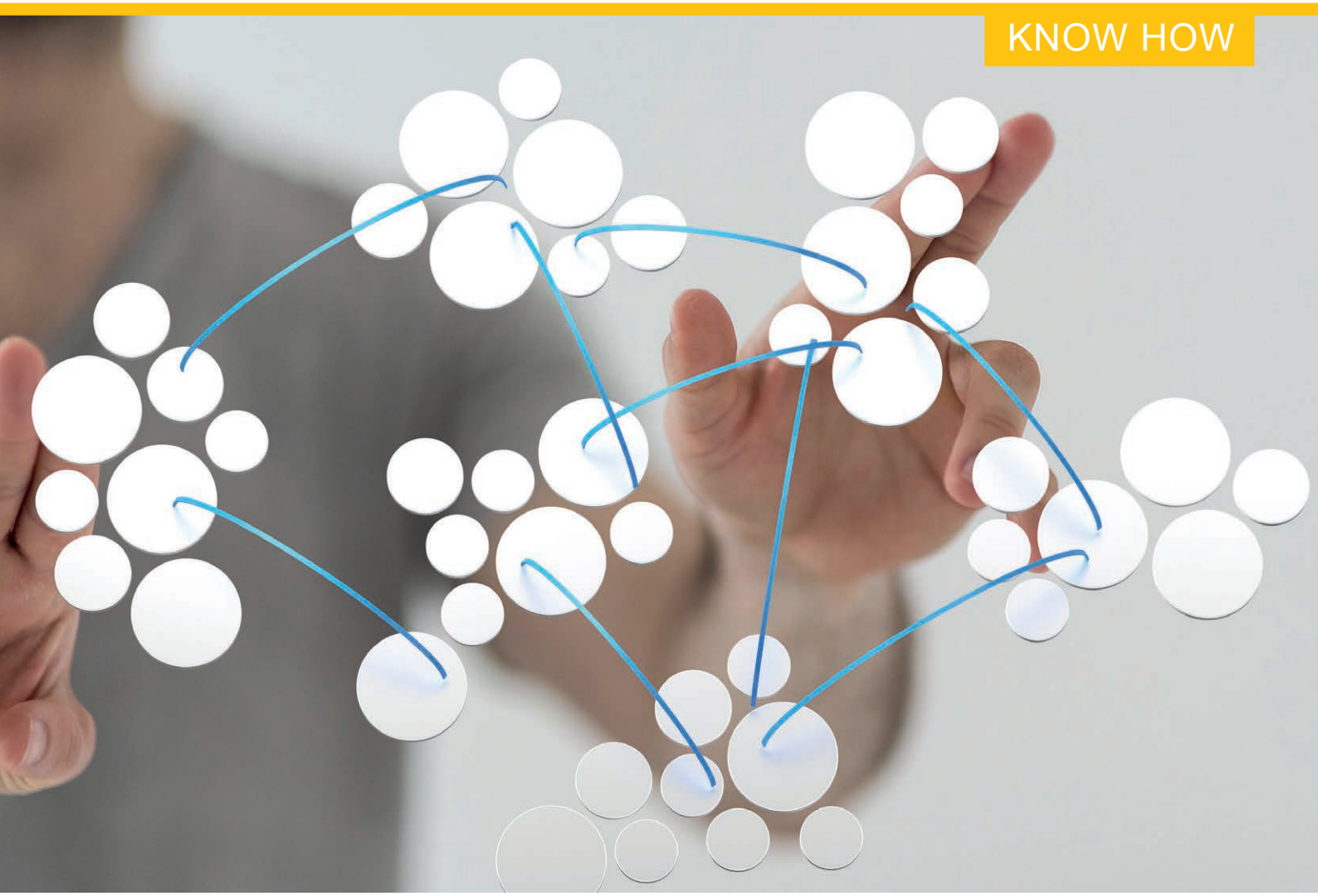
GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

KNOW HOW



Stakeholdermanagement

Studie zu Art und Umfang der Umsetzung
in deutschen Unternehmen und Projektgruppen

Fachhochschule Westküste
University of Applied Sciences

Ein Gemeinschaftsprojekt der GPM Fachgruppe Stakeholdermanagement
und des Studiengangs Management und Technik der Fachhochschule Westküste.

Stakeholdermanagement –
Studie zu Art und Umfang der Umsetzung
in deutschen Unternehmen und Projektgruppen

Januar 2015

Hinweis

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	**4**
Vorwort	**6**
1 Forschungspartner der Studie	**7**
2 Studiendesign	**9**
3 Datenbasis	**10**
4 Stakeholderansatz	**16**
4.1 Was ist ein Stakeholder?	16
4.2 Identifikation und Kategorisierung	16
5 Stakeholdermanagement	**19**
5.1 Unternehmen vs. Projekt	23
5.2 Anwendung des Stakeholdermanagements in der Praxis	25
5.3 Die Verantwortlichen des Stakeholdermanagements	30
5.4 Kennzeichen eines erfolgreichen Stakeholdermanagements	36
6 Zukunftsaussicht	**39**
7 Ausprägungen spezieller Branchen und Unternehmensgrößen	**41**
Anhang – Experteninterviews	**46**
Quellenverzeichnis	**50**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Alter der befragten Anwender	10
Abbildung 2	Funktionsbezeichnung der befragten Anwender	11
Abbildung 3	Position der befragten Anwender	11
Abbildung 4	Branchenzuordnung der befragten Anwender	12
Abbildung 5	Firmengröße	13
Abbildung 6	Stammsitz des Unternehmens	13
Abbildung 7	Regionale Unternehmensausrichtung	14
Abbildung 8	Vorwiegend ausgeführte Projektarten	14
Abbildung 9	Durchschnittliches Projektvolumen	15
Abbildung 10	Durchschnittliche Projektlaufzeit	15
Abbildung 11	Was ist ein „Stake“?	16
Abbildung 12	Die wichtigsten Stakeholder	17
Abbildung 13	Zusammenfassende Übersicht der Beschreibungen der wichtigsten Stakeholder	18
Abbildung 14	Stakeholdermanagement (modifiziert) [8]	19
Abbildung 15	Vor- und Nachteile des Stakeholdermanagements	19
Abbildung 16	Stakeholdermanagement in der Organisation	20
Abbildung 17	Stakeholdermanagement findet im folgenden Rahmen statt	21
Abbildung 18	Bedeutung des Stakeholdermanagements für Führungskräfte	22
Abbildung 19	Einfluss des Stakeholdermanagements auf den Projekterfolg	23
Abbildung 20	Einschätzung der Projektmitarbeiter zur Bedeutung von SHM	25
Abbildung 21	Stakeholdermanagement-Aktivitäten im Projektmanagement	26
Abbildung 22	Häufigkeit der Anwendung von Stakeholdermanagement in Projekten	27
Abbildung 23	Anwendung von Stakeholdermanagement in Abhängigkeit zu den Projektphasen	27
Abbildung 24	Kontinuität der Anwendung von SHM in Projekten	28
Abbildung 25	Häufigkeit der angewendeten Maßnahmen im Stakeholdermanagement	29
Abbildung 26	Verantwortliche für das Stakeholdermanagement	30
Abbildung 27	Anwendung des Stakeholdermanagements	31
Abbildung 28	Vor- und Nachteile bei der Übertragung von Verantwortung für das Stakeholdermanagement	32
Abbildung 29	Ressourcen für das Stakeholdermanagement	33
Abbildung 30	Erforderliche Eigenschaften und Kompetenzen der SHM-Anwender	34
Abbildung 31	Einfluss des Stakeholdermanagements auf die Projektergebnisse	36

Abbildung 32	Indikatoren eines erfolgreichen Stakeholdermanagements	37
Abbildung 33	Eignung der Methoden der Erfolgsmessung im Kontrollprozess	38
Abbildung 34	Verwendung verschiedener Ressourcen in der Organisation	41
Abbildung 35	Einsatz des Stakeholdermanagements in verschiedenen Branchen	42
Abbildung 36	Maßnahmenanwendung im Stakeholdermanagement	43
Abbildung 37	Stakeholdermanagement in Projekten und Linienorganisationen	43
Abbildung 38	Verantwortlichkeit für das Stakeholdermanagement	44
Abbildung 39	Kontinuität des Stakeholdermanagements nach Unternehmensgröße	45
Abbildung 40	Einfluss des SHMs auf den Projekterfolg nach Unternehmensgröße	45

Vorwort

Die **Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM)** ist mit ca. 7.000 Mitgliedern das größte Kompetenznetzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem europäischen Kontinent. Durch das Engagement ihrer aktiven Mitglieder in vielen unterschiedlichen Bereichen trägt die GPM wesentlich zur Professionalisierung des Projektmanagements bei. Mit der Fachgruppenarbeit in den Fachgruppen und Special Interest Groups liegt ein Fokus auf der Weiterentwicklung von Prozessen, Methoden, Tools, Vorgehensweisen und ganzer Kompetenzgebiete des Projektmanagements.

Ein Thema, das in den letzten Jahren sowohl in der methodischen Weiterentwicklung, aber insbesondere auch in der praktischen Anwendung in zahlreichen Projektgruppen zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, ist das Stakeholdermanagement, die gezielte Auseinandersetzung mit dem Projektumfeld und Projektbeteiligten im weitesten Sinne.

Es freut mich deshalb besonders, dass die Fachgruppe Stakeholdermanagement eine Studie auf den Weg gebracht hat, die sich mit dem Stand des Stakeholdermanagements in deutschen Projektgruppen und Unternehmen befasst.

Das vorliegende Ergebnis schafft eine solide Basis, um die Ausgangslage in den Unternehmen besser verstehen und gezielte Maßnahmen entwickeln zu können, mit denen immer komplexer werdende Projekte zum erfolgreichen Abschluss gebracht werden können.

Im Namen der GPM bedanke ich mich ganz herzlich bei allen Beteiligten für ihr Engagement. Das betrifft sowohl die Mitglieder der Fachgruppe und die unterstützenden Studenten der Fachhochschule Westküste als auch die zahlreichen Teilnehmer an der Studie. Durch ihre Bereitschaft, ihre Erfahrungen zu teilen, haben sie einen wichtigen Grundstein für die Weiterentwicklung des Wissensgebiets gelegt.

Nürnberg, Januar 2015

Prof. Dr.-Ing. Steffen Rietz
Mitglied im Vorstand der GPM
Ressort: Facharbeit und Normung
GPM Deutsche Gesellschaft für
Projektmanagement e. V

1 Forschungspartner der Studie

GPM Fachgruppe Stakeholdermanagement

Die **GPM Fachgruppe Stakeholdermanagement**, eine von über 30 Fachgruppen und Special Interest Groups, möchte das Thema Stakeholdermanagement durch den Dialog in der Gruppe und mit Personen aus Unternehmen und Institutionen voranbringen. Unser Ziel ist, Anwendungs- und Umsetzungshilfen für ein proaktives und prozessuales Stakeholdermanagement in Projekten zu geben, um Stakeholdermanagement als selbstverständlichen Bestandteil des Projektmanagements zu etablieren. Außerdem verknüpfen wir unsere Erkenntnisse mit anderen Wissensgebieten wie dem Risikomanagement und arbeiten die Besonderheiten in einzelnen Branchen und Projektarten heraus. Dass die Einstellung des Projektleiters zum Stakeholdermanagement hierbei eine große Rolle spielt, liegt auf der Hand. Besonders wichtig ist uns die praktische Anwendbarkeit der Ergebnisse unserer Studien.

Die Fachgruppe wurde 2009 auf Initiative von Dr. Sonja Ellmann gegründet. Unter Beteiligung ihrer Mitglieder und der Leitung von Dr. Frank Behrend und Marina Rohrbach hat sie diese Studie auf den Weg gebracht und die quantitative Umfrage initiiert. Besonderer Dank gilt den Fachgruppenmitgliedern Thomas Bärmann, Erik Månsson und Thomas Röllecke, die durch ihr Expertenwissen und ihre gute Vernetzung zu Projektmanagement-Experten zum Erfolg der Befragung beigetragen haben. Ein großes Lob sei an dieser Stelle an die engagierten Studierenden der Fachhochschule Westküste gerichtet, ohne deren Einsatz die Auswertung der Befragung nicht so schnell fertig geworden wäre.

Die Ergebnisse der Studie spornen uns an, uns weiter intensiv mit dem Thema Stakeholdermanagement auseinanderzusetzen. Wir werden uns nun auf den gezielten Austausch mit Experten aus anderen Fach-, Regional- und Projektgruppen konzentrieren, die Besonderheiten des Stakeholdermanagements in diesen Zusammenhängen ermitteln und Verknüpfungen mit anderen Kompetenzbereichen herstellen. Unsere Ergebnisse werden in weitere Publikationen einfließen.

Unsere Gruppe arbeitet sowohl informell als auch im Rahmen regelmäßiger Treffen. Wir heißen alle Mitglieder der GPM aus Forschung, Lehre und Praxis, die sich mit dem Thema Stakeholdermanagement beschäftigen und hierzu einen Beitrag leisten wollen, jederzeit herzlich willkommen.

Katja Mayer
Leiterin der Fachgruppe
„Stakeholdermanagement“
bei der GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

Kontakt:
Ansprechpartnerin: Frau Katja Mayer
Tel.: +49 6192 961395
E-Mail: stakeholdermanagement@gpm-ipma.de

Fachhochschule Westküste (FHW)

Die **Fachhochschule Westküste (FHW)** in Heide ist eine sehr junge und entsprechend moderne und innovative Hochschule im Norden Deutschlands. In unmittelbarer Nähe zu Schleswig-Holsteins Nordseeküste wurde im Jahr 2000 ein neuer Campus bezogen, auf dem heute über 1.500 Studierende in den Fachbereichen Technik und Wirtschaft eingeschrieben sind.

Der Fachbereich Technik umfasst mehrere Bachelor- und Masterstudiengänge, unter anderem die Ausbildung zum Bachelor of Science (BSc) im Studiengang MuT, Management und Technik. MuT-Absolventen sind sehr praxisnah an der Schnittstelle verschiedener betriebswirtschaftlicher und technischer Schwerpunktthemen ausgebildet. Sie setzen Ausbildungsschwerpunkte im Projektmanagement und haben ein Auslandspraktikum absolviert. Sie sind auf interdisziplinäre und internationale Herausforderungen, insbesondere auf die Übernahme von Verantwortung in Projektleitungen, besonders gut vorbereitet.

Im Lehrgebiet **Technisches Projektmanagement (TPM)** werden unterschiedliche Lehrformen angeboten; neben Vorlesungen, Seminaren, Übungen, Praktika auch sehr praxisnahe Projekte. In 12-köpfigen Projektgruppen werden, in Zusammenarbeit mit Unternehmen, Verbänden oder öffentlichen Einrichtungen, umfangreiche Analysen durchgeführt, Konzepte erarbeitet und Lösungen umgesetzt. Mit der und für die GPM-Fachgruppe Stakeholdermanagement werteten die Studierenden eine Umfrage zum Stakeholdermanagement aus, führten ergänzende Interviews mit ausgewählten Experten durch und konnten damit unsere Umfrageergebnisse bestätigen und weitere Beispiele und hilfreiche Details ergänzen.

Die studentische Projektgruppe 2014-2 (S. Harms (Projektleiter) sowie M. Dopp, T. Engel, L. Fetting, C. Frank, C. Kaiser, M.J. Linker, E. Melzer, S. Merker, D. Petersen, T. Schröder und L. Wacker) hat zwei Broschüren zum Thema Stakeholdermanagement veröffentlicht. Eine davon ist die vorliegende Studie zu Art und Umfang der konkreten Ausprägung des Stakeholdermanagements in deutschen Unternehmen.

Kontakt:
Fachhochschule Westküste
Fachbereich Technik
Fritz-Thiedemann-Ring 20
D-25746 Heide (Holst.)
Tel.: +49 481 8555-300
www.fh-westkueste.de

Lehrgebiet TPM,
Technisches Projektmanagement
Ansprechpartner: Prof. Dr.-Ing. Steffen Rietz
Tel.: +49 481 8555-405
E-Mail: TPM-projekt@fh-westkueste.de

2 Studiendesign

Neben den klassischen Kerndisziplinen des Projektmanagements (Termin-, Ressourcen-, Budgetplanung u. a.) gibt es zahlreiche unterstützende Methoden, die je nach Projektziel, Projektcharakter und -verlauf mehr oder weniger von Bedeutung sind. Eine davon ist das Stakeholdermanagement. Nach der ICB 3.0 sind Stakeholder *„… an der Durchführung und/oder dem Erfolg des Projektes betroffene bzw. daran interessierte Personen oder Personengruppen oder solche, die durch das Projekt eingeschränkt werden."* [1]

Nach intensiver Vorbereitung hat die GPM-Fachgruppe Stakeholdermanagement einen Fragebogen zur Erfassung der aktuellen Bedeutung und den Umgang mit Stakeholdermanagement in deutschen Unternehmen entworfen und an eine Vielzahl von Adressaten versandt. Mit dem Fragebogen wurden Informationen und Daten zu fünf Bereichen erhoben:

- Angaben zur Person
- Wahrnehmung und Einordnung des Themas Stakeholdermanagement
- Umsetzung des Stakeholdermanagements
- Wirkung des Stakeholdermanagements
- Weitere Angaben und Abschluss

173 angeschriebene Befragte haben reagiert, 111 übersandten uns den Fragebogen vollständig, die restlichen größtenteils ausgefüllt. Unter den antwortenden Personen waren Vertreter der Commerzbank, von EADS, Daimler, IT NRW, LBBW, ThyssenKrupp, Schott, Siemens, Volkswagen, aber auch Vertreter zahlreicher kleinerer Unternehmen. Gerade die mittelständischen und kleineren Unternehmen haben oft beeindruckende Lösungen gefunden, ebenso wie die vielen teilnehmenden Beratungshäuser, die das Stakeholdermanagement nicht nur selbst anwenden, sondern oft auch im Auftrag Ihrer Kunden implementieren oder weiterentwickeln.

Wir bedanken uns bei allen Rücksendern

und möchten mit der nun vorliegenden Auswertung insbesondere jenen Unterstützern ein Feedback geben, die Interesse an den konsolidierten Ergebnissen (88 Interessierte) und / oder an einer eigenen Mitarbeit in der Fachgruppe (67 Interessierte) geäußert haben.

In der folgenden quantitativen Auswertung der erhobenen Daten werden, je nach Kontext und Sinnhaftigkeit, Summen oder Cluster, Mittel- oder Durchschnittswerte, ggf. ergänzend die Standardabweichung ausgewiesen. Bei den offen gestellten Fragen werden die Antworten einzeln-oder bei inhaltlicher Übereinstimmung konsolidiert – aufgeführt.

In einem zweiten Schritt wurden ergänzende **10 Interviews** geführt, in denen zusätzliche Informationen abgefragt wurden sowie Ergebnisse, die bei der Auswertung der Fragebögen keine eindeutigen Antworten geliefert haben, hinterfragt. Die Zusammenfassung der Experteninterviews werden im Schlussteil dargestellt.

Den schriftlich Befragten (Fragebogen mit 29 Fragen) als auch den mündlich Befragten (10 Telefoninterview von ca. 30 min.) wurde Anonymität zugesichert. Namen und Kontaktdaten aller Befragten liegen der GPM Fachgruppe Stakeholdermanagement vor. Weil Personen und Unternehmensvertreter befragt wurden, die aus ganz unterschiedlicher Perspektive (als Projektleiter, Stakeholdermanager, Stakeholder, beratender Stakeholdermanagement Experte usw.) zu sehr persönlichen Ansichten und Erfahrungen gekommen sind, haben wir uns für eine anonymisierte Darstellung der Ergebnisse entschieden.

3 Datenbasis

Die in diesem Abschnitt dargestellten Diagramme und Auszüge aus den Interviews beschreiben die schriftlich und telefonisch befragten Teilnehmer der Befragung. Ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche, ihre Positionen in den Projekten und/oder Unternehmen sind sehr unterschiedlich. Folgende beispielhaft angeführten Aussagen der Befragten **(74 % männlich, 26 % weiblich)** machen die Heterogenität der Experten deutlich:

- *„Ich arbeite in diesem Unternehmen als Commercial Programm Director.“*
- *„Ich arbeite momentan in der Personalabteilung und bin sehr flexibel einsetzbar. Dazu bin ich in meiner jetzigen Position als Projektleiter tätig und arbeite an einem globalen Projekt mit, bei dem ich für die einzelne Zuordnung der Mitarbeiter zuständig bin.“*
- *„Ich bin tätig als Angebotsverantwortlicher im Verkauf.“*
- *„Ich arbeite im Bereich der Corporate Technologies und bin als Project Director und als Principal Consultant tätig.“*
- *„Ich arbeite im Sektor Infrastructure and Cities im Vertrieb und bin als Angebotsverantwortlicher tätig.“*
- *„Ich bin tätig als Cheftrainer für das Testmanagement, halte Seminare über Projektmanagement und bin seit 30 Jahren für das Projektmanagement zuständig.“*
- *„Ich arbeite als Project Director im Geschäftsbereich Mobility.“*
- *„Ich bin zuständig für die Betreuung des Baugewerbes und arbeite im Bereich der Prüfung; also im Qualitätsmanagement.“*

Fast 70 % der Befragten gehörten den Altersgruppen von 35 bis 54 Jahren an. Jünger als 35 Jahre waren lediglich 20 % aller Befragten, 10 % waren älter als 54 Jahre.

