GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

Fachhochschule Westküste
Hochschule für Wirtschaft & Technik

Stakeholdermanagement

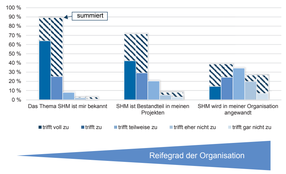
In Kooperation mit der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) und der FHW haben 12 motivierte Studierende aus verschiedenen Semestern innerhalb eines Semesters ein Projekt zum Thema Stakeholdermanagement durchgeführt.
Neben der thematischen und methodischen Auseinandersetzung mit dem Thema, welches hier detailliert dargestellt wird, sind ergänzend Fragebogenanalysen und vertiefende Interviews durchgeführt und ausgearbeitet worden.
Die gesamten Ergebnisse stehen in Form einer Broschüre zur Verfügung und können auf der Website der GPM – Fachgruppe Stakeholdermanagement:
www.gpm-ipma.de/know_how/fachgruppen/stakeholdermanagement.html abgerufen werden.
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"].

Vorteile der Nutzung von Stakeholdermanagement:
- Besseres Verständnis der geschäftsrelevanten und gesellschaftlichen Belange
- Verbessertes Risikomanagement
- Neue Denkansätze führen zur Innovation und Steigerung der geschäftlichen Leistung

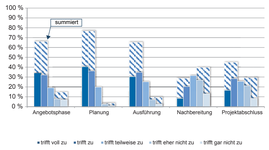
Nachteile der Nutzung von Stakeholdermanagement:
- Steigende Kommunikationstransparenz führt zu erhöhten Anforderungen der Anspruchsgruppen
- Umgang mit Stakeholdern erfordert überproportional hohe Ressourcen
- Gefahr, dass die Kernfelder der Geschäftstätigkeit vernachlässigt werden

In den vertiefenden Interviews haben die Experten bei der Spontanfrage zu Stakeholdermanagement allesamt zuerst die Definition und korrekte Einteilung der einzelnen Stakeholder, die relevant für das Projekt sein können, genannt. Ist dieser Schritt getan, muss es, so 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 beachten bzw. berücksichtigen zu können.

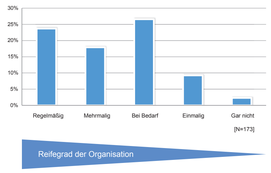
Bekanntheit und Anwendung des Stakeholdermanagements



Stakeholdermanagement wird schwerpunktartig zu foldenden Zeitpunkten im Projekt durchgeführt:



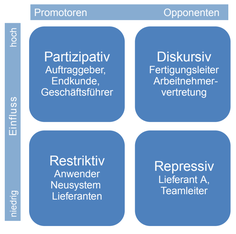
Wir führen Stakeholdermanagement im Laufe eines Projekts wie folgt durch:



Die Einführung eines Managements zum Umgang mit Stakeholdern ist durch die steigende Komplexität der Prozesse bzw. der Projekte in Verbindung mit zu wenigen Ressourcen unumgänglich. Eine strukturierte Vorgehensweise zur Identifikation von Stakeholdern aufgrund steigender medialer Geschwindigkeit und Vernetzung der Gesellschaft gewinnt an Bedeutung.
Weiterhin ist die Einbeziehung von Stakeholdern heutzutage teils über andere Management-Disziplinen abgedeckt [Risikomanagement; Strategisches Management].

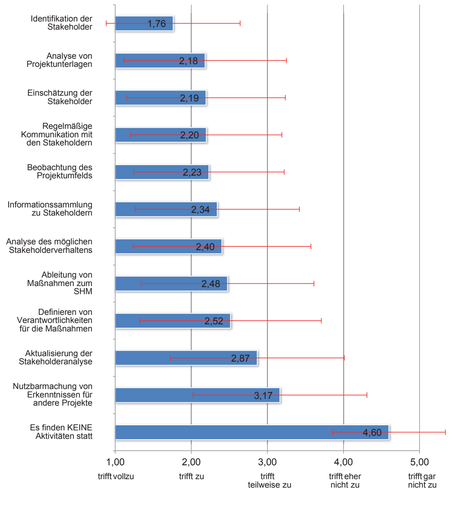
„Vier-Felder-Matrix"