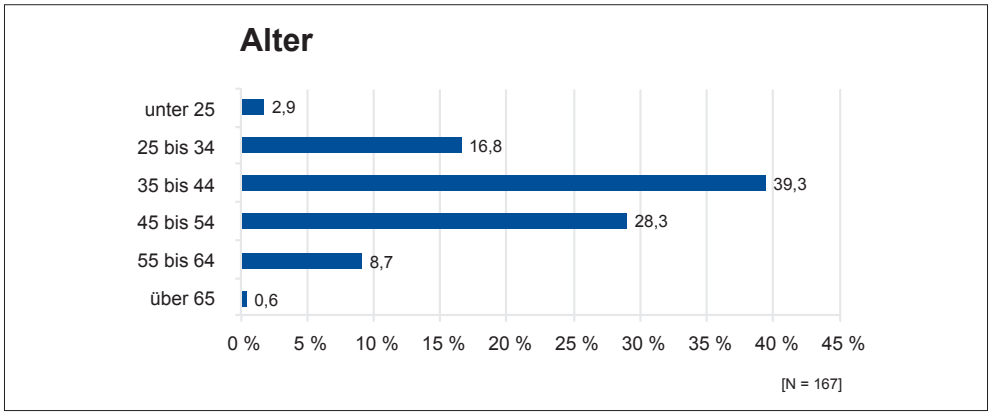


Abb. 1: Alter der befragten Anwender

Knapp die Hälfte der Befragten gab eine Funktionsbezeichnung direkt im Projekt an. An zweiter Stelle wurde mit deutlichem Abstand der Vertrieb genannt, gefolgt von der Entwicklung. Die Bereiche Produktion, Personalwirtschaft, Finanzwesen sowie Marketing und Logistik waren lediglich mit Nennungen von 4 % und weniger vertreten. Die aus der Umfrage abgeleiteten Ergebnisse basieren also auf einer Vielzahl von Antworten von Befragten aus dem Projektmanagement.

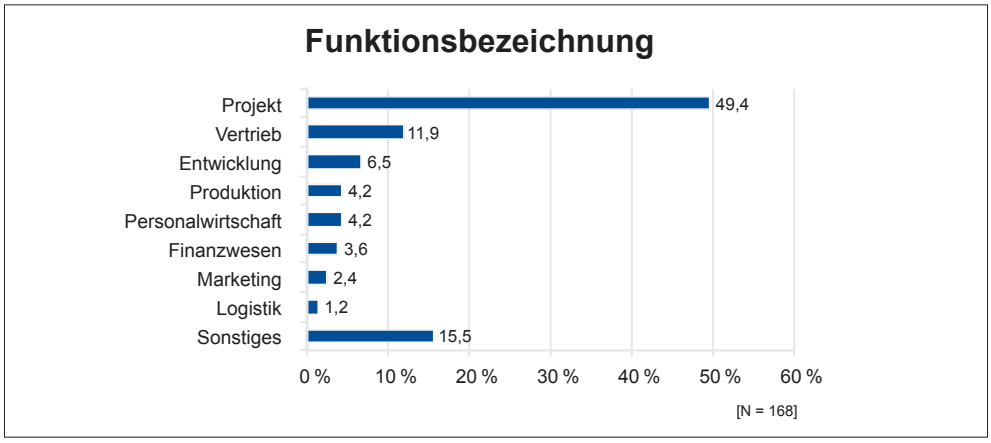


Abb. 2: Funktionsbezeichnung der befragten Anwender

Bei der Beschreibung ihrer Position (Doppelnennungen waren nicht möglich) verorteten sich **48 % der Befragten in der Projektorganisation, davon 34 % als Projektleiter,** 10 % als Projektteammitglied und 4 % als Projektdirektor. 44 % der Befragten positionierten sich in die Linienorganisation ihres Unternehmens; arbeiteten dort überwiegend als Geschäftsführer, Abteilungsleiter oder Angestellter. 8 % der Befragten gaben an, eine im Fragebogen nicht aufgeführte Position zu bekleiden.

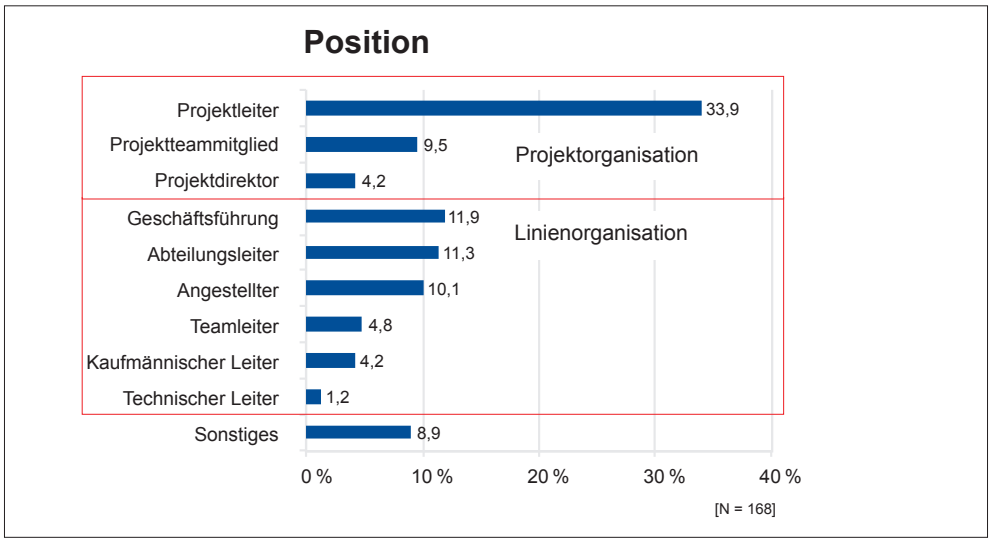


Abb. 3: Position der befragten Anwender

Viele der befragten Experten waren als Projektleiter in ganz unterschiedlichen Branchen tätig. Einige waren Trainer im Bereich Projektmanagement und gaben Seminare zu diesem Thema. 14 % der Befragten waren in der Beratung tätig, gefolgt von Vertretern aus dem Anlagenbau (13,2 %), Dienstleistern (10,5 %), Finanzdienstleistern (8,8 %), aus der Elektroindustrie (7,9 %) und der Informationstechnologie (7 %).

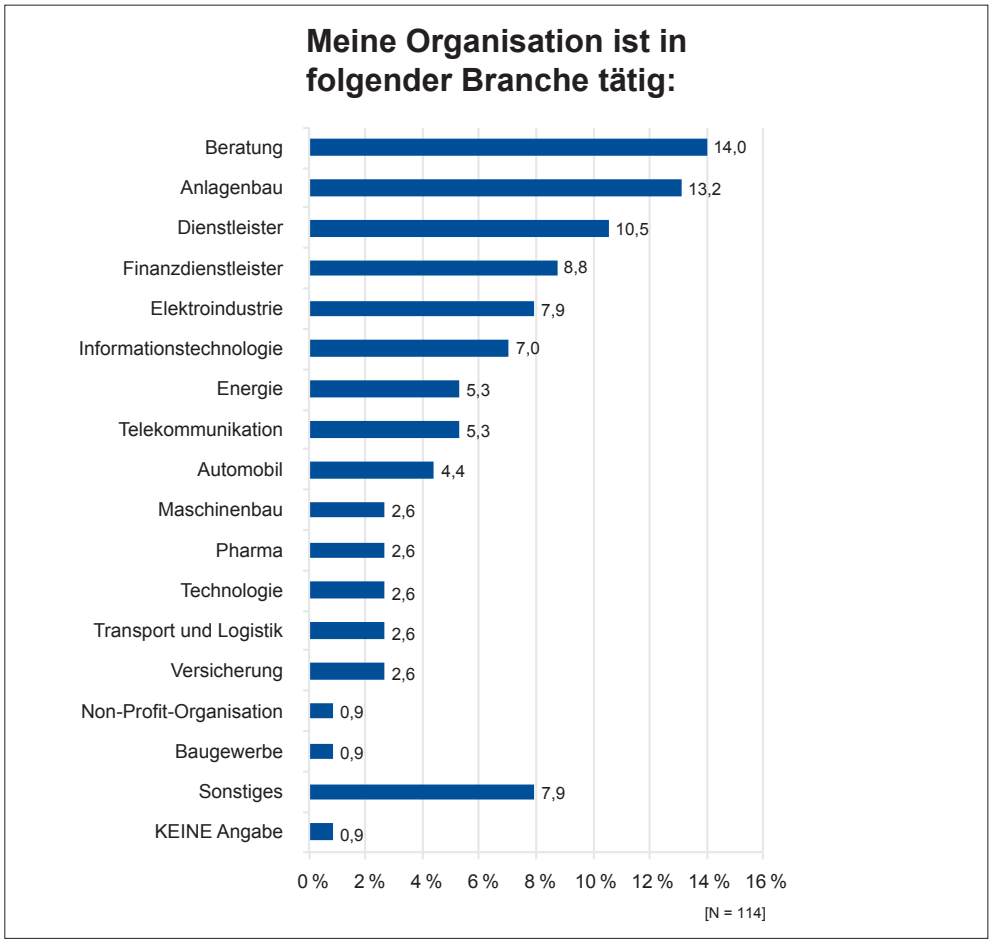


Abb. 4: Branchenzuordnung der befragten Anwender

Ein Drittel der Befragten arbeitete in einem Unternehmen, das mehr als 5.000 Mitarbeiter beschäftigte. 22,5 % waren in einem Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern angestellt. Unter den Befragten befand sich sowohl eine signifikante Zahl von Vertretern größerer Konzerne als auch kleinerer und mittelständischer Unternehmen. Gemessen an der Unternehmensgröße ergibt sich eine breite Spreizung des Spektrums der zum Stakeholdermanagement befragten Personengruppe.

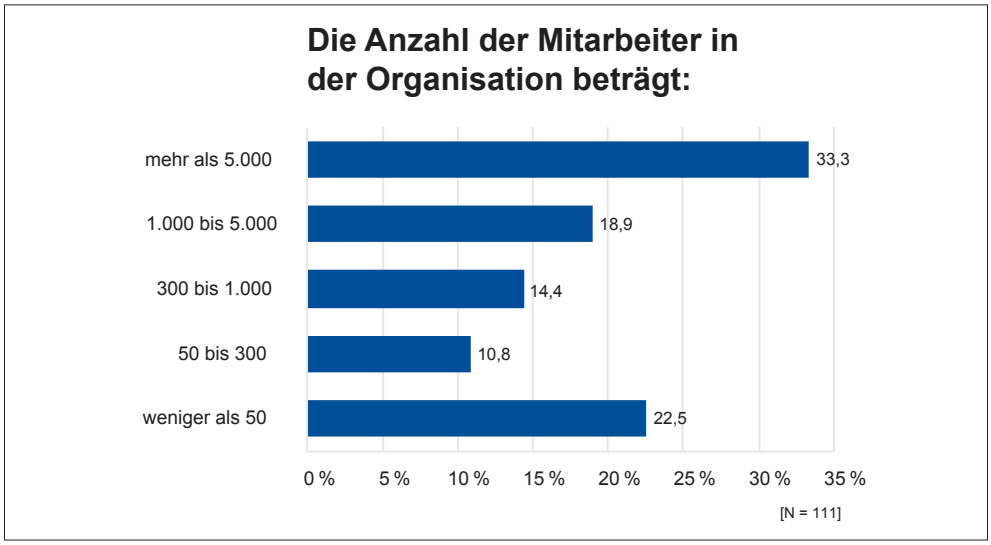


Abb. 5: Firmengröße

Die deutliche Mehrheit der Befragten **(86,8 %) gab an, dass sich der Stammsitz ihres Unternehmens in Deutschland befinde.** Die Unternehmen von fast 10 % der Befragten hatten ihren Stammsitz außerhalb Deutschlands jedoch innerhalb der EU.

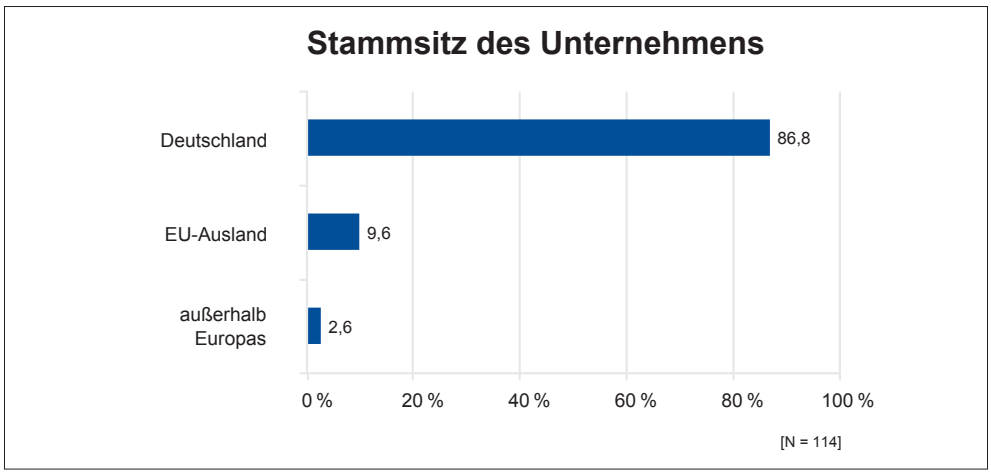


Abb. 6: Stammsitz des Unternehmens

Unabhängig vom Stammsitz, waren zahlreiche Unternehmen sowohl national, als auch international tätig (62 %). Gut ein Viertel (26 %) der Befragten war ausschließlich national und ca. 10 % der Befragten waren nur international tätig. Die folgenden Aussagen sind also mit dem Wissen zu bewerten, dass der **überwiegende Teil der Befragten der deutschen Unternehmenskultur zuzurechnen ist, rund drei Viertel der Befragten jedoch Erfahrungen im internationalen Projektmanagement aufzuweisen hatten.**

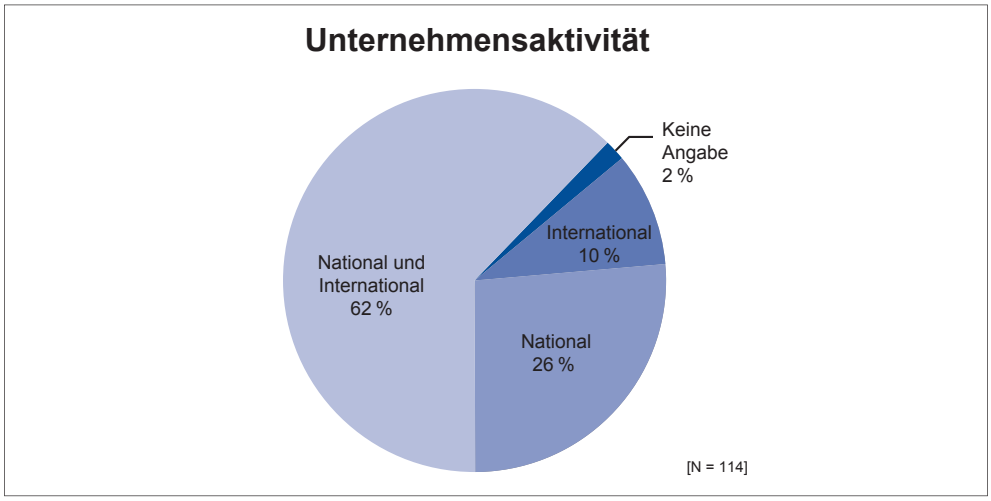


Abb. 7: Regionale Unternehmensausrichtung

Mehr als ein Viertel der Befragten (28 %) gab an, dass sich ihre Organisation schwerpunktartig mit Investitionsprojekten (z. B. im Bau und Anlagenbau, in der Wehrtechnik oder in der Luft und Raumfahrttechnik) befasst. Fast ebenso viele (27,2 %) befassten sich mit Projekten in der Informationstechnologie. Organisationsprojekte und Forschungs- und Entwicklungsprojekte wurden von 16,8 % bzw. 15 % der Befragten durchgeführt.

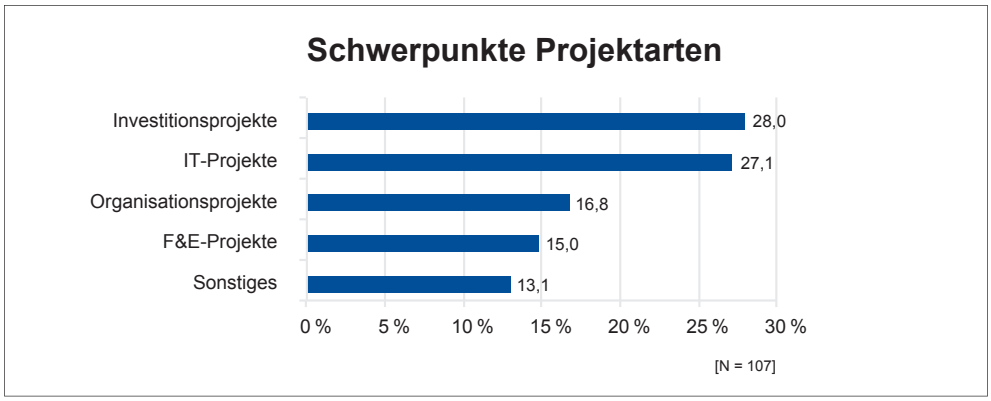


Abb. 8: Vorwiegend ausgeführte Projektarten

Wichtig zur Einordnung der nachfolgenden Aussagen ist auch die Projektgröße, d. h. das Projektvolumen, das Budget. Dieses war im Spektrum von sehr kleinen (zwischen 10.000 € und 50.000 €) bis hin zu sehr großen Projektbudgets (> 100 Millionen €) sehr gleichmäßig verteilt.

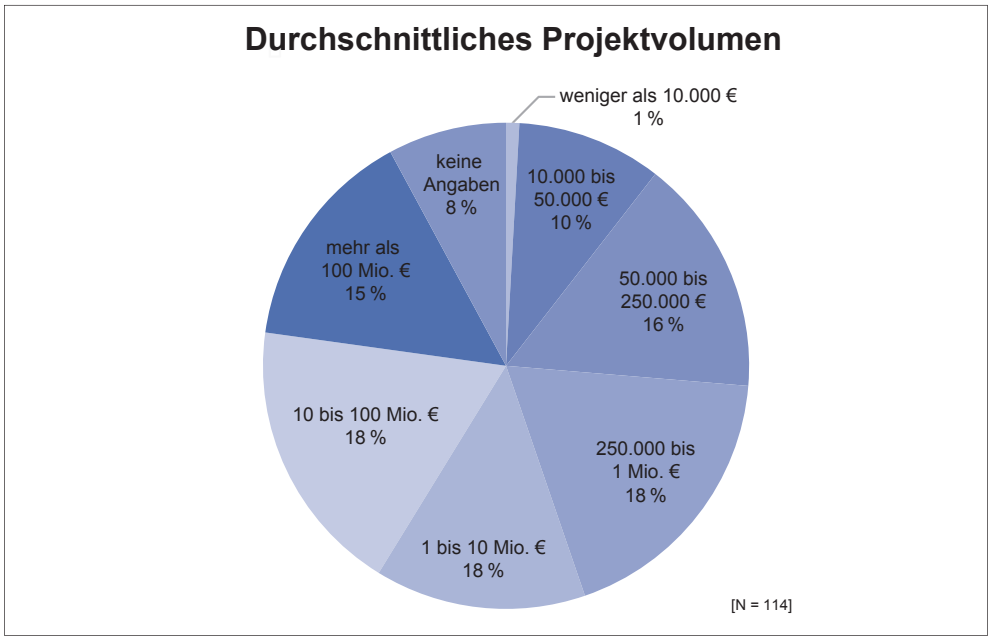


Abb. 9: Durchschnittliches Projektvolumen

Fast ein Drittel der Projekte (29,2 %) hatte eine Laufzeit von drei bis neun Monaten. Mehr als ein Drittel (36,3 %) eine Laufzeit von neun bis 24 Monaten. Und wiederum fast ein Drittel (31 %) hatte eine Laufzeit von über 24 Monaten.

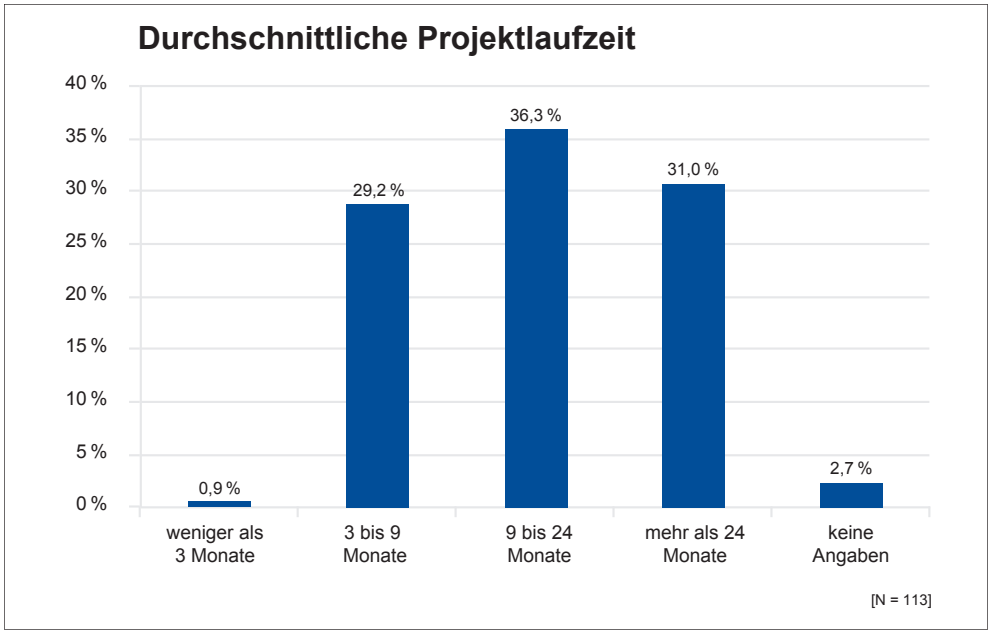


Abb. 10: Durchschnittliche Projektlaufzeit

4 Stakeholderansatz

Der Stakeholderansatz berücksichtigt über die klassischen Anteilseigner eines Unternehmens hinaus alle Anspruchsgruppen einer Organisation oder eines Projektes. Der Ansatz baut auf der Koalitionstheorie auf, die eine Unternehmung als Organisation in Form eines Zusammenschlusses verschiedener Stakeholder betrachtet. [6]

4.1 Was ist ein Stakeholder?

Um den Stakeholderansatz und dessen Management nachvollziehbar zu machen, soll zunächst der Begriff „Stake“ geklärt werden. Das Stake stellt die Grundlage für den Anspruch eines sogenannten Stakeholders dar und kann in die drei folgenden Formen unterschieden werden:

Ein Interesse	Wenn eine Person oder eine Gruppe durch eine Entscheidung beeinflusst wird, so hat sie ein Interesse an dieser Entscheidung – zumindest an dem Ergebnis der Entscheidung, ggf. auch an der Mitwirkung, an deren Zustandekommen.
Ein Recht	Einer Person oder einer Gruppe kann per Gesetz, Verordnung oder Vertrag ein spezifisches Recht eingeräumt worden sein. Neben einer verbrieften Form besteht oft auch das moralische Recht, in einer bestimmten Art und Weise behandelt zu werden.
Besitztum	Eine Person oder eine Gruppe kann rechtmäßiger Eigentümer oder Besitzer einer betroffenen Sache sein.

Abb. 11: Was ist ein „Stake“?

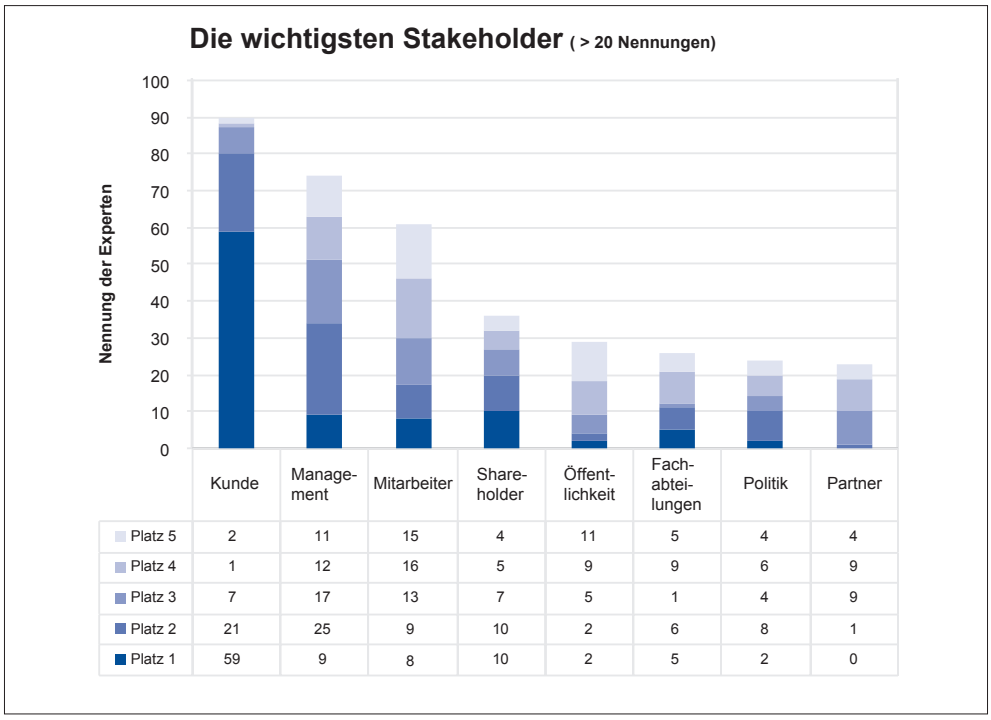
Ein Stakeholder kann demnach eine Person oder Organisation sein, die gegenüber einem Unternehmen oder einer Organisation einen Anspruch durch ein Stake hält, also ein Interesse, Recht oder Besitztum in Anspruch nimmt. Anspruchsteller können inner- und außerhalb eines Unternehmens bzw. Projektes auftreten.

4.2 Identifikation und Kategorisierung

Stakeholder können in unterschiedlichsten Formen auftreten, z. B. als Personen, die im Unternehmen oder im Rahmen einer Organisation *„in einem arbeitsteiligen Prozess mit Kontinuität an einer gemeinsamen Aufgabe infolge eines gemeinsamen Zieles arbeiten“.* [7] Auch Vertreter der Medien, zivilgesellschaftlicher Organisationen und von Regierungsorganisationen können Stakeholder sein. Die Vielfalt von Stakeholdern erfordert es, Anspruchsgruppen zu identifizieren und bestimmten Kategorien zuzuordnen.
In diesem Zusammenhang müssen **vier grundlegende Fragen** gestellt werden: [4]

1. Wer sind die wichtigen Stakeholder?
2. Was sind die Stakes?
3. Welche Herausforderung stellen diese Stakeholder dar?
4. Welche Verantwortlichkeiten bestehen gegenüber diesen Stakeholdern?

Auf die Frage, welche die entscheidenden Stakeholder für eine Organisation sind, ergeben sich aus der Umfrage sieben wichtige Anspruchsgruppen:



	Kunde	Management	Mitarbeiter	Shareholder	Öffentlichkeit	Fachabteilungen	Politik	Partner
Platz 5	2	11	15	4	11	5	4	4
Platz 4	1	12	16	5	9	9	6	9
Platz 3	7	17	13	7	5	1	4	9
Platz 2	21	25	9	10	2	6	8	1
Platz 1	59	9	8	10	2	5	2	0

Abb. 12: Die wichtigsten Stakeholder

Bei der Auswertung der Umfrageergebnisse wurden unterschiedliche Formulierungen mit inhaltsgleichen oder -ähnlichen Aussagen gruppiert. (Individuelle Titulierungen der jeweiligen Stakeholdergruppe sind in nachfolgender Tabelle nachzulesen.)

Der kumulierten Anzahl abgegebener Stimmen nach erscheint der „Kunde“ als wichtigster Stakeholder. Ihm folgen auf den Plätzen zwei und drei das „Management“ und die „Mitarbeiter“. Auf den Plätzen vier und fünf wurden die Shareholder und die Öffentlichkeit platziert. Mit geringem Abstand folgen die anderen Fachabteilungen, die Politik und die Partner auf den Plätzen sechs bis acht.

Da Stakeholder nicht nur aus ganz unterschiedlichen Bereichen kommen können, sondern sich auch hinter ganz unterschiedlichen Formulierungen und Bezeichnungen verbergen können, sollen nachfolgend alle Formulierungen angegeben werden, die von den Experten zur Bezeichnung der Stakeholder oder Stakeholdergruppen verwendet wurden.

Kunde (90 Nennungen)	Endkunde, direkter Kunde, Hauptvertragskunde, Customer, Client, Kunde des Endproduktes, Target Company, Kunde des Kunden, Einkauf des Kunden, Auftraggeber / interne Auftraggeber, Projektteam des Auftraggebers, Projektbeteiligte beim Kunden, externer Entscheidungsträger, Projektleiter des Kunden, Owner, u. ä.
Management (74 Nennungen)	(Gesamt-) Vorstand, Geschäftsleitung / Geschäftsführung / Geschäftsführer, CEO, Top Management, Board, Division Leitung, (Fach-) Abteilungsleitung, Bereichsleitung, Business Unit-Leitung, Segmentleitung, Manager Fachbereiche, Line Management / Linienführungskräfte, Feldleiter, kaufmännische Leitung, Leiter Human Resources-Abteilung, funktionale Manager, eigene Leitung, (Linien-) Vorgesetzter, direkte Führungskraft, interner Projektauftraggeber, interne Entscheidungsträger (eigenes Management), Programmmanager, u. ä.

Mitarbeiter (61 Nennungen)	Team, Projektteam, Projektmitarbeiter, Projektteammitglied, Projektkernteam, Projektbeteiligte, hauptberufliche und/oder ehrenamtliche Mitarbeiter, direkte Beteiligte, Mitarbeiter der Abteilungen, u. ä.
Shareholder (36 Nennungen)	Gesellschafter, Aktionäre, Eigentümer, Anteilseigner, Banken/Geldgeber, Fremdkapitalgeber, Investoren, Finanzierer EK/FK, Kreditgeber, Gläubiger, Business Owner, CFO, Donor/Financing Organisation, Finance and Taxes, Projektsponsor, Sponsor (Management), u. ä.
Öffentlichkeit (29 Nennungen)	Öffentliches Umfeld, Umwelt, Kundenumgebung, Public, öffentliche Stellen, Publikum, external context, Projektumfeld, der Rest der Welt, Presse, Medien, local inhabitants, shop keepers, local business, Meinungsbildner, NGOs, Projektbetroffene, die mit dem Ergebnis leben müssen, direkt und indirekt Betroffene, u. ä.
Fachabteilung (26 Nennungen)	Fachbereich, Business Unit, Einkauf, IT-Betrieb, Vertrieb (Opponent), beteiligte Abteilungen, Produktmanagement, Vertrieb, Netzwerkbereich, Fachpersonal, Entwicklung, interne Lieferanten, IT/Rechenzentrum, Risk Management, Service/Operations, Human Resources and Communication, QA, u. ä.
Politik (24 Nennungen)	Behörden, Local City Council, Stadt/Regierung, Politiker, Zulassungsbehörden, Land/Regierung, other municipal Departments (for Permits etc.), Zulassungsstellen, Gemeinde/Staat, offizielle Stellen (Behörden), Politiker, u. ä.
Partner (23 Nennungen)	Partner/clients, Geschäftspartner, Konsortien bzw. Konsortialpartner, Contractor, Gegenseite, externe Lieferanten, Konsorten, Nachbar-Ressource, Nachunternehmer, Kooperationspartner, Subunternehmer, business partner, externe Dienstleister, Mitarbeiter des Dienstleisters, business partner – external, other oontractors, externe Beteiligte, u. ä.
Lieferant (19 Nennungen)	Supplier, Zulieferer, Vendor, u. ä.
Nutzer (16 Nennungen)	Anwender, End-User, Nutzer des Projektergebnisses, Zielgruppe/target group, Empfänger des Projektes, Key User/Multiplikatoren, Pain-Chain Adressat, people using public transport, u. ä.
Betriebsrat (8 Nennungen)	Datenschutz/Betriebsrat, Betriebs-/Personalrat, Arbeitnehmervertretung, u. ä.
Lenkungsausschuss (8 Nennungen)	Projektsteuerungsgremium, Projektlenkung/-gremium, Projektlenkungsausschuss, Projektentscheidungsgremien, Strategieabteilung, Strategie (Regulator), Controller, u. ä.
Consultant (6 Nennungen)	Berater des Kunden, Drittberater, Kundenberater, Consultant/Engineer, externe Berater des Kunden, u. ä.
Unternehmen (4 Nennungen)	My Company, eigene Organisation, Auftragnehmer, nicht am Projekt beteiligte Abteilungen, u. ä.
Konkurrenz (4 Nennungen)	Competitors (or Alternative Solutions), Wettbewerber, u. ä.
Sonstige Stakeholder (18 Nennungen)	Machtpromoter, tangierte Projekte, Vereinsmitglieder, Ausbildende (Lehrer), Fachpromotor neuer Lösung, in jedem Fall Menschen ohne formale Macht, Familien, Projektgegner, u. ä. (zzgl. aller nicht klar identifizierbaren Nennungen)

Abb. 13: Zusammenfassende Übersicht der Beschreibungen der wichtigsten Stakeholder

5 Stakeholdermanagement

Stakeholdermanagement ist die aktive und proaktive Betreuung der Projektbeteiligten und Anspruchsgruppen (= Stakeholder) und versucht, diese in die Gestaltung der Projektergebnisse und Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Im Vordergrund steht das Ziel, unternehmensinterne Interessen sowie Interessen im Projektumfeld in Einklang zu bringen (= kompromittierte Win-win-Situation).

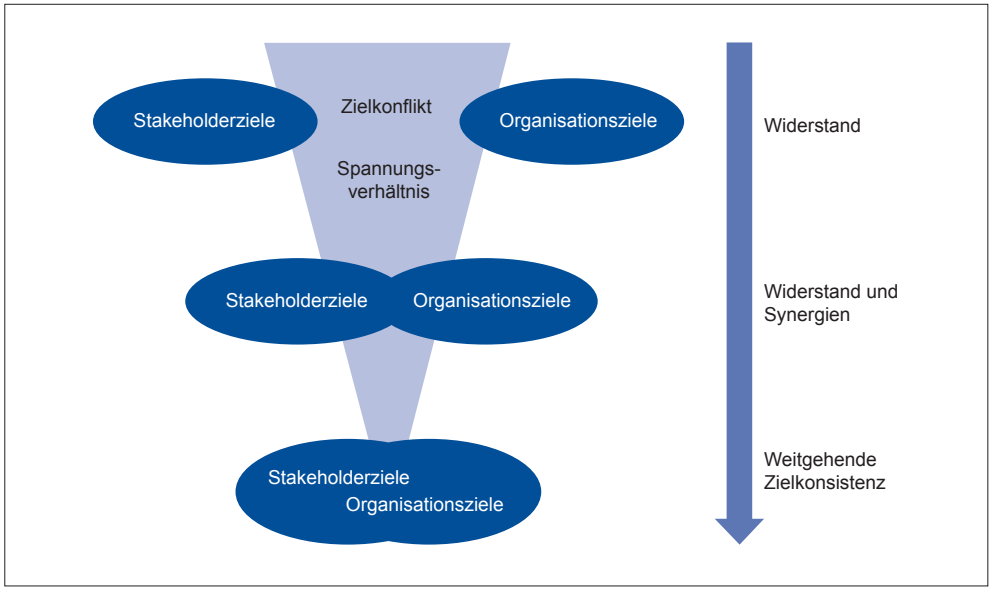


Abb. 14: Stakeholdermanagement (modifiziert) [8]

Vorteile / Chancen der Nutzung von Stakeholdermanagement	Nachteile / Impact der Nutzung von Stakeholdermanagement
Besseres Verständnis der geschäftsrelevanten und gesellschaftlichen Belange	Steigende Kommunikationstransparenz führt zu erhöhten Anforderungen der Anspruchsgruppen.
Verbessertes Risikomanagement	Umgang mit Stakeholdern erfordert überproportional hohe Personal- und finanzielle Ressourcen (ggf. Know-how etc.).
Neue Denkansätze führen zur Innovation und Steigerung der geschäftlichen Leistung.	Gefahr, dass die Kernfelder der Geschäftstätigkeit vernachlässigt werden.

Abb. 15: Vor- und Nachteile des Stakeholdermanagements

In den vertiefenden Interviews haben die Experten übereinstimmend zuerst die Wichtigkeit der Definition und korrekten Einteilung der einzelnen für das Projekt relevanten Stakeholder genannt. Ist dieser Schritt getan, muss es, darin sind sich die Experten einig, zur Kommunikation mit den einzelnen Stakeholdern kommen. Hierbei ist es wichtig, die einzelnen Interessen und Wünsche zu erfragen, um diese in späteren Phasen berücksichtigen zu können.

> *„Es ist wichtig, sich um die Stakeholder zu kümmern und auf ihre Interessen einzugehen. Es ist zwar schwierig, alle an einen Tisch zu bekommen, da es vor allem bei einem Projekt, das viele Stakeholder mit einschließt, viele verschiedene Interessen und Wünsche gibt. Umso wichtiger ist die Kommunikation zwischen Projektverantwortlichen und Stakeholdern."*

Die Grundvoraussetzung für die Wirksamkeit des Managements von Anspruchsgruppen ist die Bekanntheit und Anwendungsbereitschaft des Stakeholdermanagements innerhalb der Organisation. Daher stellt sich die Frage nach dem Bekanntheitsgrad und der Anwendungsbereitschaft des Stakeholdermanagements.

Der Umfrage zufolge, ist das Thema Stakeholdermanagement nahezu 90 % aller Befragten bekannt. 70 % der Befragten gaben an, dass das Stakeholdermanagement Bestandteil ihrer Projekte sei. In 40 % der befragten Organisationen wird dieser Managementansatz angewendet. In vielen Organisationen wird der Begriff Stakeholdermanagement durch das Kürzel „SHM" ersetzt.

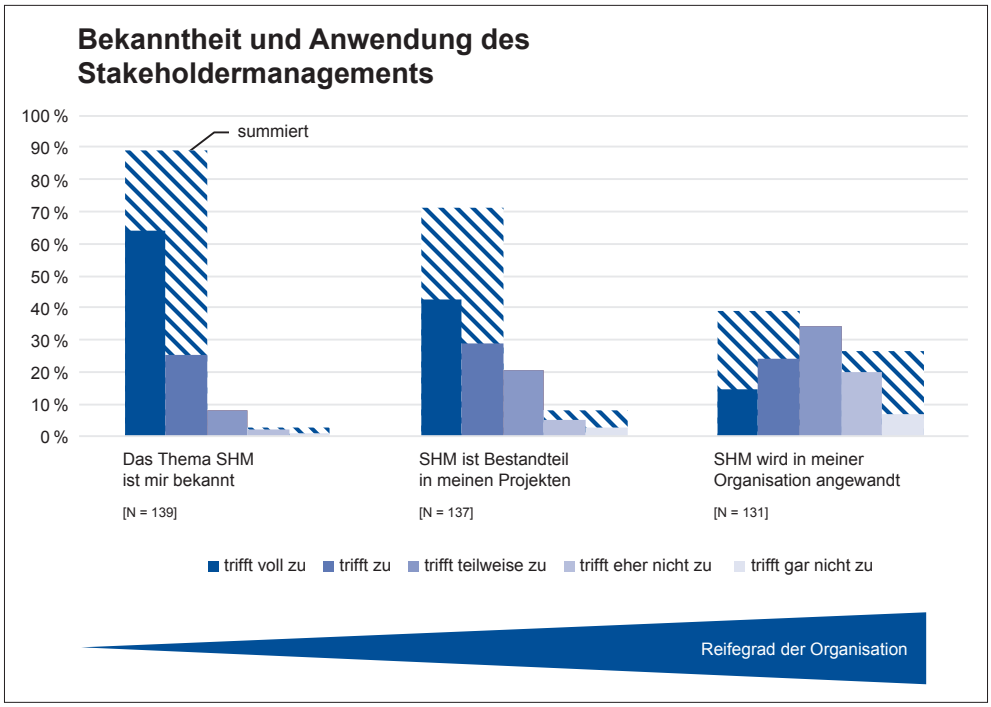


Abb. 16: Stakeholdermanagement in der Organisation

Den Umgang mit Stakeholdern zielführend und aufwandsarm zu managen, erscheint unter den Gesichtspunkten einer steigenden Komplexität der Prozesse und Projekte und den beschränkten Ressourcen unumgänglich. Eine strukturierte Identifikation der Stakeholder und die Kommunikation mit ihnen gewinnen aufgrund gestiegener Geschwindigkeit im Informationsaustausch und stärkerer Vernetzung der Beteiligten immer mehr an Bedeutung. Stakeholder werden heute aber auch über andere Managementdisziplinen (Risikomanagement; Strategisches Management) einbezogen.

Der Reifegrad einer (Projekt-) Organisation steigt mit der proaktiven Integration des Stakeholdermanagements auf sämtlichen Prozessebenen.

Stakeholdermanagement fand bei 34 % der Befragten in Form von regelmäßigen Statusmeetings statt. Die folgenden drei Plätze in der Häufigkeit nahmen die Einbindung in das Risiko und Umfeldmanagement und in das Projektmarketing ein.

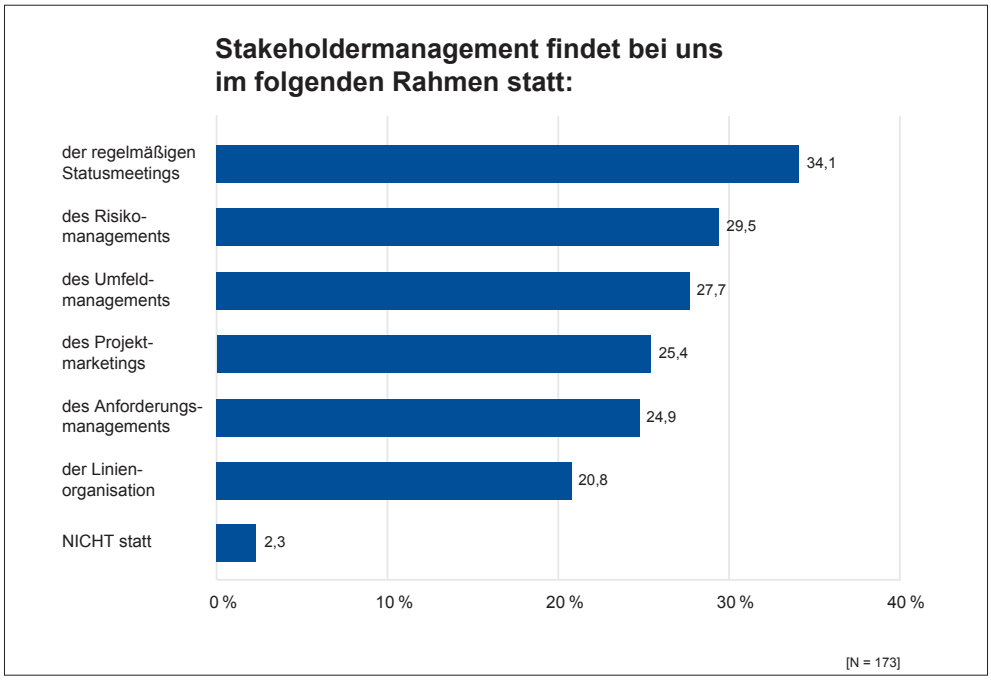


Abb. 17: Stakeholdermanagement findet im folgenden Rahmen statt

Das folgende Diagramm zeigt den Zusammenhang zwischen der Position der Befragten im Unternehmen und ihrer Affinität zum Stakeholdermanagement in den von ihnen verantworteten Projekten. **Rund 90 % der Geschäftsführer, fast 70 % der Abteilungsleiter und zwei Drittel der Projektleiter betrachten Stakeholdermanagement als wichtigen Bestandteil ihrer Projekte.** Bei Projektleitern, Projektteammitgliedern und Angestellten ist kein Trend erkennbar. Daraus ist abzuleiten, dass Stakeholdermanagement in höheren Positionen stärker wertgeschätzt wird als in niedrigeren Positionen.