Die Vier-Felder-Matrix verfolgt den Ansatz, dass alle Stakeholder in Promotoren und Opponenten unterteilt werden können und sich weiterhin aufgrund der Einflussnahme unterscheiden.
Ziel: Eine Vier-Felder-Matrix differenziert Stakeholder in vier Gruppen und ermöglicht die Ableitung von gruppengerichteten Handlungsstrategien.
Vorgehensweise
1. Einteilung der Stakeholder in Opponenten und Promotoren
2. Anordnung der Anspruchsgruppen in Relation zur Höhe der Einflussnahme
3. Zuordnung zu einer zweidimensionalen Matrix mit vier Gruppierungen



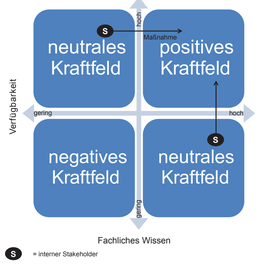
Promotoren nehmen üblicherweise großen Einfluss und werden deshalb kooperativ mit eingebunden.
Bei **Opponenten** ist ein sachlicher Kompromiss hinsichtlich der Projektziele und -inhalte anzustreben.
Die vier Gruppen in der Vier-Felder-Matrix führen zu folgendem Umgang mit den Stakeholdern:
Partizipativ:
Stakeholder nehmen Einfluss auf Entscheidungen; aktiver Informationsaustausch und Einbeziehung der Stakeholder als Partner des Projektes. Durch die intensive Einbeziehung soll die intrinsische Motivation der Stakeholder gesteigert werden.
Diskursiv:
Der Umgang erfordert Konfliktmanagement. Ausgleich der verschiedenen Stakeholderinteressen mit Methoden der Verhandlung.
Restriktiv:
Stakeholder nehmen geringen Einfluss auf Entscheidungen; aktiver Informationsaustausch.
Repressiv:
Steuerung des Umfeldes über Druck, vollendete Tatsachen und selektive Informationen.

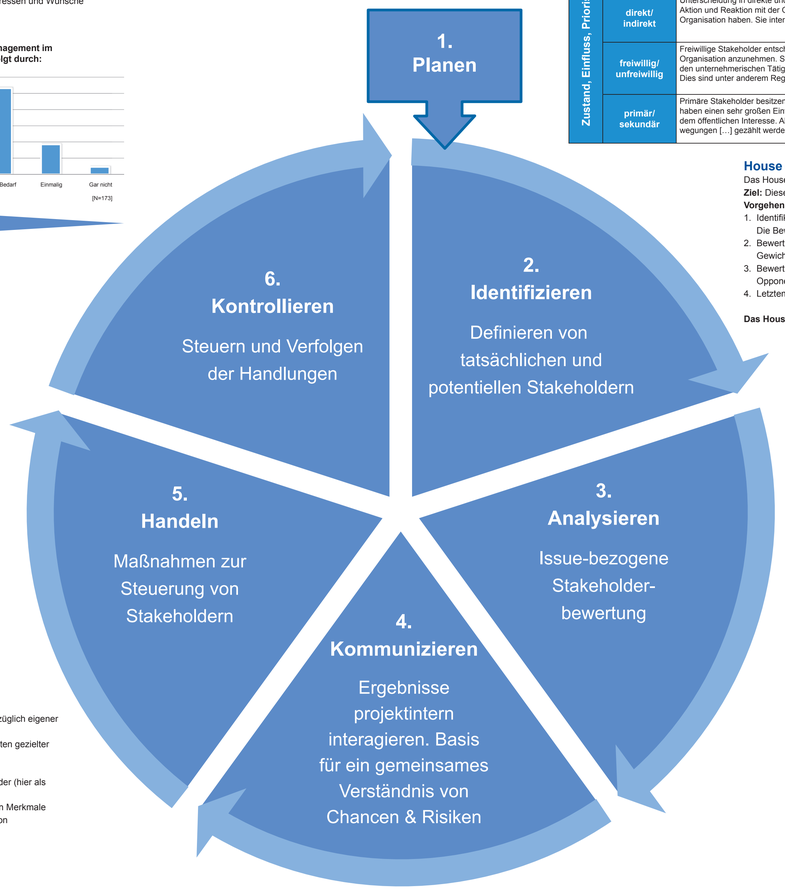
Folgende Aktivitäten zum Stakeholdermanagement werden in meinem Projekt durchgeführt