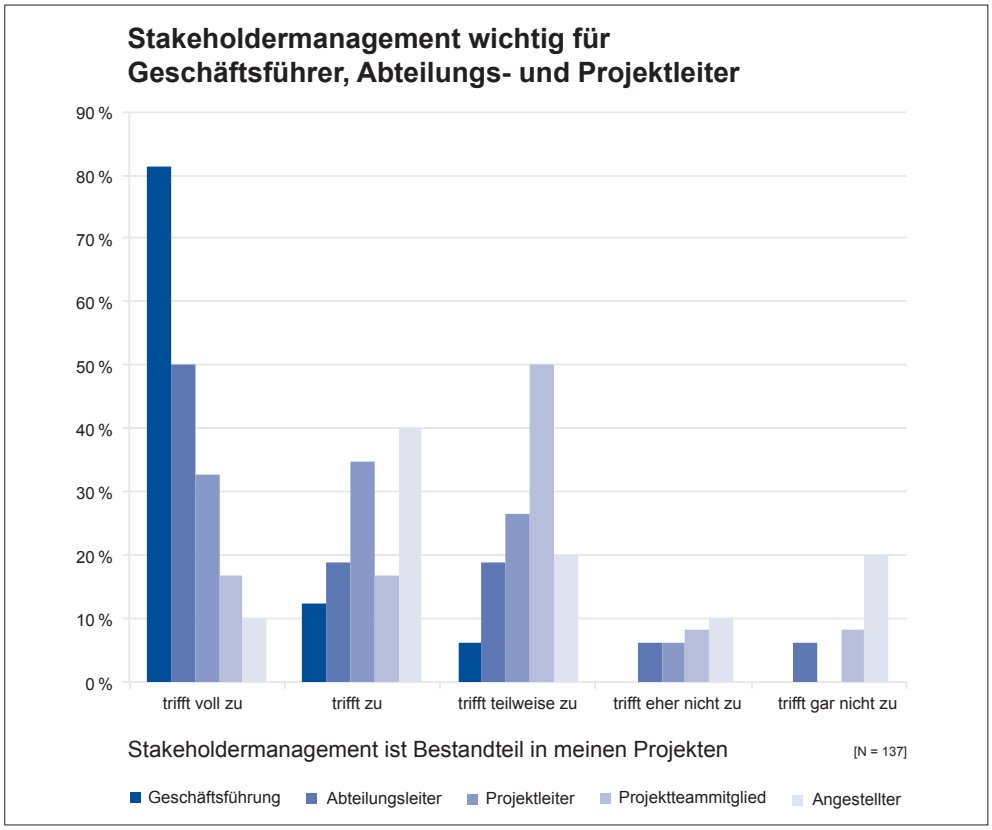


Abb. 18: Bedeutung des Stakeholdermanagements für Führungskräfte

Die Befragten hatten in ganz verschiedenen Projekten mit Stakeholdermanagement zu tun: in Forschungs-, Entwicklungs-, Organisations-, Bau- oder öffentlichen Projekten und sahen es als Teil des Projektmanagements an. **Während viele der Befragten mit einer Umfeldanalyse beginnen** und die Stakeholder listen, haben andere feste Methoden oder sogar einen Methodenpool, mit Hilfe dessen sie die Stakeholder analysieren und kategorisieren.

Was die Bedeutung von Erfahrungen mit dem Stakeholdermanagement angeht, sind sich die Befragten uneinig. Etwa die Hälfte gab an, dass es richtig sei, sich auf Erfahrungswerte aus früheren Projekten zu berufen, während die Übrigen meinten, es sei nicht richtig, denn das Umfeld und die Anforderungen würden sich stets unterscheiden und stetig verändern. Stakeholdermanagement sollte während eines Projektes kontinuierlich durchgeführt werden, um rechtzeitig auf Veränderungen reagieren zu können.

- *„Um die Stakeholder zu identifizieren, beziehe ich das ganze Projektteam mit ein und Personen, die in der Linienorganisation beteiligt sind. Ich habe auch schon einen Fragenkatalog entworfen, den wir intern Punkt für Punkt abarbeiten, um auf alle Beteiligten zugehen zu können und auch vorbereitet zu sein. Die Hauptmaßnahme sollte aber sein, direkt auf die Stakeholder zuzugehen und mit ihnen in den Dialog zu treten. So werden alle Bedürfnisse, ob nun Projektbeteiligt oder nicht, gleichermaßen abgedeckt.“*

- *„Ich habe bereits bei der Durchsicht der zum Projekt gehörenden Unterlagen mit Stakeholdermanagement zu tun. In unserem Unternehmen gibt es einen festen Pool an Erfahrungswerten, die nach und nach abgearbeitet werden.“*

- *„Vor allem habe ich während der Bauprojekte mit Stakeholdern zu tun. Natürlich bin ich, sobald ich an einem Projekt beteiligt bin, auch selbst Stakeholder. Sobald ich als Stakeholder an einem Projekt aus einer anderen Abteilung beteiligt bin, finde ich gut, dass mich klar definierte Prozesse immer mit einbeziehen. Außerdem ist die Kenntnis von Stakeholdermanagement mittlerweile sehr verbreitet.“*

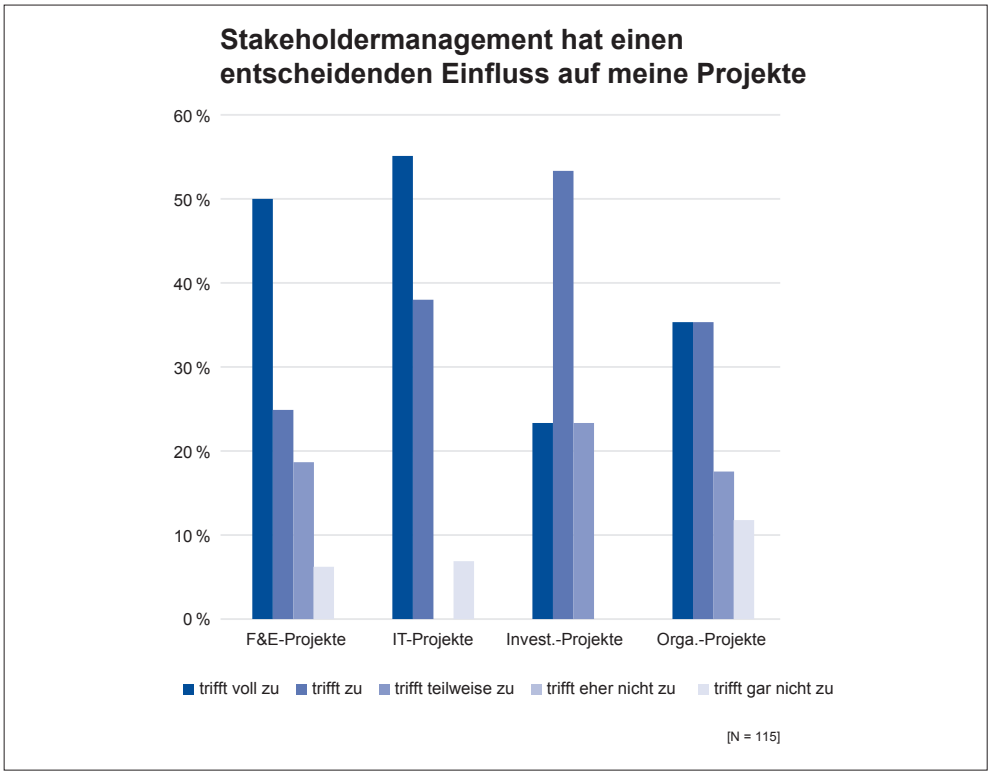


Abb. 19: Einfluss des Stakeholdermanagements auf den Projekterfolg

5.1 Unternehmen vs. Projekt

Die Ausübung des Stakeholdermanagements hängt stark von dem Ziel einer Organisation ab. **Im Umgang mit Anspruchsgruppen muss daher zwischen Stakeholdermanagement in Unternehmen und Projekten differenziert werden.**

Ein Projekt ist *„[…] ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, und einer projektspezifischen Organisation unterliegt.“* [6]

Aus dieser Projektdefinition ergibt sich der maßgebliche Unterschied zwischen Projekten und Unternehmen. Im Vordergrund des Unternehmens steht die Aufrechterhaltung der Geschäftsfähigkeit, während beim Projekt die Erreichung der gesetzten Ziele und dessen Abschluss angestrebt werden. [8]

Das Stakeholdermanagement im Projekt ist zeitlich befristet, während der Umgang mit Anspruchsgruppen im Unternehmen kontinuierlich durchgeführt werden muss.

Fraglich ist, ob der maßgebliche Unterschied von Projekt- und Unternehmenszielen dazu führt, dass die Relevanz des Stakeholdermanagements im Projektgeschehen von Mitarbeitern des Projektes anders bewertet wird als von Mitarbeitern aus der Linienorganisation. Die Umfrage hat ergeben, **dass fast 90 % derer, die in Projekten arbeiten, das Stakeholdermanagement für das Projekt sehr wichtig finden.** Von den Mitarbeitern der Linienorganisation wird der Einfluss des Stakeholdermanagements für ein Projekt um circa 20 Prozentpunkte weniger wichtig, aber dennoch entscheidend eingestuft.

Das Stakeholdermanagement hat in allen von den Organisationen durchgeführten Projekten Einfluss auf den Erfolg gehabt. Leichte Unterschiede gab es bei den Investitions- und Organisationsprojekten, bei denen der Einfluss des Stakeholdermanagements geringer angesehen wurde. Auffällig war außerdem, dass dem Stakeholdermanagement in jeder Projektart Einfluss auf den Erfolg eines Projektes zugesprochen wurde.

Aus den Gesprächen mit den Experten war zu erkennen, dass sich Stakeholdermanagement in kleineren Organisationen einfacher gestaltet als in größeren. In kleinen Unternehmen oder Projekten stehen Mitarbeiter jeden Tag miteinander in Verbindung. Stakeholdermanagement hat dort fast automatisch seinen Platz. In großen Projekten, in denen Mitarbeiter international eingebunden sind, gestaltet es sich deutlich schwieriger. Häufig sehen sich die Beteiligten dort nur bei der Kick-off-Veranstaltung.
Im weiteren Projektverlauf kommt meist nur digitale Kommunikation zustande.

- *„In kleinen Unternehmen laufen viele Projekte mit mündlichen Absprachen und man kennt sich untereinander. Bei größeren Projekten trifft man sich eventuell nur bei dem Kick-off-Meeting und alles Weitere läuft via E-Mail oder Webkommunikation. Daher ist dort eine verstärkte Kommunikation angebracht, damit das Stakeholdermanagement funktioniert. Stakeholdermanagement muss formalisiert werden und keiner darf bei Planungen den anderen übergehen.“*

Aktuelle Beispiele mit öffentlichem Charakter ließen sich dafür anführen, dass vor allem bei lang laufenden Projekten Stakeholdermanagement oft mangelhaft angewendet wurde. Allerdings gab es keine eindeutige Meinung, wann der beste Zeitpunkt ist, die breite Öffentlichkeit in den Dialog einzubeziehen. Die Interviewpartner äußerten sich unterschiedlich zu diesem Thema. Einige gingen davon aus, dass eine frühzeitige Einbeziehung der Öffentlichkeit Unstimmigkeiten entgegenwirken kann. Andere waren der Meinung, dass man als Außenstehender nicht den richtigen Einblick in diese komplexen Projekte habe und aufgrund dessen nicht beurteilen könne, was möglicherweise schlecht gelaufen sei oder welche frühzeitigen Gegenmaßnahmen hätten eingeleitet werden müssen.

Alle Experten waren sich einig, dass aufgrund des großen öffentlichen Interesses, vor allem **bei Großprojekten, die Medien zu beachten seien.** Sie übten einen starken Einfluss auf die Stakeholder aus und könnten die Situation möglicherweise verschärfen.

Die Experten waren sich hingegen nicht einig, ob man soziale Netzwerke ins Stakeholdermanagement einbeziehen solle. **Stakeholder sind durch soziale Medien besser zu erreichen, aber auch schwer zu kontrollieren.**

- *„Ich möchte mir da kein Urteil bilden, da ich glaube, dass bei Projekten dieser Komplexität man von außen nicht wirklich beurteilen kann, was alles schief gelaufen ist und ob nun ein schlecht genutztes Stakeholdermanagement dafür verantwortlich ist. Ich glaube auch, dass da zu wenige Fakten nach außen getragen werden.“*

- *„Es ist typisch für so große Projekte, da es hier so viele und riesige Schnittstellen gibt und der Überblick verloren gegangen ist. Die Masse an alten und neuen Stakeholdern ist zu komplex und nicht überschaubar. Einen großen Einfluss können auch die Medien haben, das Internet macht negative Stimmung und Informationen über mögliche Fehlschläge werden viel schneller verbreitet. Natürlich ist auch die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ein Faktor, den man schlecht beeinflussen kann.“*

- *„Typisch für Deutschland sehe ich vor allem bei den Projekten ein politisches Problem, da das Volk nur unzureichend informiert wird. Oft werden bewusst Informationen zurück gehalten oder häppchenweise kommuniziert. Daher scheitern oft so große Projekte. Ein Beispiel für gutes Stakeholdermanagement ist die Schweiz, da diese die Bevölkerung von Anfang an komplett einbeziehen. Dies geschieht mit Volksabstimmungen über große Projekte und weiter über komplett transparente Informationen. Auch haben sie eine bessere Pufferplanung, was in Deutschland nicht vorhanden ist.“*

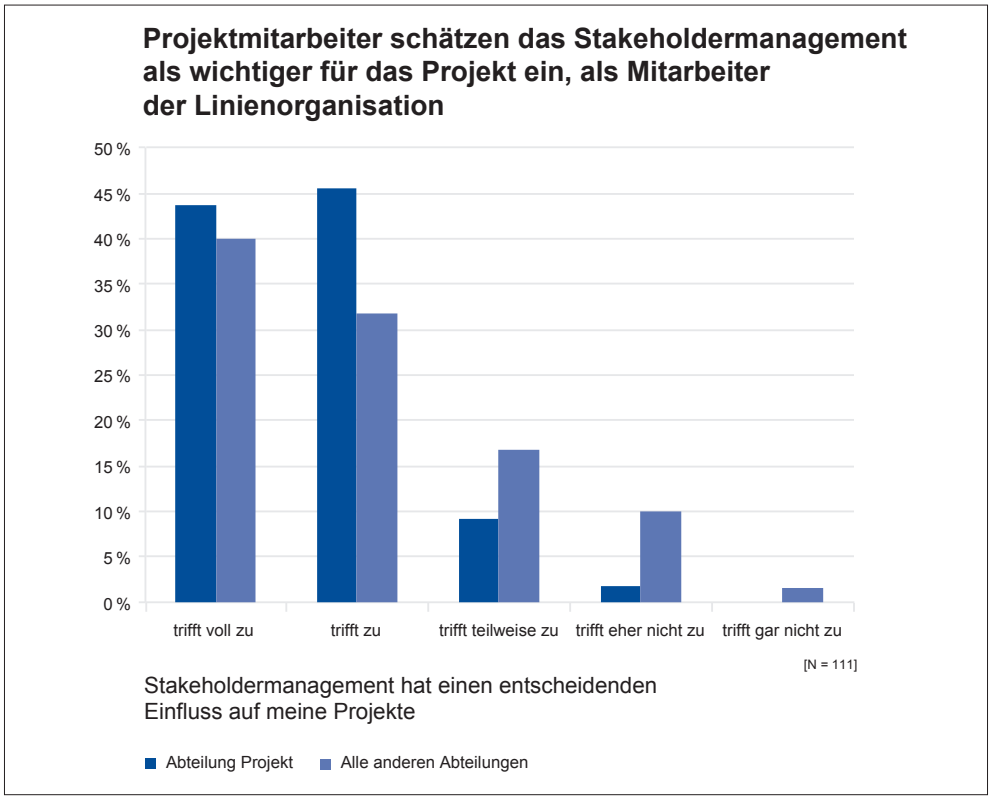


Abb. 20: Einschätzung der Projektmitarbeiter zur Bedeutung von SHM

5.2 Anwendung des Stakeholder-managements in der Praxis

Alle Experten waren sich einig, dass die Identifikation der internen und externen Stakeholder sehr wichtig ist. Dies geschieht meist im ersten Schritt durch Brainstorming im Projektteam auf Grundlage der Einbeziehung von Erfahrungen mit der Kommunikation mit den Stakeholdern. Die Kommunikation wird bei vielen durch den direkten Kontakt der Stakeholder mit dem Projektleiter geregelt oder durch Tools wie E-Mails, Telefon, Websites oder Flyer umgesetzt. Im Stakeholdermanagement sind Faktoren wie Macht und Einfluss zu bedenken, muss erörtert werden, wer „Freund“ oder „Feind“ ist.

> *„Wir fangen mit dem Aufbau des Vertrags an, wen betrifft das Projekt, interne oder externe Stakeholder? Welche Kunden sprechen wir an? Was wollen diese Gruppen? Dann gehen wir auf die einzelnen Individuen bzw. Gruppen zu. Was wollen sie, welche Interessen haben sie? Wichtig ist auch was für einen Einfluss die jeweiligen Gruppen auf das Projekt haben und ob sie sich damit identifizieren können.“*

Bei der projektbezogenen Anwendung des Stakeholdermanagements in der Praxis ergeben sich folgende Leitfragen:

1. Welche Aktivitäten werden durchgeführt?
2. Wie oft wird Stakeholdermanagement angewendet?
3. In welchen Projektphasen wird Stakeholder-management schwerpunktartig angewendet?
4. Variiert der Grad der Anwendung mit der Unternehmensgröße?

Aus den Umfrageergebnissen ergeben sich einige Antworten auf diese Fragen.

1. Welche Aktivitäten werden durchgeführt?

Die „Identifikation der Stakeholder“ gehört zu den am häufigsten durchgeführten Aktivitäten im Stakeholdermanagement. Wie wichtig die Identifikation als Grundlage für ein effektives Stakeholdermanagement ist, wird durch dieses Ergebnis noch einmal bestätigt.

Weiterhin fällt auf, dass gewonnene Erkenntnisse nur teilweise für andere Projekte genutzt werden. Die reale oder angenommene Einzigartigkeit der Projekte ist eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis.

Die aus der Identifikation der Stakeholder gewonnen Erkenntnisse werden jedoch nur teilweise für eine weiterführende Stakeholderanalyse verwendet.

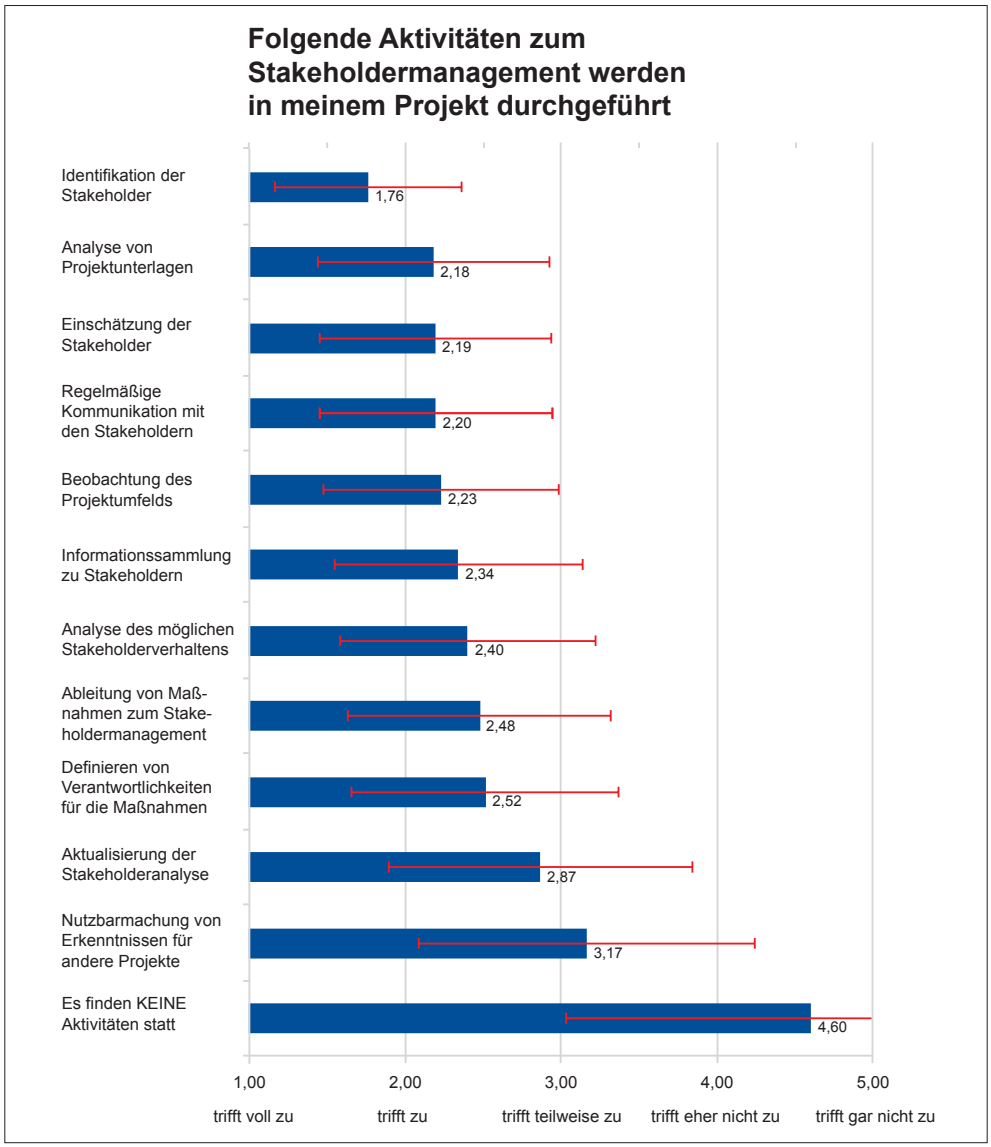


Abb. 21: Stakeholdermanagement-Aktivitäten im Projektmanagement

2. Wie oft wird Stakeholdermanagement angewendet?

In gut jedem vierten Projekt (mehr als 25 %) wird Stakeholdermanagement nur bei Bedarf angewendet. **In über 40 % der Projekte wird Stakeholdermanagement hingegen entweder mehrmalig oder sogar regelmäßig durchgeführt.**

Dies spricht für den hohen Reifegrad der jeweiligen Organisation. In nur etwas mehr als 10 % der Projekte findet Stakeholdermanagement nur einmalig oder sogar gar nicht statt. Diese Ergebnisse zeigen, dass das Thema mittlerweile fester Bestandteil der meisten Projekte ist.

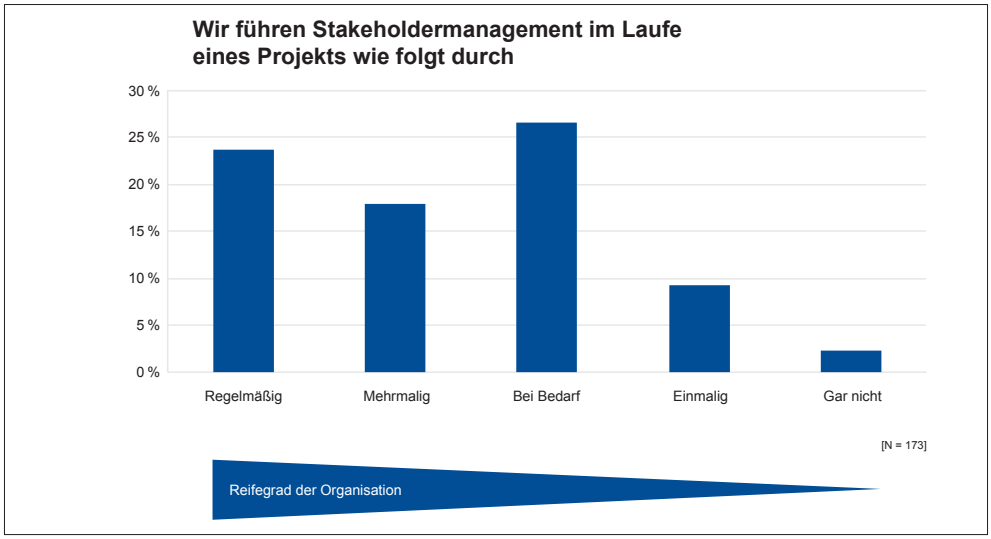


Abb. 22: Häufigkeit der Anwendung von Stakeholdermanagement in Projekten

3. In welchen Projektphasen wird Stakeholdermanagement schwerpunktartig angewendet?

Erkennbar ist, dass Stakeholdermanagement mit steigendem Projektfortschritt tendenziell seltener angewendet wird. **Einer frühzeitigen Durchführung wird eine höhere Bedeutung beigemessen. In mehr als 75 % der Fälle werden Methoden und Maßnahmen bereits in der Planungsphase angewendet, in mehr als 65 % der Fälle bereits während der Angebotsphase.** In circa 65 % der Fälle findet Stakeholdermanagement während der Projektausführung statt. Bei der Nachbereitung und beim Projektabschluss spielt das Stakeholdermanagement eine eher untergeordnete Rolle.

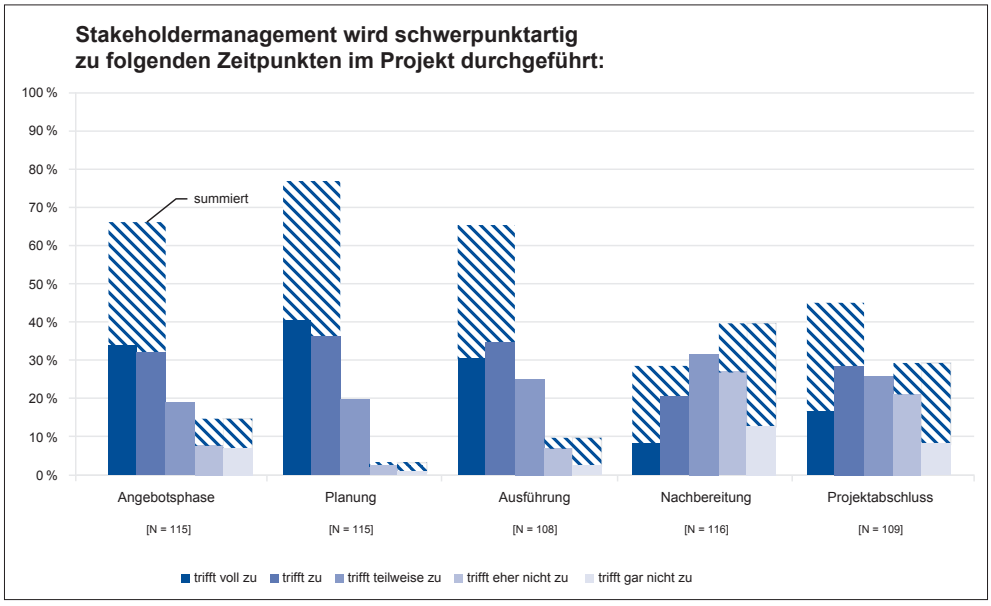


Abb. 23: Anwendung von Stakeholdermanagement in Abhängigkeit zu den Projektphasen

4. Variiert der Grad der Anwendung mit der Unternehmensgröße?

Mehr als 40 % der Befragten aus kleinen Unternehmen haben angegeben, dass sie Stakeholdermanagement in Projekten regelmäßig anwenden. Jedes dritte kleine Unternehmen setzt Stakeholdermanagement nach Bedarf ein. In mittleren Unternehmen gab fast die Hälfte der Befragten an, dass sie Stakeholdermanagement nur bedarfsorientiert einsetzen. Von den Befragten aus großen Unternehmen gaben 35 % an, dass sie Stakeholdermanagement mehrmalig sowie auch nach Bedarf in Ihren Projekten anwenden.

Die regelmäßige Anwendung des Stakeholdermanagements fällt mit steigender Unternehmensgröße um rund 7 Prozentpunkte geringer aus.

Deutlich abzulesen ist, dass Stakeholdermanagement in der überwiegenden Zahl der Projekte nicht nur einmalig angewendet wird. Einmalige Anwendung wurde lediglich von rund 10 % der Befragten jeder Unternehmensgröße angegeben. Stakeholdermanagement ist demnach als kontinuierlicher Prozess anzusehen, der sich durch ein Projekt zieht oder in einer Unternehmung verankert wurde, an dem stetig Änderungen und Verbesserungen vorzunehmen sind.

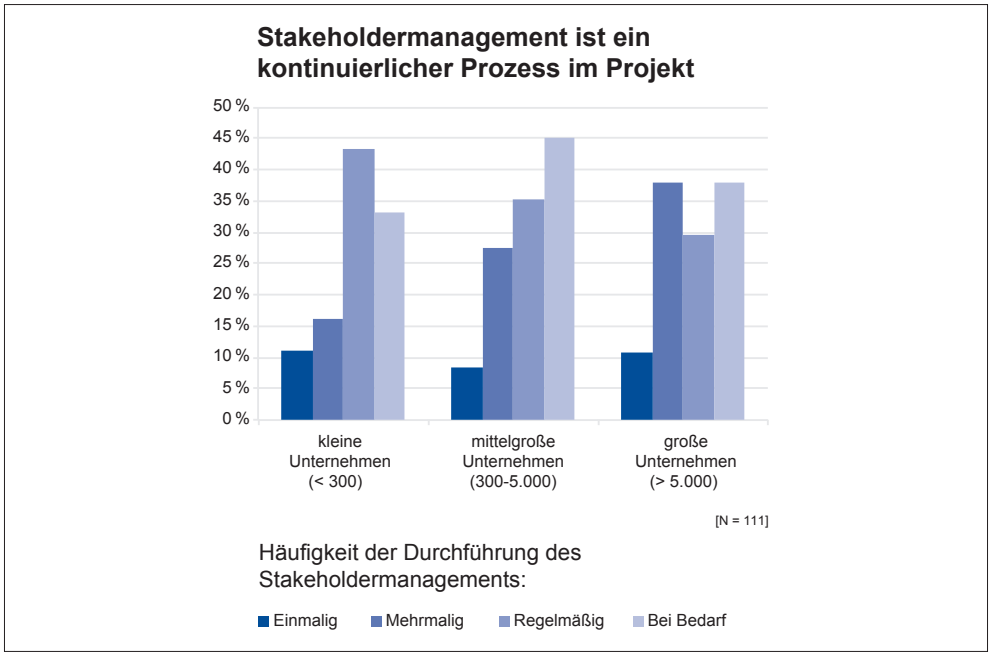


Abb. 24: Kontinuität der Anwendung von SHM in Projekten

Experten bestätigen in den Interviews:

- *„Bei kleinen Unternehmen ist die Kommunikationslinie kürzer als bei großen. Des Weiteren gibt es in großen Projekten und Unternehmen auch interne Stakeholder, die berücksichtigt werden müssen."*
- *„In kleineren Projekten sind die Ablaufwege bereits vorhanden. Es ist wichtig, dass die jungen Projektleiter von Anfang mit den nötigen Erfahrungswerten ausgestattet werden, und diese nicht erst sammeln, wenn das Projekt kurz vorm Scheitern ist."*

Persönliche Gespräche, Informationsveranstaltungen und Workshops sind die am häufigsten eingesetzten Maßnahmen im Stakeholdermanagement. Wie in der Fachliteratur verschiedentlich dargestellt, geht es im Stakeholdermanagement vordringlich darum, mit Stakeholdern in ein Gespräch einzutreten. Beiträge in Internetforen, eine Projekt-Hotline oder Einträge in Blogs spielen dabei in der Praxis offensichtlich kaum eine Rolle.

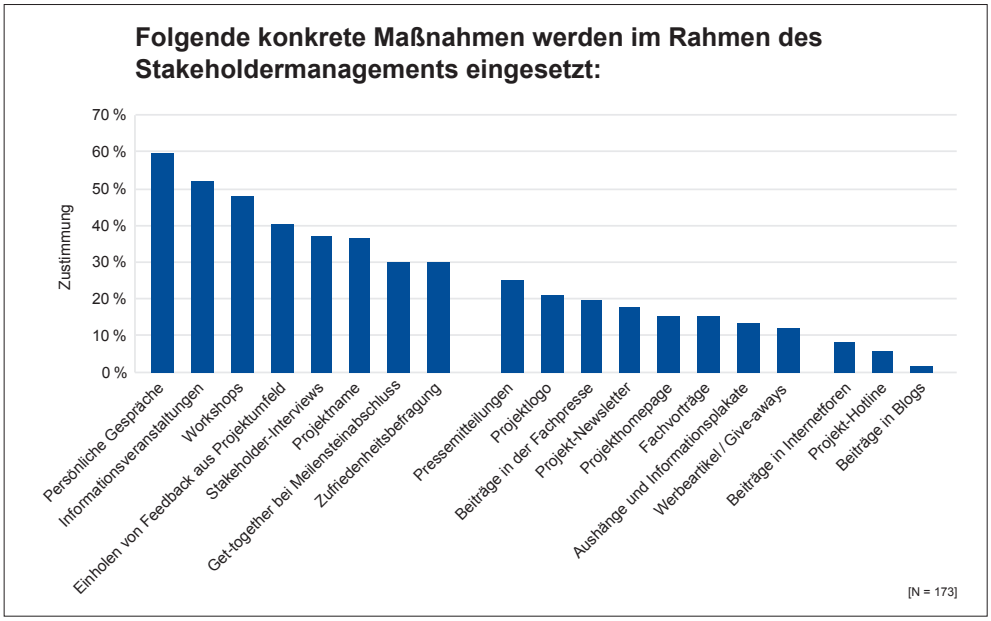


Abb. 25: Häufigkeit der angewendeten Maßnahmen im Stakeholdermanagement

5.3 Die Verantwortlichen des Stakeholdermanagements

Aus den Umfrageergebnissen ist zu erkennen, dass Verantwortliche für das Stakeholdermanagement vorrangig in der Projektorganisation angesiedelt sind. Personen aus der Linienorganisation spielen eine eher untergeordnete Rolle beim Aufbau der Methodenkompetenz. **In der Projektorganisation wird das Stakeholdermanagement hauptsächlich von Personen aus dem Projektkernteam (33 %) oder ausschließlich vom Projektleiter (27 %) verantwortet.**

Der Fakt, dass die Verantwortung vorrangig bei diesen wichtigen Projektmitgliedern liegt, unterstreicht noch einmal die Bedeutung des Stakeholdermanagements in Projekten.

Stakeholdermanagement wird unabhängig von der Größe eines Unternehmens zumeist von Projektmitarbeitern und nur selten von Mitarbeitern der Linienorganisation verantwortet.

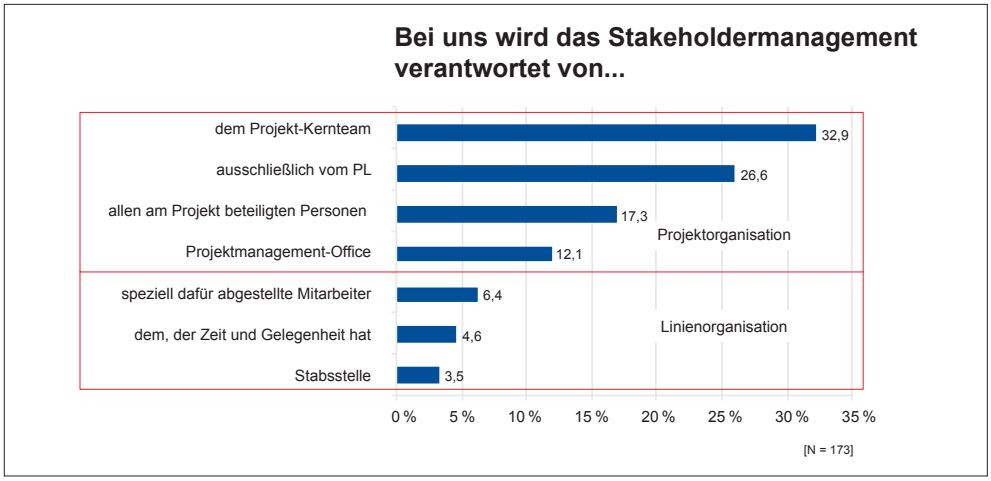


Abb. 26: Verantwortliche für das Stakeholdermanagement

Der Ergebnis-Verantwortliche muss nicht automatisch auch für die Anwendung verantwortlich sein. Bei wem liegt also die Verantwortlichkeit für die Anwendung des Stakeholdermanagements?

Stakeholdermanagement wird in den meisten Fällen vom Projektleiter selbst durchgeführt oder ist Bestandteil der formalen Projektmanagementsystematik. Die Umsetzung durch das Projektteam, eine Durchführung auf informeller Ebene oder die kontinuierliche Weiterentwicklung erfolgen teilweise. Nur selten erfolgt die Anwendung auf übergeordneter Organisationsebene mittels definierter Standardprozesse. Weil hauptsächlich Personen aus dem Projektmanagement befragt wurden, war dieses Ergebnis zu erwarten. Projekte stehen in engerer Verbindung mit den jeweiligen Stakeholdern, es kann daher nicht verwundern, dass das Stakeholdermanagement vom Projektleiter angewandt wird oder Bestandteil der formalen Projektmanagementsystematik ist.

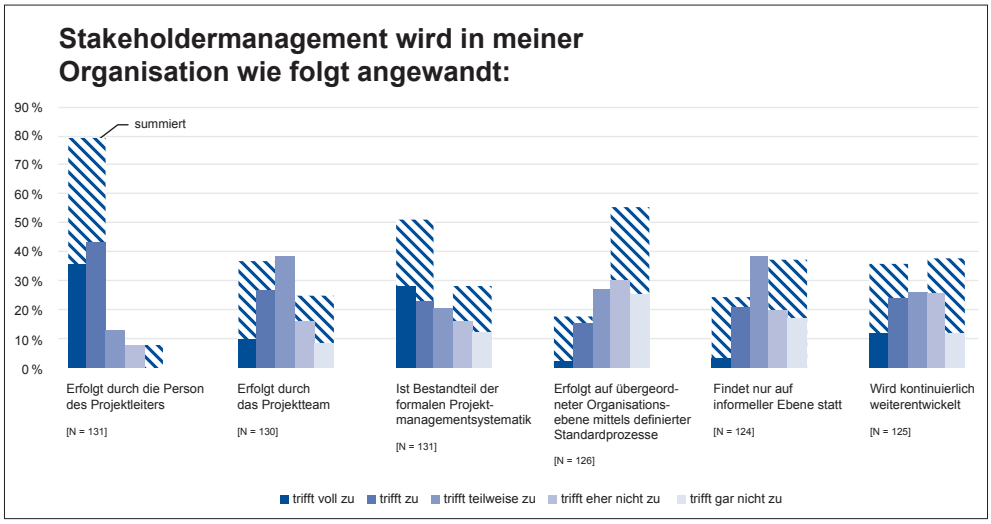


Abb. 27: Anwendung des Stakeholdermanagements

Die interviewten Experten bestätigen diese Aussage. Sie waren sich einig, dass nur der Projektleiter für das Stakeholdermanagement zuständig sein kann und waren von der Notwendigkeit dieser Aufgabe überzeugt. Der Projektleiter habe den besten Überblick und in der Regel auch die nötigen Erfahrungen im methodischen und im zwischenmenschlichen Bereich. Allerdings sei der Projektleiter mit so vielen Aufgaben und Verantwortungsbereichen betraut, dass er Aufgaben im Stakeholdermanagement auch delegieren können müsse.

- *„Meiner Meinung nach steht Stakeholdermanagement in jeder Aufgabenbeschreibung eines Projektleiters. Es muss auf jeden Fall gemacht werden, da führt gar kein Weg dran vorbei. Was noch fehlt, ist eine Grundsensibilität für das Thema und ein klareres Rollenverständnis."*

- *„Der Projektleiter sollte meiner Meinung nach für das Stakeholdermanagement verantwortlich sein, da er den besten Überblick hat und da er vielleicht noch mehr Erfahrung hat, was zwischenmenschliche Beziehung betrifft. Diese Beziehungen sind meiner Meinung nach sehr wichtig für das Stakeholdermanagement, da vor allem vermittelndes Geschick notwendig ist."*

- *„Der Projektleiter hat den besten Überblick über den Verlauf des Projektes und hat üblicherweise auch die nötigen Kenntnisse im Bereich der Soft Skills; ein wichtiges Tool, um den Stakeholdern entgegen zu treten."*

- *„Der Projektleiter agiert als Spinne im Netz. Er kann natürlich von den Projektmitgliedern unterstützt werden, bleibt aber die zentrale Figur."*

- *„Größtenteils ist der Projektleiter für das Stakeholdermanagement zuständig, da er oft auch die nötigen persönlichen Beziehungen und Erfahrung hat. Leider haben wir noch das Problem, dass die jungen, direkt von der Universität kommenden Projektleiter, noch gar nicht die nötige Erfahrung mitbringen, wie man ein solches Thema angeht."*

Verantwortlich ist / sind:	Vorteil(e)	Nachteil(e)
Projekt-Kernteam	▪ bestehender direkter Kontakt zu einigen Stakeholdern	▪ Verantwortungsteilung
Projektleiter	▪ klare Verantwortung	▪ nur auf das Projekt bezogen ▪ meist bereits mit anderen Tätigkeiten und Verantwortungen ausgelastet
alle am Projekt Beteiligten	▪ viele Mitarbeiter involviert	▪ unklare Verantwortung
PMO	▪ viel Erfahrung ▪ fester Bestandteil der Projektplanung	▪ nicht direkt in der Projektorganisation verankert
speziell dafür abgestellte Mitarbeiter	▪ Fokussierung speziell auf das Wesentliche ▪ Mitarbeiter mit Erfahrungen ▪ wahrscheinlich gute Ergebnisse	▪ kein direkter Kontakt zu Stakeholdern bestehend ▪ kostet zusätzliche Ressourcen
wer Zeit und Gelegenheit hat	▪ keine zusätzlichen Kosten	▪ unstrukturiert ▪ ggf. fehlendes Know-how ▪ kein Verantwortlicher (worst case: keine Ergebnisse / keine Durchführung)
eine Stabsstelle	▪ in der Organisation verankert	▪ zusätzliche Ressourcen notwendig ▪ nicht direkt ins Projektgeschehen involviert / ggf. keinen direkten Kontakt zu den Stakeholdern
Die Angabe der Vor- und Nachteile sind typische Erfahrungswerte in häufig auftretenden Konstellationen. Je nach Projekt- und Unternehmensorganisation können sich weitere Vor- und / oder Nachteile ergeben oder kann sich die Charakteristik sogar in das Gegenteil umkehren.		

Abb. 28: Vor- und Nachteile bei der Übertragung von Verantwortung für das Stakeholdermanagement

Im folgenden Diagramm ist aus den jeweiligen Mittelwerten abzulesen, welche Ressourcen zur Durchführung des Stakeholdermanagements am ehesten zur Verfügung stehen. Die jeweils angegebene Standardabweichung gibt einen Eindruck davon, wie groß die Streuungen sind. **Demnach werden Projektorganisationen häufig kaum Ressourcen für das Stakeholdermanagement zur Verfügung gestellt.** Selten wird Stakeholdermanagement als Aufwand in der Projektplanung berücksichtigt oder im Projektbudget hinterlegt. Das Personal für das Stakeholdermanagement ist allerdings durchaus qualifiziert und vielfach stehen auch Ansprechpartner aus dem Management zur Verfügung.

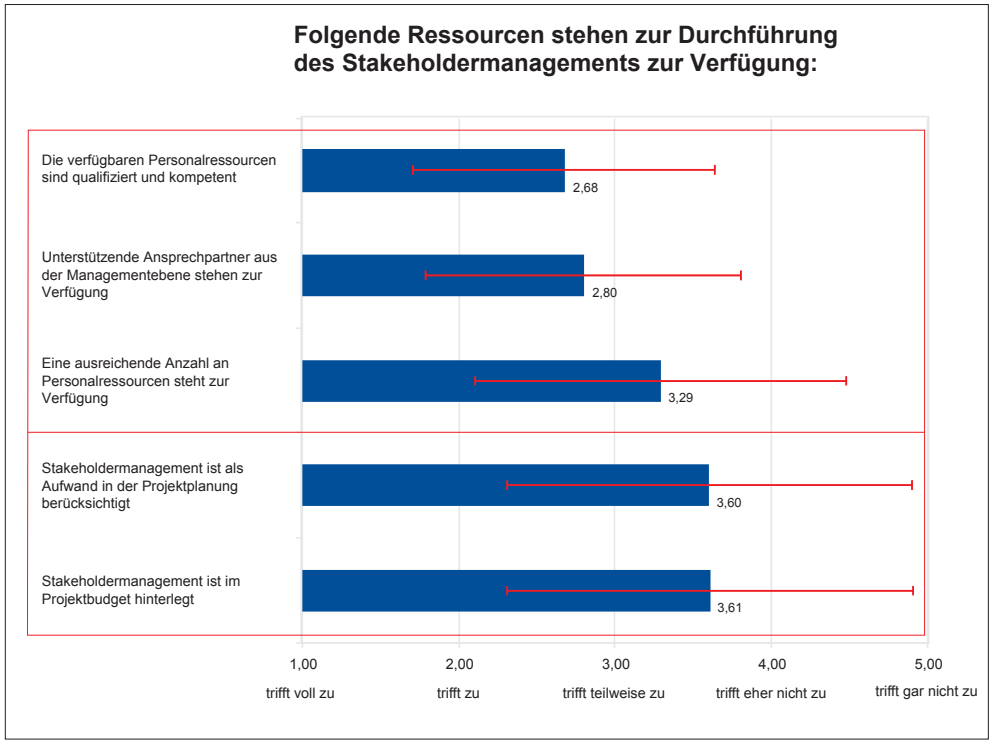


Abb. 29: Ressourcen für das Stakeholdermanagement

Im Folgenden geht es um Aussagen der Befragten zu den Eigenschaften und Kompetenzen, über die die Ausführenden verfügen sollten, um ein erfolgreiches Stakeholdermanagement bewältigen zu können. **Gut persönliche Beziehungen knüpfen zu können,** wurde an erster Stelle genannt.