Kraftfeldanalyse

Die Kraftfeldanalyse ist eine Methode zur Betrachtung interner Stakeholder bezüglich eigener Anforderungen im Projekt.
Ziel: Objektive Darstellung der aktuellen Stakeholder-Situation sowie das Ableiten gezielter Maßnahmen.
Vorgehensweise
1. Analyse der relevanten Eigenschaften und Merkmale der internen Stakeholder (hier als Beispiel fachliches Wissen und Verfügbarkeit)
2. Einordnung der Stakeholder in ein Kraftfeldiagramm anhand der ermittelten Merkmale
3. Ableiten geeigneter Maßnahmen zur Beeinflussung der Stakeholder-Situation





Stakeholderdialog

Der Ansatz des Stakeholderdialoges bezeichnet die offene Kommunikation zwischen Unternehmen und deren Stakeholdern und kann als Frühwarnsystem gesellschaftliche Trends aufspüren und zu Innovationen führen.
Ziel: Der Stakeholderdialog zielt auf die Untersuchung und Klärung verschiedener Interessenkonstellationen ab und soll deren subjektive Wahrnehmung des Unternehmens bzw. des Projektes wiederspiegeln.
Vorgehensweise
Der Dialog wird in einem einzelnen, strukturierten Gespräch zwischen Unternehmensvertretern und Stakeholdern geführt.

Wichtige Anforderungen an das Gespräch sind folgende:
- Ernst nehmen
- Offenheit
- Zurückstellen von Marketingaspekten
- Richtiges und gutes Zuhören
- Wertschätzung und Geduld für Fremdes

Herausforderungen eines professionellen Stakeholder-Dialoges:
- Interne Barrieren: Stakeholderdialog erfordert eine direkte und ehrliche Kommunikation im positiven sowie negativen Sinne
- Mangelnde Information des Top Managements
- Verkennung „weicher" Faktoren
- Traditionell begründetes Misstrauen gegenüber der Öffentlichkeit abbauen

Vorteile des Stakeholder-Dialoges:
- Frühzeitiges Engagement führt zu Einflussnahme und Richtungsgebung gesellschaftlicher Diskussionen
- Ausprägungen gesetzlicher Regelungen können proaktiv mitgestaltet werden
- Vertrauensaufbau durch ehrliche und offene Kommunikation
- Aufbau einer Radarkompetenz im Unternehmen
- Motivation der Stakeholder, aktiv zu unterstützen
- Vermeidung imageschädigender Kampagnen

Identifikation & Kategorisierung

Stakeholder können in unterschiedlichsten Formen auftreten, wie Personen, die im Unternehmen im Rahmen einer Organisation „in einem arbeitsteiligen Prozess mit Kontinuität an einer gemeinsamen Aufgabe infolge eines gemeinsamen Zieles arbeiten".
Daneben existieren Stakeholder unter anderem auch im Rahmen von Medien, Zivilgesellschaften und beispielsweise Regierungsorganisationen. Die Vielfalt von Stakeholdern führt zu der Notwendigkeit, diese Anspruchsgruppen zu identifizieren und bestimmten Kategorien zuordnen zu können. In diesem Zusammenhang müssen vier grundlegende Fragen gestellt werden:
1. Wer sind unsere Stakeholder?
2. Was sind Ihre Stakes?
3. Welche Chancen und welche Herausforderungen stellen unsere Stakeholder?
4. Welche Verantwortlichkeit haben wir gegenüber Stakeholdern?