Des Weiteren sind **Verlässlichkeit, Offenheit, kulturelle Sensibilität und Verhandlungsgeschick** wichtig und hilfreich. Als weniger wichtig angesehen wurden persönliche Eigenschaften, die sich auf die Selbstbeherrschung beziehen, wie etwa Stressbewältigung oder Selbstkontrolle.

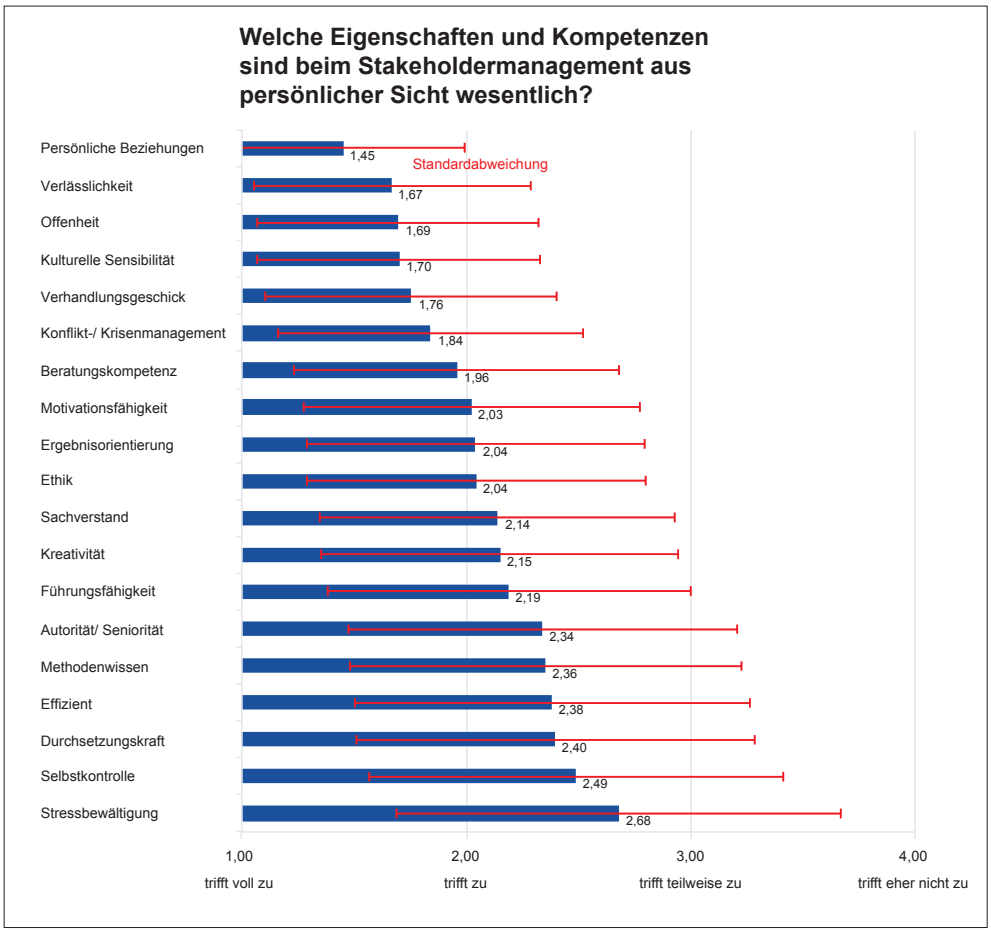


Abb. 30: Erforderliche Eigenschaften und Kompetenzen der SHM-Anwender

Nach Aussage der interviewten Experten **geht es beim Stakeholdermanagement vor allem um zwischenmenschliche Beziehungen.** Durchweg wurde die Meinung vertreten, dass es vor allem auf der menschlichen / sozialen Ebene „funktionieren" muss. Eine gezielte und intensive Kommunikation deutet auf ein gutes Stakeholdermanagement hin. Die sichere Anwendung von Methoden allein wird hingegen nicht den gewünschten Erfolg zeigen. Ein verbessertes Methodenwissen ist zwar in jedem Fall hilfreich, aber eher eine notwendige und keinesfalls hinreichende Voraussetzung für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement.

- *„Persönliche Beziehungen sind meiner Meinung nach in jeder Art von Unternehmen wichtig, allerdings werden von mir neue Methoden immer gerne aufgenommen. Wichtig für erfolgreiches Stakeholdermanagement ist natürlich ein bereits bestehendes Netzwerk und dass die Kommunikation innerhalb des Projektteams einwandfrei funktionieren muss. Ich gehe aber davon aus, dass, wenn es ein breiter gefächertes Methodenwissen gibt, man so das Stakeholdermanagement besser planen kann und es so noch erfolgreicher wird."*

- *„Persönliche Beziehungen, sowie die Beachtung der unterschiedlichen Stakeholder sind sehr wichtig für gut angewendetes Stakeholdermanagement. Nicht jeder Beteiligte kann zufriedengestellt werden. Den unterschiedlichen Stakeholdern sollte jedoch das Gefühl vermittelt werden, nicht unbeachtet geblieben zu sein."*

Es gibt **drei Erfolgsfaktoren,** die für das Stakeholdermanagement als Teilbereich erfolgreichen Projektmanagements übereinstimmend genannt werden.

1. **Die Akzeptanz der Stakeholder und ihrer Stakes**

2. **Die Übereinstimmung von Geschäfts- und Projektleitung in Bezug auf die Ziele**

3. **Die Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen**

Es erscheint also immer notwendig, nach den Erwartungen und Wünschen der Stakeholder zu fragen, auch wenn man diese nicht immer komplett erfüllen kann. (Beispiel: „Ich schenke Ihnen ihr Traumauto." Da fragen mich die Kunden, was denn ihr Traumauto sei. Dies kann ich nicht beantworten, da ich nicht gefragt habe.) **Im Rahmen des Stakeholdermanagements sollte immer nach Bedürfnissen gefragt werden, anstatt welche zu unterstellen.**

5.4 Kennzeichen eines erfolgreichen Stakeholdermanagements

„Erfolg ist die Summe richtiger Entscheidungen“ (Deutsche Bank)

Erfolg lässt sich erst am Ende eines Projektes messen. Daraus ergibt sich ein Dilemma:

- Im Verlauf eines Projektes lässt sich der Erfolg des Stakeholdermanagements an den gestellten Zielen nur schwer messen.
- Nach Abschluss eines Projektes kann man nicht mehr eingreifend handeln.

Nach Christian Näther [3] kann Erfolg in der Betriebswirtschaftslehre als positive Ausprägung von definierten Kennzahlen gemessen werden. Im Umgang mit Anspruchsgruppen ist dies jedoch beinahe unmöglich. Für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement müssen schon während der Ausführung gezielte qualitative Handlungen und Meilensteine definiert und ausgeführt werden.

Stakeholdermanagement hat einen frühen und entscheidenden Einfluss auf das Projektergebnis.

Aus den Befragungsergebnissen wird deutlich, wie der Einfluss des Stakeholdermanagements auf die Projekte in der Praxis wahrgenommen wird und an welchen qualitativen Handlungen der Erfolg gemessen werden kann.

21,9 % der Befragten waren davon überzeugt, dass das Projekt auch ohne ein fundiertes und systematisches Stakeholdermanagement erfolgreich hätte realisiert werden können (3,5 % „trifft voll zu“; 18,4 % „trifft zu“). **Fast die Hälfte der Befragten (47,4 %) hingegen gab an, dass Projekte nicht ohne ein fundiertes und systematisches Stakeholdermanagement erfolgreich hätten realisiert werden können** (30,7 % „trifft eher nicht zu“; 16,7 % „trifft nicht zu“).

Dass Stakeholdermanagement einen entscheiden Einfluss auf den Erfolg der Projekte hat, meinten 80 % der Befragten (41,7 % „trifft voll zu“; 38,3 % „trifft zu“). Lediglich 7 % der Befragten gaben an, dass das Stakeholdermanagement keinen entscheidenden Einfluss auf das Projektergebnis gehabt habe (6,1 % „trifft eher nicht zu“; 0,9 % „trifft gar nicht zu“). Die Ergebnisse verdeutlichen, dass das Stakeholdermanagement für ein positives Projektergebnis entscheidend ist. Stakeholdermanagement hat nicht nur einen entscheidenden Einfluss auf den erfolgreichen Abschluss eines Projektes, sondern auch auf dessen Durchführung.

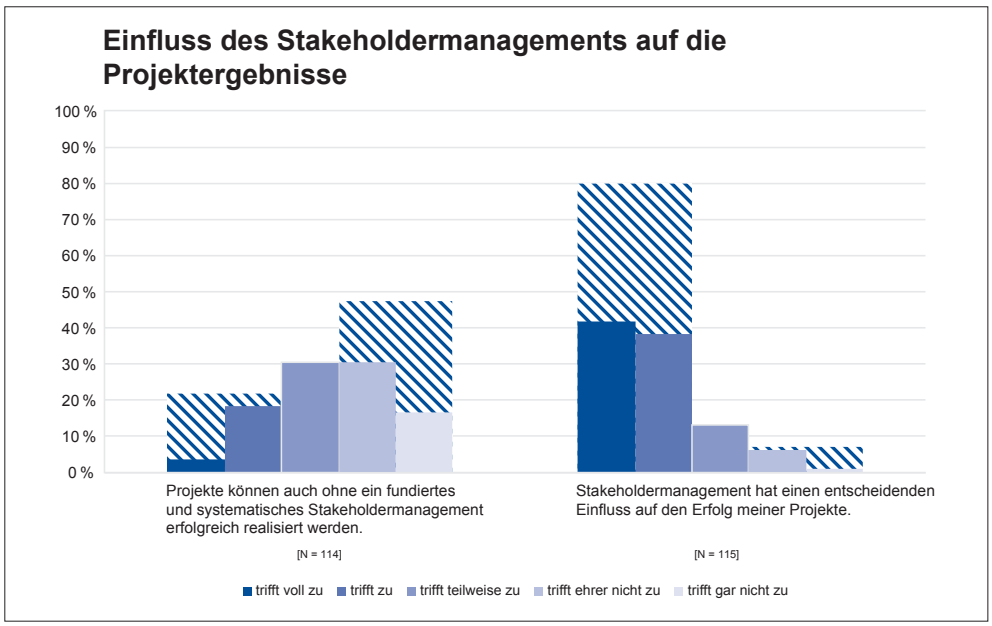


Abb. 31: Einfluss des Stakeholdermanagements auf die Projektergebnisse

Der Erfolg des Stakeholdermanagements wird von qualitativen Handlungen beeinflusst.

Eine effektive Behebung von Interessenskonflikten in der Projektvorbereitungsphase und ein positives Projektimage bei den Stakeholdern sind den Umfrageergebnissen nach zwei besonders gute Indikatoren für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement. Ein effektives Kommunikationsmanagement, das Ausbalancieren konkurrierender Interessen, eine erfolgreiche Realisierung gemäß Projektauftrag sowie ein präventives Kollektivmanagement wurden ebenfalls häufig als weitere zutreffende Indikatoren für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement angeführt.

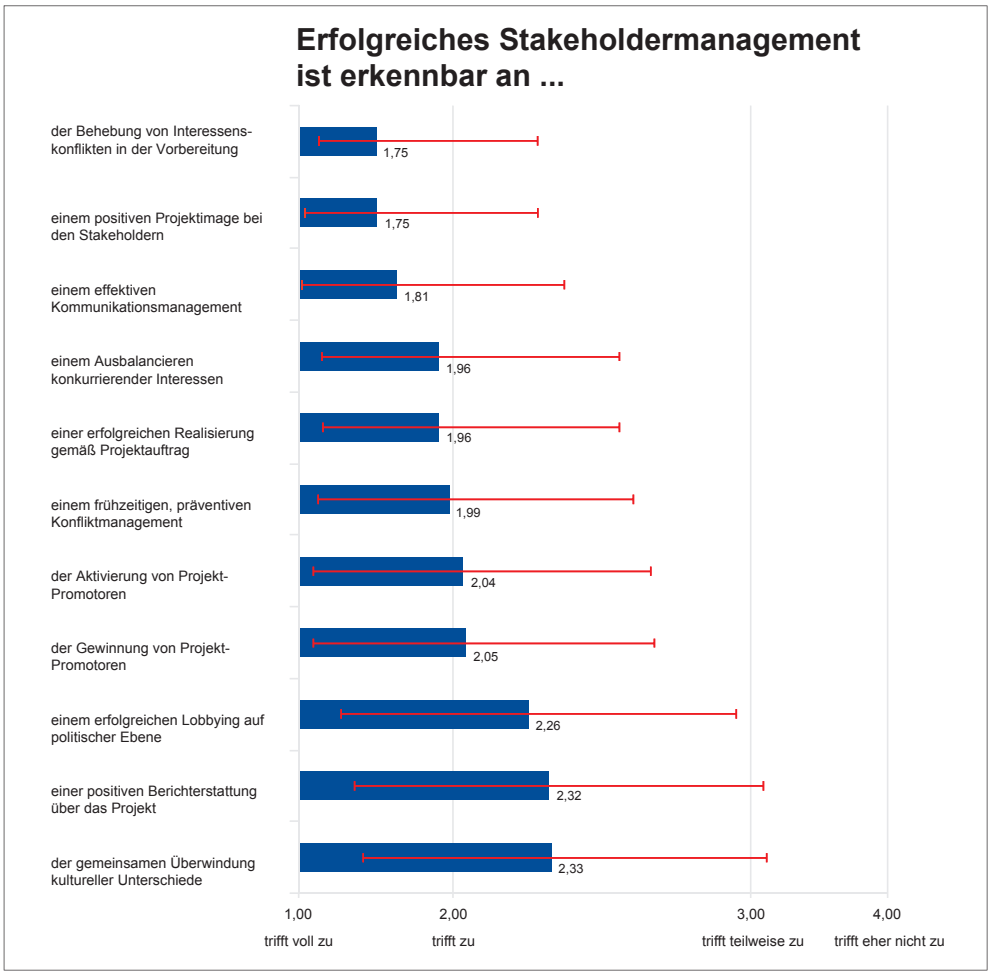


Abb. 32: Indikatoren eines erfolgreichen Stakeholdermanagements

In der Praxis werden folgende Methoden zur Erfolgsmessung im Rahmen der Prozesskontrolle angewendet:

Die mit Abstand **am besten geeignete Methode zur Erfolgsmessung von Stakeholdermanagement ist nach Meinung der Umfrageteilnehmer die direkte Befragung** von Stakeholdern. Außerdem wird die Durchführung von Workshops als wichtig erachtet. Am wichtigsten sind also die Methoden, in denen die Stakeholder direkt angesprochen werden. Allgemeine Umfragen und die Auswertung von Presseartikeln erscheinen eher unwichtig, da man dort nur Informationen aus dritter Hand erhält.

An den Mittelwerten des folgenden Diagramms ist ablesbar, welche Methoden zur Erfolgsmessung im Stakeholdermanagement den Befragten am geeignetsten erscheinen. Die ausgewiesene Standardabweichung gibt einen Eindruck, wie groß die Streuungen sind.

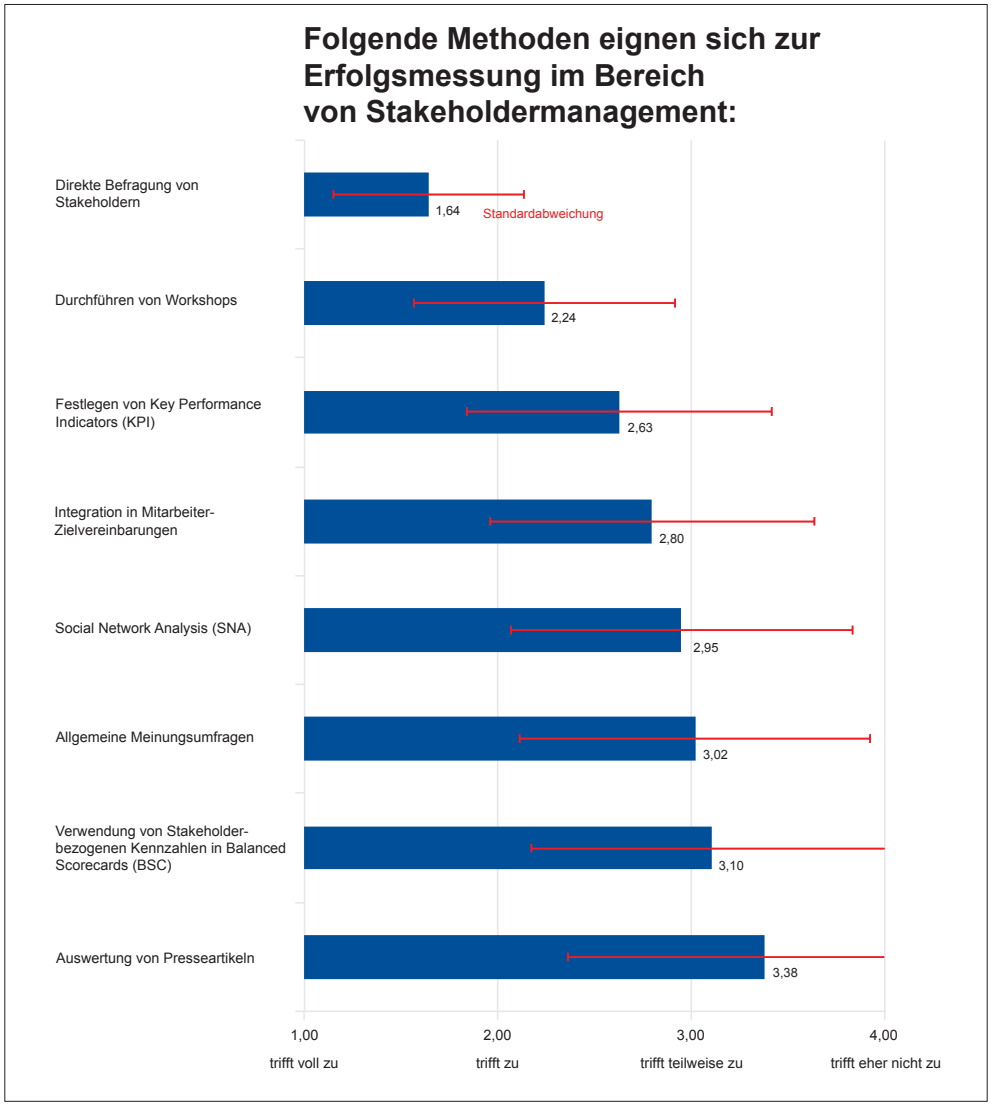


Abb. 33: Eignung der Methoden der Erfolgsmessung im Kontrollprozess

6 Zukunftsaussicht

Viele Befragte teilten mit, dass Stakeholdermanagement bereits heute in Projekten angewendet wird und sich (Projekt-) Mitarbeiter der Bedeutung des Stakeholdermanagements bewusst seien. Manchmal fehle es allerdings noch am Bewusstsein für die Wichtigkeit dieses Themas. Viele gehen aber davon aus, **dass das Stakeholdermanagement in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen werde** und aus Projekten nicht mehr weg zu denken sei. Die befragten Experten haben sich für eine bessere Ausstattung des Stakeholdermanagements mit Ressourcen ausgesprochen. Der Großteil war der Meinung, dass vielfach noch das nötige Know-how fehle und wenig Erfahrungswerte vorhanden seien. Einige waren der Ansicht, dass Stakeholdermanagement deutlich öfter eingesetzt werden müsse. Stakeholdermanagement trägt auf jeden Fall zu einem erfolgreichen Abschluss eines Projektes bei.

Es müsse beachtet werden, dass neben den traditionellen Ressourcen, wie beispielsweise Finanzmitteln, Know-how oder Manpower auch der Faktor Zeit eine ausschlaggebende Rolle spiele. Dass noch mehr Aufwand in das Thema gesteckt werden müsse, steht nach Meinung der Experten außer Frage.

- *„Meiner Meinung nach sollte das Stakeholdermanagement mit in das Projektdreieck einbezogen werden. Die Version, in der nur Zeit, Qualität und Kosten mit einbezogen werden, ist meiner Meinung nach veraltet."*

- *„Es sollte auch mehr Know-how – sowohl strategisches, als auch methodisches – in das Stakeholdermanagement investiert werden. Anderenfalls wächst die Gefahr des Fingerpointings im Sinne von ´Das hätte besser laufen können, wenn ihr Stakeholdermanagement richtig genutzt hättet´ Das muss nicht sein."*

- *„Ja, es muss mehr investiert werden, da das Thema noch nicht bei allen angekommen ist und für wichtig empfunden wird. Man sollte diese Leute überzeugen, sich mehr mit dem Stakeholdermanagement zu beschäftigen. Auch ist dies ein Generationsthema, bei dem die jungen Leute eher für Veränderungen zu begeistern sind. In dem Punkt spielt Social Media eine große Rolle und man muss dort in Zukunft deutlich aktiver sein, um positive Ergebnisse zu erzielen."*

- *„Für die Zukunft kann ich nur sagen, dass meiner Meinung nach Stakeholdermanagement noch mehr angewendet werden sollte, und so der prozentuale Anteil der Informierten steigt."*

Auf die Frage, ob es in einem Unternehmen ein qualifiziertes Team für das Thema Stakeholdermanagement geben sollte, haben die Experten unterschiedliche Antworten gegeben. Manche sprachen sich dafür aus, andere gaben zu Bedenken, dass durch das zum Teil geringe Interesse an diesem Thema nicht genug finanzielle Mittel dafür bereit gestellt würden. Andere sahen den Projektleiter in der Verantwortung, der einen seiner Mitarbeiter zum Thema Stakeholdermanagement schulen lassen sollte. Einig waren sich alle darin, **dass sich das grundlegende Verständnis des Stakeholdermanagements über eine Durchführung von Workshops verbessern lässt.** Stakeholdermanagement lässt sich jedoch nur schwer standardisieren, allein auf Leitfäden verlassen kann man sich bei diesem Thema nicht.

- *„So ein Team sollte eigentlich ein Teil eines jeden Projektes sein, vor allem, wenn es extrem komplex ist, und es viele Stakeholder und Interessen gibt. Es wird aber wohl schwierig zu finanzieren sein – aber auf jeden Fall eine gute Idee."*

- *„Ich würde es befürworten, wenn für jedes Land/jede Region ein Expertenteam vorhanden ist, das sich mit den lokalen Stakeholdern auskennt. Dies kann viel Arbeit und Zeit ersparen und fehlt meiner Meinung nach noch."*

- *„Ich sehe nicht wirklich einen Bedarf an Personal, das sich nur auf Stakeholdermanagement beschränkt. Mehr denke ich, sollte es einzelne Mitarbeiter geben, die sich basierend auf sichere Methodenkenntnis unterstützend mit den Stakeholdern direkt auseinandersetzen."*

Ob Stakeholdermanagement in ihren Organisationen wichtig ist, wurde von den Befragten unterschiedlich beurteilt. Dass Stakeholdermanagement ein sehr wichtiger Bestandteil ihrer Projekte sei, darin war man sich einig. Zwar wird die Bedeutung des Stakeholdermanagements in den meisten Unternehmen erkannt und akzeptiert, jedoch befindet es sich in den meisten Unternehmen noch in der Definitions- oder Implementierungsphase. Kurz, es wird daran gearbeitet, dem Stakeholdermanagement mehr Aufmerksamkeit und Bedeutung zukommen zu lassen. In größeren Projekten ist eine weiter steigende Bedeutung des Stakeholdermanagements zu beobachten, auch in kleineren Projekten nimmt diese stetig zu. Stakeholdermanagement sollte ein fest eingeplanter Bestandteil eines Projektes sein und als Tool verankert werden.

- *„Es ist auf jeden Fall ein Trend in Richtung Stakeholdermanagement zu erkennen, und ich glaube, es wird und muss eine entscheidende Rolle in der Zukunft spielen. Der Change Prozess ist aber noch nicht wirklich abgeschlossen und es wird sicher noch dauern, bis es sich komplett durchgesetzt hat."*

- *„Stakeholdermanagement ist extrem wichtig für ein Unternehmen. Besonders bei Projekten mit einem politischen Hintergrund, die zudem noch in der Öffentlichkeit stehen. Immer mehr Mitarbeiter in den Unternehmen werden sich bewusst, dass das Thema eine ernst zu nehmende Sache ist und dass man sich gezielt darauf konzentrieren sollte."*

- *„Je nach Größe des Projektes ist die Bedeutung und Gewichtung des Stakeholdermanagements unterschiedlich, umso größer das Projekt, umso mehr steigt die Bedeutung des Stakeholdermanagements."*

7 Ausprägungen spezieller Branchen und Unternehmensgrößen

Im folgenden Diagramm ist die Verwendung der verschiedenen Ressourcen in den Projekten dargestellt, die in den Organisationen angewandt werden. Abzulesen ist, dass den Aussagen „Stakeholdermanagement ist im Projektbudget hinterlegt“ und „Stakeholdermanagement ist (als Aufwand) in der Projektplanung berücksichtigt“ kaum zugestimmt worden ist.

Den Aussagen „Die verfügbaren Personalressourcen sind qualifiziert und kompetent“ sowie „Unterstützende Ansprechpartner aus der Managementebene stehen zur Verfügung“ wurde hingegen überwiegend – zumindest für einen Großteil der in den Organisationen ablaufenden Projekte – zugestimmt.

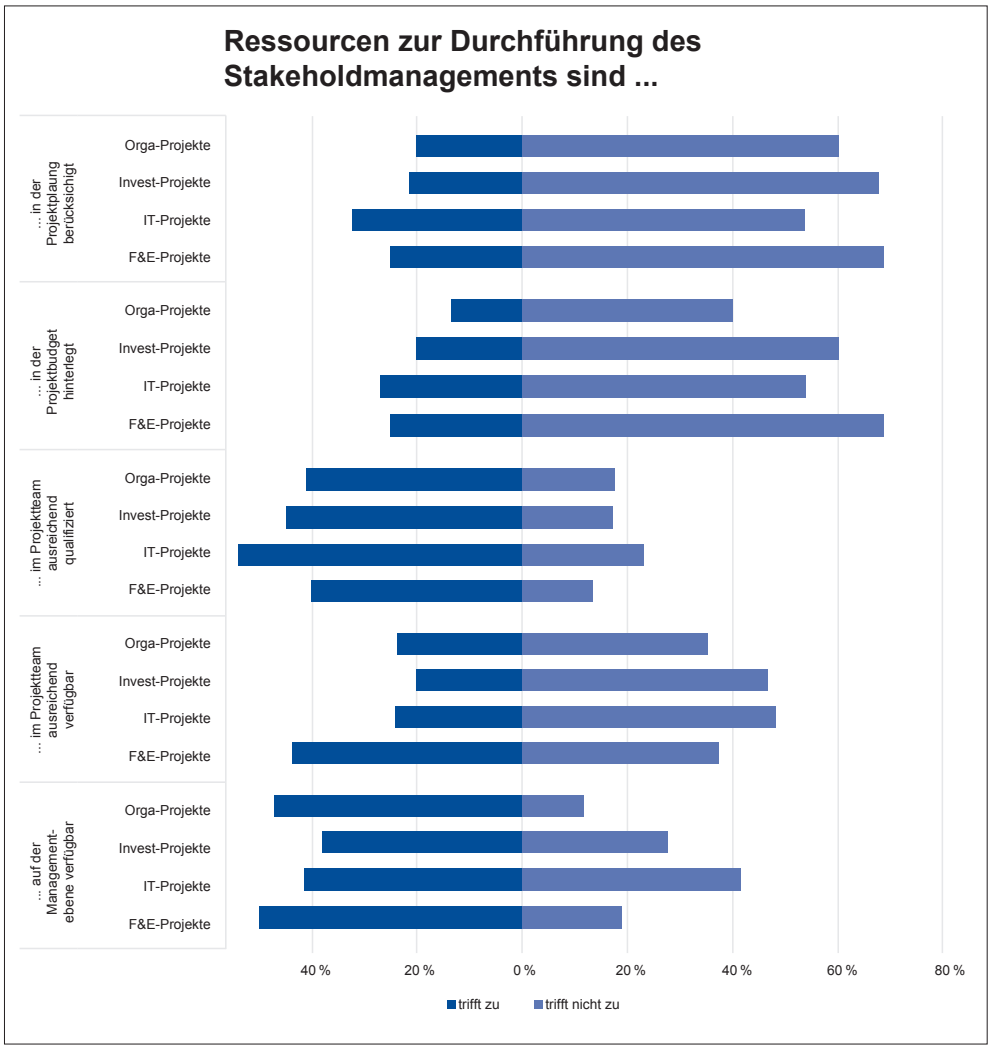


Abb. 34: Verwendung verschiedener Ressourcen in der Organisation

In Bezug auf die Aussage „Eine ausreichende Anzahl an Personalressourcen steht zur Verfügung“ ist auch erkennbar, dass die Mehrheit der Projekte nicht auf diese Ressource zurückgreift. Es ist jedoch nahezu kein Unterschied zwischen den einzelnen Projektarten erkennbar.

In der Beratung und im Anlagenbau sagten ca. 80 % der Befragten aus, dass Stakeholdermanagement in ihrer Branche angewendet wird.

In der Dienstleister- und Finanzdienstleisterbranche liegt die Anwendung des Stakeholdermanagements bei knapp 60 %. 30 % der Befragten dieser Branchen haben angegeben, dass dies teilweise zutrifft.

In allen vier genannten Branchen wird das Stakeholdermanagement in mehr als 60 % der Unternehmen angewendet.

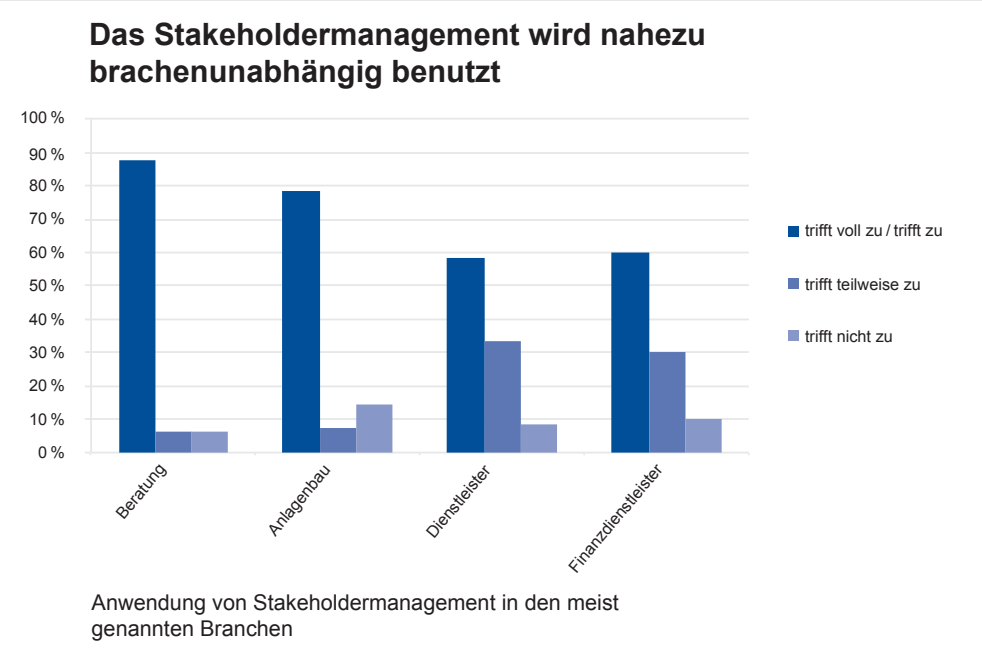


Abb. 35: Einsatz des Stakeholdermanagements in verschiedenen Branchen

Persönliche Gespräche sind die am häufigsten genannte Maßnahme, die von Unternehmen jeder Größe verwendet wird.

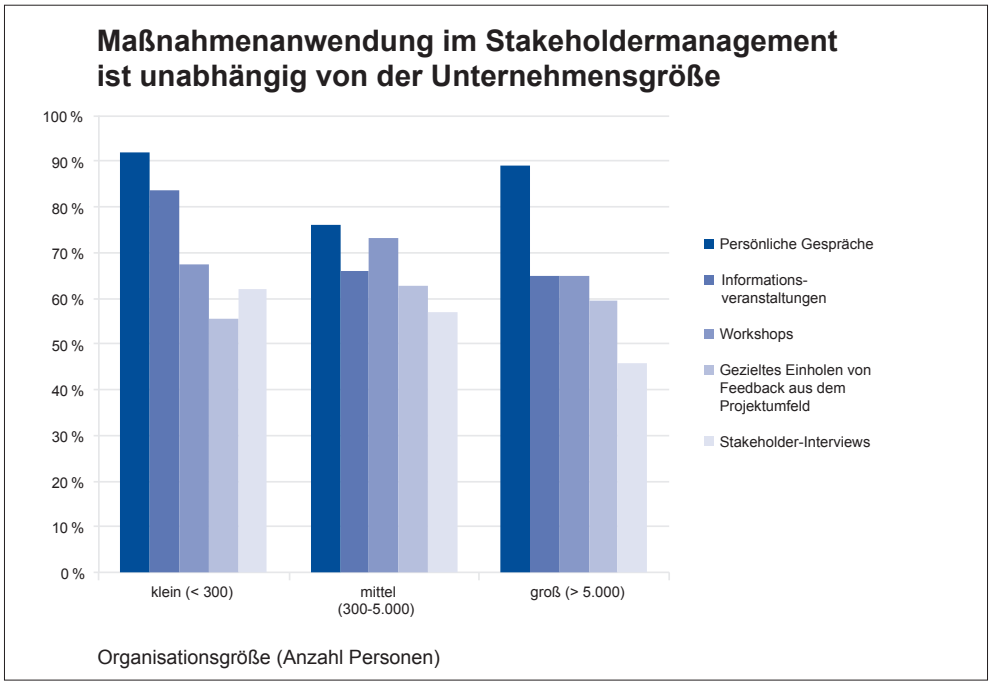


Abb. 36: Maßnahmenanwendung im Stakeholdermanagement

Stakeholdermanagement findet in den Unternehmen hauptsächlich im Rahmen von Projektaktivitäten wie z. B. Statusmeetings, im Risikomanagement oder im Projektmarketing, statt. Dies ist hierbei unabhängig von der Unternehmensgröße.

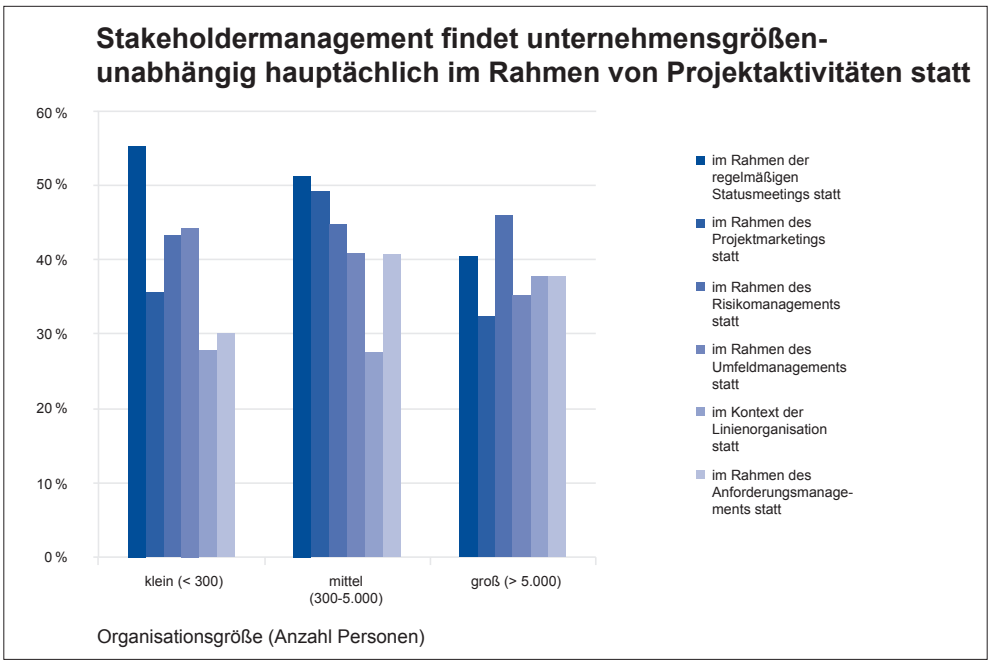


Abb. 37: Stakeholdermanagement in Projekten und Linienorganisationen

In Unternehmen aller Größen wird das Stakeholdermanagement zumeist von Projektmitarbeitern verantwortet. Der **Projektleiter und das Projekt-Kernteam wurden am häufigsten als Verantwortliche für das Stakeholdermanagement genannt.** Andere Mitarbeiter des Unternehmens waren nur in ca. 10 % der Unternehmen für das Stakeholdermanagement verantwortlich.

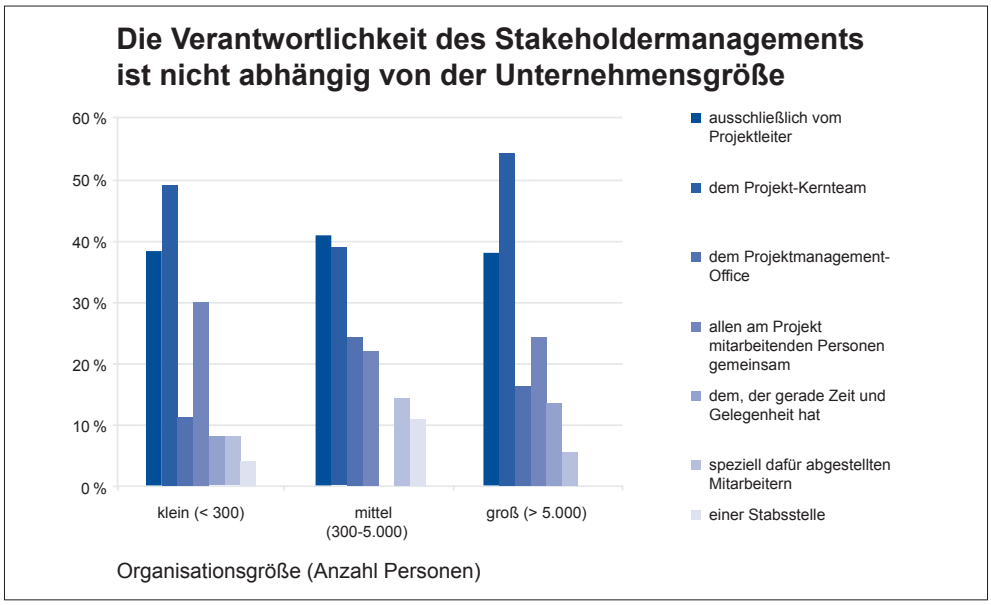


Abb. 38: Verantwortlichkeit für das Stakeholdermanagement

Mehr als 40 % der Befragten aus kleinen Unternehmen (< 300 MA) gaben an, dass Stakeholdermanagement regelmäßig in Projekten ihres Unternehmens angewendet würde. Bei jedem dritten kleinen Unternehmen wird das Stakeholdermanagement nach Bedarf eingesetzt. Von den Befragten aus mittleren Unternehmen (300-5.000 MA) gab rund jeder zweite an, dass das Stakeholdermanagement nach Bedarf angewandt würde. In Großunternehmen und Konzernen haben jeweils 35 % der Befragten angegeben, dass sie Stakeholdermanagement mehrmalig und auch nach Bedarf in ihren Projekten anwenden würden.

Wenn Stakeholdermanagement in Projekten der Unternehmen eingesetzt wird, ist dies meist keine einmalige Angelegenheit. Lediglich ca. 10 % der Befragten aus jeder Unternehmensgröße gaben an, dass in den Projekten ihres Unternehmens Stakeholdermanagement nur einmalig zur Ausführung kommt.

Folglich ist das Stakeholdermanagement ein kontinuierlicher Prozess, der sich durch ein Projekt oder eine Unternehmung zieht, an dem immer wieder Änderungen und Verbesserungen getätigt werden müssen.

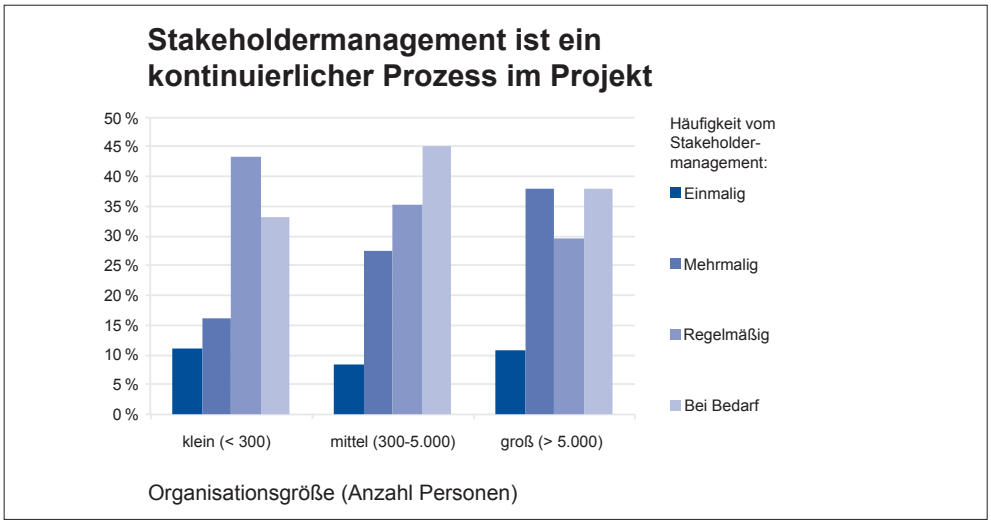


Abb. 39: Kontinuität des Stakeholdermanagements nach Unternehmensgröße

Mit der Belegschaftsstärke der Unternehmen wächst die Zahl der Stakeholder innerhalb einer Organisation. Und mit der absoluten Zahl der realen oder potenziellen Stakeholder wächst auch die Bedeutung des Stakeholdermanagements. In großen Organisationen wird deshalb der Einfluss des Stakeholdermanagements auf den Projekterfolg deutlich höher eingestuft. Ca. 50 % der Befragten (24 % „Trifft voll zu“ und 26 % “Trifft zu“) gaben an, dass das Stakeholdermanagement großen Einfluss auf den Erfolg ihrer Projekte habe.