Stakeholder eines Unternehmens oder einer Organisation können durch unterschiedliche methodische Ansätze in Kategorien eingeordnet werden. Diese sind wie folgt dargestellt:

Zustand, Einfluss, Priorisierung	tatsächlich/ potentiell	Tatsächliche Stakeholder können von ihrem Recht Gebrauch machen, Ansprüche geltend werden zu lassen und tun dies auch. Potentielle Anspruchsgruppen werden von dem Unternehmen/der Organisation beeinflusst oder können diese potentiell beeinflussen.
	direkt/ indirekt	Unterscheidung in direkte und indirekte Stakeholder. Direkte Anspruchshalter stehen tatsächlich in Aktion und Reaktion mit der Organisation während indirekte Stakeholder keinen direkten Kontakt zur Organisation haben. Sie interagieren über „Dritte" mit der Organisation.
	freiwillig/ unfreiwillig	Freiwillige Stakeholder entscheiden sich dazu, einen Anspruch und damit gleichzeitig das Risiko an der Organisation anzunehmen. Stakeholder, welche theoretisch oder faktisch und zunächst unwissentlich den unternehmerischen Tätigkeiten ausgesetzt werden, können als unfreiwillig kategorisiert werden. Dies sind unter anderem Regierungen, Gesellschaft und die natürliche Umwelt.
	primär/ sekundär	Primäre Stakeholder besitzen einen direkten Anspruch an die Organisation und dessen Erfolg. Diese haben einen sehr großen Einfluss auf die Organisation. Der Einfluss sekundärer Stakeholder beruht auf dem öffentlichen Interesse. Als sekundäre Anspruchsgruppen können Medien, Regierungen, Bürgerbewegungen […] gezählt werden.

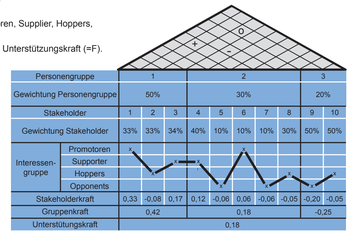
Organisatorischer Standpunkt	intern/ extern	Unterscheidung in organisationsspezifische (intern) und organisationsumfeld-bezogene (extern) Einflussfaktoren. Externe Stakeholder sind beispielsweise Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Konkurrenz sowie der Staat und die Gesellschaft.
	ressourcen-basierte/ gewerbliche/ soziopolitisch	Ressourcenbasierte Stakeholder haben einen elementaren Beitrag zum Humankapital oder finanziellen Mitteln einer Organisation. Stakeholder der gewerblichen Dimension besitzen direkte Geschäfts- oder Konkurrenzbeziehungen. Das soziopolitische Umfeld enthält alle weiteren Stakeholdergruppen.
	marktwirt-schaftlich/ nicht-markt-wirtschaftlich	Unterscheidung in Stakeholder, die betriebswirtschaftlichen Grundsätzen folgen, um die Marktkonkurrenzfähigkeit zu steigern und jenen, die auf gesellschaftliche Veränderungen ausgerichtet sind. Diese Unterscheidung kann auch in ökonomisch/sozial/ökologisch vorgenommen werden, wobei sozial/ökologisch die nicht-marktwirtschaftlichen Stakeholder bezeichnet.
	Umfeld/ Prozess	Diese Kategorisierung beschreibt einen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation ausgerichteten Ansatz und bezeichnet die beiden Gruppen „Organisationsumfeld" und „Prozess" Organisationsumfeld bezeichnet Kunden, Anteilseigner und die Gesellschaft (kritische Elemente der Wettbewerbsstrategie). Prozessuale Stakeholder sind Mitarbeiter und Lieferanten und bewegen sich entlang der Prozesse, welche von den externen Stakeholdern definiert wurden.

House of Stakeholdermanagement

Das House of Stakeholdermanagement ist ein mathematischer, subjekiver Ansatz zur Bewertung der Anspruchsträger in Hinsicht auf ihre Einflüsse.
Ziel: Dieser Ansatz der Identifikation zielt auf ein quantitatives Ergebnis der Unterstützungskraft durch Stakeholder im Projekt ab.
Vorgehensweise
1. Identifikation von Abhängigkeiten der Stakeholder untereinander und Abbildung im Dach des House of Stakeholdermanagement.
   Die Bewertung ist hier zweitrangig, im Vordergrund steht das Aufzeigen von möglichen Allianzen und Konflikten.
2. Bewertung der Anspruchsträger und Zusammenfassung in Personengruppen.
   Gewichtung der Stakeholder innerhalb der Gruppen auf dieselbe Weise.
3. Bewertung der Projekteinstellung anhand der festgelegten Gruppen (Promotoren, Supplier, Hoppers, Opponents) und der quantitativen Parameter (2;1;-0,5;-2).
4. Letztendliche Berechnung der Stakeholderkraft (=Sf), Gruppenkraft (=Gf) und Unterstützungskraft (=F).