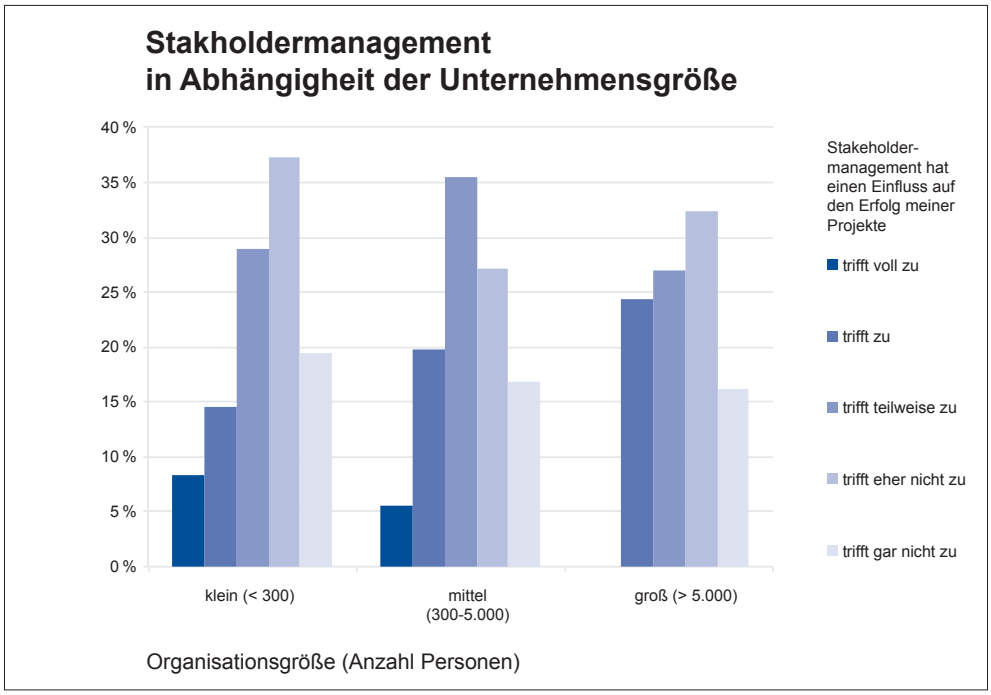


Abb. 40: Einfluss des SHMs auf den Projekterfolg nach Unternehmensgröße

Anhang – Experteninterviews

In den ergänzend durchgeführten Interviews mit Experten sind einige der im Fragebogen aufgeworfenen Fragen vertiefend erörtert worden und haben interessante Äußerungen oder Erfahrungsschilderungen erbracht. Ausgewählte Äußerungen werden nachfolgend angeführt. Aus ihnen ergeben sich allerlei Hinweise auf den Status des Stakeholdermanagements in deutschen Unternehmen.

Beim Austausch von Erfahrungen und Meinungen gibt es keine besseren oder schlechteren, keine richtigen oder falschen Antworten. Wir beschränken uns bei der Wiedergabe auf die **Top-5-Antworten,** die die Vielfalt des Themas Stakeholdermanagement am besten wiedergeben oder als polarisierende Statements geeignet sind, die Auseinandersetzung mit dem Thema zu beflügeln.

Was fällt Ihnen ganz spontan ein, wenn Sie an das Thema Stakeholdermanagement denken?

Die Experten haben auf diese Frage zumeist erst einmal die Definition und eine aus ihrem Arbeitsumfeld bekannte Einteilung der Stakeholder angeführt. Des Weiteren wurde häufig auf die Bedeutung und die Notwendigkeit der Kommunikation mit den einzelnen Stakeholdern verwiesen. Eine Erwartungshaltung muss zunächst erfragt und präzise festgestellt werden, bevor man sie zu befriedigen beginnt. Konkrete Antworten waren z. B.:

- *„Zunächst sind alle Stakeholder zu bestimmen – sortiert nach Art und Umfang von Macht und Einfluss. Workshops helfen bei der Identifikation und Visualisierung. Dann ist es wichtig, sich um die Stakeholder zu kümmern und auf ihre Interessen einzugehen. Es ist schwierig alle an einen Tisch zu bekommen."*

- *„Es ist vor allem wichtig, in interne und externe Stakeholder zu unterscheiden. Welche Stakeholder sind an mein Projekt gebunden und welche an meine Business Unit?"*

- *„Wir nutzen eine Excel-Liste, in der die Stakeholder systematisch erfasst und deren Einfluss und Macht analysiert wird. Grundsätzlich gibt es zwei Phasen. In der ersten Phase geht es um die Angebotserstellung, bei der man Interessenslagen erfassen und dokumentieren muss. Aber auch in der zweiten Phase, der Projektabwicklung, müssen diese kontinuierlich kontrolliert werden."*

- *„Stakeholdermanagement ist einer der Begriffe, die man nicht wirklich ins Deutsche übersetzen kann. Es geht im Wesentlichen darum zu erkennen, wer hat welches Interesse? Ganz oft gibt es leider auch das Problem, dass die Anforderungen nicht richtig definiert werden und dann eine ´Angst´ entsteht, mit den Stakeholdern zu reden."*

- *„Das Stakeholdermanagement ist einfach eine besondere Disziplin des Projektmanagements. Man muss den Kunden seines Kunden mehr und anders mit einbeziehen, als dies üblicherweise der Fall ist. Man muss manipulieren können und gleichzeitig sehr verantwortungsvoll mit diesem Instrument umgehen. … Es ist schon die Königsdisziplin in großen Projekten."*

Inwiefern haben Sie schon einmal mit Stakeholdermanagement zu tun gehabt?

Bei dem Thema „Erfahrungen" waren sich die Experten uneinig. Etwa die Hälfte sagte, dass es richtig sei, sich auf Erfahrungswerte aus früheren Projekten zu berufen, während die andere Hälfte davon überzeugt war, dass dies nicht richtig wäre. Das Umfeld und die Anforderungen würden sich stets unterscheiden und stetig verändern. Stakeholdermanagement solle man während eines Projektes regelmäßig durchführen, um rechtzeitig auf Veränderungen reagieren zu können.

Man solle die öffentliche Meinung und die Wünsche und Interessen der Stakeholder stets im Hinterkopf haben, damit man frühzeitig agieren und auf Risiken und Konflikte reagieren kann. Auch sei der Aufwand abhängig von der Projektgröße und -laufzeit. Und man sei als Teammitglied auch selbst stets ein Stakeholder. Weitere Antworten lauteten wie folgt:

- *„Ich habe bereits bei der Durchsicht der zum Projekt gehörenden Unterlagen mit Stakeholdermanagement zu tun. In unserem Unternehmen gibt es einen festen Pool an Erfahrungswerten, die nach und nach abgearbeitet werden."*

- *„Bei jedem Angebot haben wir mit Stakeholdermanagement zu tun. Abhängig von der Projektgröße und -dauer ist der Aufwand für das Stakeholdermanagement zu bewerten und dementsprechend zu agieren. Konkret beschäftige ich mich vor allem mit der Analyse der Stakeholder. Wir beginnen jedes Projekt mit einer Umfeldanalyse."*

- *„Stakeholder an sich sind wir und die Kollegen auch selbst, aber unser Fokus liegt auf den externen Stakeholdern, also den Kunden und Interessensgruppen wie z. B. die Politik und die Gewerkschaften."*

- *„… vor allem in Projekten zur Geschäftsprozessoptimierung. Hier ist es sehr wichtig an die Stakeholder heranzutreten und darauf zu hören, was sie wollen."*

- *„Sobald ich als Stakeholder an einem Projekt aus einer anderen Abteilung beteiligt bin, finde ich gut, dass klar definierte Prozesse mich immer mit einbeziehen. Wichtig ist auch, dass die Kooperation zwischen den internen und externen Stakeholdern funktioniert. Und man sollte sich immer der öffentlichen Meinung bewusst sein."*

Die Befragung hat ergeben, dass Kompetenzen und Eigenschaften wie persönliche Beziehungen, Verlässlichkeit und Offenheit oft wichtiger für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement sind als Sachverstand, Kreativität oder Methodenwissen. Wie beurteilen Sie das?

Beim Stakeholdermanagement geht es vor allem um zwischenmenschliche Beziehungen. Auch in den Interviews kam diese Meinung zum Ausdruck.

- *„Persönliche Beziehungen können in jeder Art von Unternehmen hilfreich sein und können der Grundstein für jede Art von Beziehung sein. Allerdings würde ein breiter gefächertes Methodenwissen sicherlich zu einem erfolgreicheren Stakeholdermanagement verhelfen."*

- *„Wichtig für erfolgreiches Stakeholdermanagement ist natürlich ein bereits bestehendes Netzwerk und dass die Kommunikation innerhalb des Projektteams einwandfrei funktionieren muss. Ich gehe aber davon aus, dass, wenn es ein breiter gefächertes Methodenwissen gibt, man so das Stakeholdermanagement besser planen kann und es so noch erfolgreicher wird."*

- *„Ich sehe dort eine 50:50 Relation zwischen Methodenkenntnissen und persönlichen Beziehungen."*

- *„Meiner Meinung nach ist offene Kommunikation der Schlüssel für erfolgreiche Projekte. Projekte scheitern meist nicht an der Technik, sondern am Menschen" (ist ein Zitat von Tom DeMarco aus „Der Termin").*

- *„Team-Building ist wichtig, um Probleme zu erkennen und gegenzusteuern und es muss immer einen Teamkatalysator geben, der für offene und faire Kommunikation im Team sorgt. Kein noch so tolles Tool kann die direkte Kommunikation ersetzen."*

Öffentliche Projekte (wie Stuttgart 21 oder BER) haben gezeigt, dass gerade bei lang laufenden Projekten trotz des großen öffentlichen Interesses das Stakeholdermanagement unzureichend angewendet wurde. Was ist daran typisch?

Die Gesprächspartner waren sich beim Beantworten dieser Frage uneinig. Einige gingen davon aus, dass bei stärkerer Einbindung der Öffentlichkeit man ein solches Desaster möglicherweise vermieden hätte. Andere waren der Meinung, dass man als Außenstehender nicht den richtigen Einblick in diese Projekte habe und aufgrund der Komplexität dieser Projekte gar nicht beurteilen könne, was alles möglicherweise schief gelaufen sei, oder welche Gegenmaßnahmen man hätte ergreifen müssen.

In einem waren sich alle Experten einig: dass aufgrund des großen öffentlichen Interesses die Medien vor allem bei diesen Großprojekten eine entscheidende Rolle spielten. Sie übten einen extremen Einfluss auf die Stakeholder aus und könnten noch Öl ins Feuer kippen – wenn es der Auflage und Quote dienlich erscheine.

- *„Man könnte die sozialen Netzwerke präventiv für erfolgreiches Stakeholdermanagement einsetzen. Allerdings sind diese sozialen Netzwerke sehr schwer zu kontrollieren und man agiert selber nur als Mitspieler. Es ist viel leichter etwas Negatives zu verbreiten als etwas Positives."*

- *„Ist schwer zu bewerten, aber aus dem Bauchgefühl heraus: Ja, die Projekte wären durch Stakeholdermanagement stabil gelaufen und man hätte ggf. früher steuernd eingreifen können. "*

- *„Die Medien sind schwer einzufangen und auf eine Linie zu bringen. Demnach sollte man mit diesen vorsichtig agieren. Soziale Netzwerke können positiv wirken, da auf diesen Informationswegen mehr Stakeholder schneller erreicht werden."*

- *„Es ist typisch für so große Projekte, da es hier so viele und riesige Schnittstellen gibt und der Überblick verloren gegangen ist. Die Masse an alten und neuen Stakeholdern ist zu komplex und nicht überschaubar."*

- *„Ich glaube, dass es ganz oft der Fall ist, dass die Komplexität großer Projekte unterschätzt wird. Ein weiterer Faktor könnte auch die mangelnde Kommunikation zwischen den Projektverantwortlichen und den Stakeholdern sein."*

Wie beurteilen Sie den Nutzen des Stakeholdermanagements bei Ihnen im Unternehmen oder in Projekten in den letzten Jahren? Was prognostizieren Sie für die Zukunft in Ihrem Unternehmen?

Viele Experten sind der Meinung, dass Stakeholdermanagement bereits heute in vielen Projekten angewendet wird und sich eine große Zahl der (Projekt-)Mitarbeiter bereits der Bedeutung des Stakeholdermanagements bewusst seien. Manche seien sich der Wichtigkeit dieses Themas aber noch nicht bewusst. Die Interviewten gehen aber davon aus, dass das Stakeholdermanagement in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen werde. Im Einzelnen sagten die Experten:

- *„Ich denke, dass das Stakeholdermanagement bei uns im Unternehmen bisher ganz gut aufgenommen und genutzt wird. Man sollte immer auf die Stakeholder zugehen und ihnen das Konzept des Projektes näher bringen. Es ist aber oft schwer, für jeden Einzelnen einen Nutzen zu quantifizieren."*
- *„Eine Nicht-Umsetzung kann eventuell zu höheren Kosten führen oder zu Umstrukturierungen, die den Projektterminplan durcheinander bringen."*
- *„Es ist gefährlich, eine Typisierung der Prozesse durchzuführen – nach dem Motto: So haben wir es das letzte Mal gemacht. So wird das auch wieder funktionieren. Das Umfeld und die Anforderungen können sich dauernd ändern."*
- *„Ich beurteile das Stakeholdermanagement momentan als sehr gut. Alle Beteiligten werden mit einbezogen. Das ist ein großer Vorteil, denn je mehr Beteiligte eingebunden werden, desto besser läuft es natürlich."*
- *„Erfahrungswerte haben gezeigt, dass bei nicht angewendetem Stakeholdermanagement die Projekte meistens ein schlechteres Ergebnis haben. Die Korrelation kennen wir. Ob auch eine Kausalität besteht, vermag ich noch nicht zu sagen."*

Können Sie sich vorstellen, mehr Aufwand und Ressourcen in das Stakeholdermanagement zu investieren?

Viele Experten haben sich für eine Steigerung der Investitionen in Stakeholdermanagement ausgesprochen. Mehrheitlich waren sie der Meinung, dass das nötige Know-how einfach noch fehle und damit auch wenig Erfahrungswerte vorliegen würden.

Viele sagten, dass Stakeholdermanagement noch viel mehr eingesetzt werden müsse und eine höhere Investition unumgänglich sei, da Stakeholdermanagement auf jeden Fall zu einem erfolgreichen Abschluss einen Projektes beitragen könne. Man müsse nur sehr genau prüfen, ob wirklich nur Personal- und finanzielle Ressourcen und das entsprechende Know-how fehlten, oder ob auch die Zeit eine wichtige Rolle spiele. Die Notwendigkeit, mehr in das Thema zu investieren, wurde aber allgemein bekräftigt, z. B. durch Aussagen wie:

- *„Meiner Meinung nach sollte das Stakeholdermanagement mit in das Zieldreieck Q-K-T als vierte Größe mit einbezogen werden."*
- *„Es sollte mehr Know-how als Emotionen im Stakeholdermanagement stecken. Sonst endet es in Schuldzuweisungen und im Verweis auf ein potenziell besseres Projektergebnis, wenn nur das Stakeholdermanagement intensiver betrieben worden wäre."*
- *„Ja es muss mehr investiert werden, da das Thema noch nicht bei allen angekommen aber wichtig ist. Das ist vielleicht auch ein Generationsthema, bei dem die jungen Leute eher für Veränderungen zu begeistern sind. In dem Punkt spielt Social Media eine große Rolle und man muss dort in Zukunft deutlich aktiver sein, um positive Ergebnisse zu erzielen."*
- *„Für die Zukunft ist Kommunikation sehr wichtig und wird immer wichtig bleiben. In vielen Unternehmen herrscht noch die Ansicht, dass die Geschäftsführer ohne die Einbeziehung der Stakeholder entscheiden. Das müssen sie aber nicht und sollten sie auch nicht – auch ohne dass die Entscheidungsprozesse gleich zu einer Demokratie werden."*
- *„Es wird schon sehr viel in Stakeholdermanagement investiert und von meiner Seite aus ist dies ausreichend. Unser internes Tool bietet eine gute Grundlage und man muss nur das Arbeiten mit Menschen sicher beherrschen."*

Die Umfrageergebnisse haben gezeigt, dass die Identifikation der Stakeholder besonders wichtig ist. Wie gehen sie dieses Thema an?

- *„Wir fangen mit dem Aufbau des Vertrags an: Wen betrifft das Projekt – interne oder externe Stakeholder? Welche Kunden sprechen wir an? Was wollen diese Gruppen? Dann gehen wir auf die einzelnen Individuen bzw. Gruppen zu. Wichtig ist auch die Frage, ob die jeweiligen Stakeholdergruppen sich selbst mit ihrer Rolle identifizieren."*

- *„Um Stakeholder zu identifizieren, beziehe ich das ganze Projektteam mit ein und Personen, die an der Linienorganisation beteiligt sind. Ich habe einen Fragenkatalog entworfen, den wir intern Punkt für Punkt abarbeiten. Die Hauptmaßnahme sollte aber sein, direkt auf die Stakeholder zuzugehen und mit ihnen in den Dialog zu treten.“*

- *„Meistens werden die Stakeholder per Brief, telefonisch oder per E-Mail informiert. Viele haben sich damit aber noch nicht so wirklich beschäftigt und erkennen – glaube ich – noch nicht die Grundsensibilität.“*

- *„Ich behandle das Thema in meinen Projektmanagementseminaren mit hoher Priorität und plädiere dafür, dass alle möglichen Stakeholder z. B. mit Hilfe eines Verteilers schnell und umfassend über ein zukünftiges Vorhaben informiert werden. Über die Reaktionen auf die Erstansprache identifiziert man dann häufig schon die Nicht-Interessierten bzw. die aktiven Kritiker. Die Letztgenannten müssen dann besondere Aufmerksamkeit erfahren.“*

- *„Stakeholder-Identifikation findet im Rahmen des Stakeholder-Mappings statt. Die Firma kommt in den Mittelpunkt und es wird via Brainstorming mit dem Projektteam festgestellt, wer welche Stakeholder kennt und welche wichtig zu informieren sind. Außerdem wird überlegt, wer Befürworter oder Gegner ist.“*

In vielen Unternehmen gibt es kein ausreichend qualifiziertes Personal für das Thema Stakeholdermanagement. Was halten sie von einem Team, welches sich nur auf dieses Thema konzentriert und entsprechende Expertenunterstützung anbietet?

Bei dieser Frage waren die Experten geteilter Meinung. Manche befürworteten ein solches Team, meinten aber, dass durch das teilweise geringe Interesse an diesem Thema nicht genug finanzielle Mittel dafür bereit stünden. Andere Experten sahen diese Aufgaben beim Projektleiter, der aber besser einen seiner Mitarbeiter zum Thema Stakeholdermanagement schulen lassen solle. Durchweg einig waren sich die Interviewten aber darüber, dass das grundlegende Verständnis (z. B. durch Workshops) verbessert werden sollte. Hierbei solle bedacht werden, dass Stakeholdermanagement schwer zu standardisieren ist, und man sich nicht nur auf Leitfäden ausruhen könne.

- *„Ein Stakeholdermanagement-Experte sollte eigentlich Teil eines jeden Projektteams sein, vor allem, wenn das Projekt komplex ist, die Gruppe der Stakeholder groß und heterogen ist. Eine zusätzliche Experten-Truppe ähnlich einem PMO wird wohl schwierig zu finanzieren sein. Aber es ist auf jeden Fall eine gute Idee.“*

- *„Es wäre gut, mit Hilfe von zentral aufgebautem methodischen Know-how die operativen Einheiten und den Projektleiter zu unterstützen. Dies fördert ein systematisches Arbeiten. Und ich würde es befürworten, wenn im internationalen Kontext für jedes Land ein Expertenteam vorhanden ist, das sich mit den lokalen Stakeholdern auskennt. Dies kann viel Arbeit und Zeit ersparen und fehlt meiner Meinung nach noch.”*

- *„Stakeholdermanagement ist immer Teil des Projektmanagements und gehört für mich zum Qualitätsmanagement. Es muss immer geschult und zentral weiterentwickelt werden. Leider benutzen viele Unternehmen nur noch standardisierte Tools. Das erleichtert die unternehmensübergreifende Kommunikation, reduziert aber den methodisch sehr komplexen Ansatz auf die Toolbefriedigung. Dadurch geht leider die Individualität verloren.”*

- *„Ich sehe nicht wirklich einen Bedarf an Personal, das sich nur auf Stakeholdermanagement beschränkt. Es gibt bereits bei uns im Unternehmen einzelne Leitfäden, wie auch das PM3 der GPM in dem es schon viele Lückenfüller zum Thema Stakeholdermanagement gibt.“*

- *„Gibt es bei uns im Unternehmen bereits bei Großprojekten, in denen viel Manpower in den einzelnen Bereichen gebraucht wird. Es sollte vielleicht noch mehr Schulungen oder Seminare für angehende Projektleiter geben, um sie noch mehr auf aufkommende Probleme vorzubereiten und das sie auch ihren Handlungsspielraum kennen.“*

Wir danken allen beteiligten Experten für ihre Zeit und Unterstützung.

Quellenverzeichnis

[1] Caupin, G. / Knoepfel, H. / Koch, G. et al.: ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0. International Project Management Association, Niederlande 2006.

[2] DIN 69901, DIN 69901-5:2009-01: Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe. Beuth, 2009-01.

[3] Näther, C.: Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung. Herrsching: Kirsch, Diss. S. 22f, München 1993.

[4] Wadenpohl, F.: Stakeholder Management bei großen Verkehrsinfrastrukturprojekten. Vdf Hochschulverlag, Diss. S. 8, Zürich 2010.

[5] Wadenpohl, F.: Stakeholder Management bei großen Verkehrsinfrastrukturprojekten. Vdf Hochschulverlag, Diss. S. 20, Zürich 2010.

[6] Wirtschaftslexikon.gabler.de: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/stakeholder-ansatz.html (16.05.2014).

[7] Wirtschaftslexikon.gabler.de: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72059/-organisation-sachgebietstext-v6.html (16.05.2014).

[8] 9:pm Projektmanagement GmbH: http://-tramstore21.eu/sites/default/files/know-how/documents/24_Stakeholder_Mgmt.pdf (10.05.2014).

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Die GPM ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland.
Mit derzeit über 6.900 Mitgliedern und 350 Firmenmitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen bildet die GPM das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem europäischen Kontinent. Das primäre Ziel der 1979 gegründeten GPM ist es, die Anwendung von Projektmanagement in Deutschland zu fördern, weiter zu entwickeln, zu systematisieren, zu standardisieren und weiter zu verbreiten.

Mehr dazu unter **www.gpm-ipma.de.**

GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.
Am Tullnaupark 15
90402 Nürnberg

Tel.: +49 911 433369-0
Fax: +49 911 433369-99

info@gpm-ipma.de
www.gpm-ipma.de

07_07 Apr 15