Das House of Stakeholdermanagement ist hier exemplarisch abgebildet:

F	Unterstützungskraft
PG	Personengruppen
S	Stakeholder
Sf	Stakeholderkraft
Gf	Gruppenkraft
PG(S)	Personengruppe des Stakeholders S
IG(S)	Interessengruppe des Stakeholders S
αPG	Gewichtung der Personengruppe PG
βPG,S	Gewichtung des Stakeholder S in einer Personengruppe
γIG(S)	Bewertung des Stakeholder der Interessengruppe



Personengruppe		1			2				3	
Gewichtung Personengruppe		50%			30%				20%	
Stakeholder		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gewichtung Stakeholder		33%	33%	34%	40%	10%	10%	10%	30%	50%	50%
Interessen-gruppe	Promotoren										
	Supporter										
	Hoppers										
	Opponents										
Stakeholderkraft		0,33	-0,08	-0,17	0,12	-0,06	0,06	-0,06	-0,05	-0,20	-0,05
Gruppenkraft		0,42			0,18					-0,25	
Unterstützungskraft		0,18									

Für die Unterstützungskraft F können folgende Ausprägungen angenommen werden:

$$F = \begin{cases} Fu & \text{Unterstützungskraft für } F > 0 \\ Fn & \text{Kraftneutralität für } F = 0 \\ Fw & \text{Widerstandskraft für } F < 0 \end{cases}$$

Die quantitativen Einflüsse lassen sich nach folgenden Formeln ermitteln:

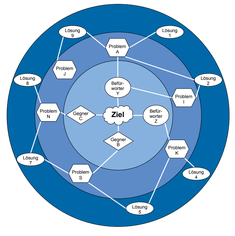
$$Sf = \beta PG \cdot S \cdot \gamma IG(s) \qquad Gf = \sum_{S \in PG} Sf \qquad F = \sum_{PG} \alpha Gf$$

Stakeholder-Mapping

Stakeholder-Mapping dient zur Kategorisierung der Anspruchsgruppen als Befürworter und Gegner, sowie zur Abbildung von Problemen und Lösungen.

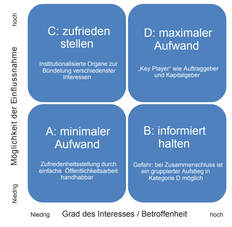
Ziele: Das Stakeholder-Mapping führt zu folgenden Ergebnissen:
- Identifikation gemeinsamer Probleme und Lösungen
- Zusammenhänge werden erkannt
- Quantitative Gewichtung von Problemen durch Stakeholderanzahl
- Bildung von Synergien bei geteilten Lösungsansätzen
- Basis schaffen für die Potentialanalyse der Stakeholder

Vorgehensweise
1. Auflistung der Befürworter und Gegner, ausgehend von den eigenen Zielen.
2. Identifikation einzelner und zusammenhängender Probleme beider Fraktionen.
3. Quantitative Gewichtung der Probleme auf Basis der Stakeholderanzahl und des Problemgrads im Sinne der Zielerreichung.
4. Ausarbeitung gezielter Lösungsansätze.



Power-Interest-Matrix

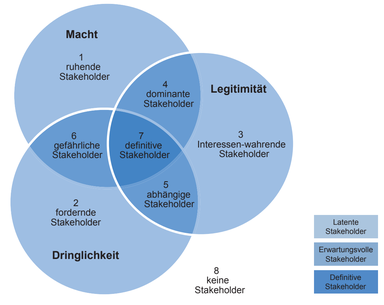
Eine Power-Interest-Matrix ist eine Weiterentwicklung des Ansatzes von Stakeholder-Mapping nach Johnson und Scholes.
Ziel: Diese Methode zielt darauf ab, Stakeholder in vier Gruppen einzuteilen und die damit verbundenen Umgangsformen zuzuordnen.
Vorgehensweise
1. Erstellung einer zweidimensionalen Matrix anhand der Indikatoren „Macht" und „Interesse"
   - Macht: Möglichkeit der Einflussnahme, um Erwartungen durchzusetzen
   - Interesse: Grad des Interesses/Betroffenheit, die eigenen Erwartungen durchzusetzen
2. Einteilung der Stakeholder in folgende vier Gruppen:
   - Gruppe A
     Geringer Grad des Interesses/Betroffenheit; Wenig Möglichkeit der Einflussnahme.Diese Stakeholder sollten beobachtet werden und sie benötigen nicht viele Informationen. Leicht zufrieden zu stellen
   - Gruppe B
     Hoher Grad des Interesses/Betroffenheit; Wenig Möglichkeit der Einflussnahme
     Diese Stakeholder werden mit gewünschten Informationen versorgt. Kommunikation sollte sichergestellt sein, um Problemen vorzubeugen. Diese Interessenträger sind oft nützlich, da sie Details im Projekt sehen, die nicht vorhersehbar waren.
   - Gruppe C
     Geringer Grad des Interesses/Betroffenheit; Hohe Möglichkeit der Einflussnahme
     Diese Stakeholder sollten zufrieden gestellt werden, jedoch nicht übermäßig mit Informationen versorgt werden
   - Gruppe D
     Hoher Grad des Interesses/Betroffenheit; Hohe Möglichkeit der Einflussnahme
     Diese Stakeholder müssen rundum zufriedengestellt werden. Sie sind die Key Stakeholder und dadurch die wichtigsten Personen des Projektes/Unternehmens



Power, Legitimacy and Urgency Model

Der „Power, Legitimacy and Urgency" Ansatz ermöglicht die Kombination der Kriterien Macht und Legitimität. Hinzu kommt die dritte Dimension der Dringlichkeit. Besonderheit dieser Methode ist ein Zusammenwirken, statt Ausschließen der drei Kräfte.
Ziel: Absicht der Methode ist die Differenzierung und Kategorisierung der Stakeholder in Hinsicht auf eine Gewichtung für die Bedeutung dieser Anspruchsgruppen durch das Zusammenwirken der drei Kriterien.
Vorgehensweise
1. Identifikation der Stakeholder anhand der drei Bewertungsparameter Macht, Legitimität und Dringlichkeit
2. Typisierung anhand der Zusammenwirkung der Faktoren in folgende Gruppen:

Latente Stakeholder:
Eines der drei Bewertungsparameter vorhanden. Diesem Anspruchshalter wird geringste Aufmerksamkeit zuteil.
- Typ 1: „Ruhende Stakeholder" besitzen Macht, jedoch keinen legitimen Bezug sowie dringende Issues
- Typ 2: „Fordernde Stakeholder" möchten ihre Interessen durchsetzen, besitzen jedoch weder Legitimität noch Macht, dies zu tun.
- Typ 3: „Interessen-wahrende Stakeholder" haben ein legitimes Verhältnis zum Projekt, besitzen jedoch weder Macht, noch ein Issue, um dies durchzusetzen.

Erwartungsvolle Stakeholder:
Zwei von drei Bewertungsparametern vorhanden. Dies ist die zweitwichtigste Gruppe von Stakeholdern.
- Typ 4: „Dominante Stakeholder" können mittels Macht und Legitimität großen Einfluss ausüben, sehen jedoch noch keinen Anlass dafür.
- Typ 5: „Abhängige Stakeholder" bringen mit Legitimität ein dringliches Issue vor, haben jedoch nicht die Macht, dieses durchzusetzen.
- Typ 6: „Gefährliche Stakeholder" besitzen ein dringliches Issue sowie Macht. Bei mangelnder Legitimität droht Gefahr, da diese durc Machausübung ihre Interessen mit Gewalt durchzusetzen vermögen.

Definitive Stakeholder:
Drei von drei Bewertungsparametern vorhanden. Stakeholder mit höchstem Aufmerksamkeitsanteil.
- Typ 7: „Definitive Stakeholder" können sich auf alle drei Merkmale berufen, um Interessen durchzusetzen. Sie gehen meist aus dominanten Anspruchshaltern hervor. Möglich sind auch Allianzen von abhängigen Stakeholdern, die dadurch ihren Status erhöhen. Ebenso können auch gefährliche Stakeholder durch das Erreichen von Legitimität aufsteigen.