

Analyse relevanter Stakeholder

// Leitfaden: Stakeholder-Recherche



Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern, für Bau
und Heimat



Bundesamt
für Migration
und Flüchtlinge

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Analyse relevanter Stakeholder

Leitfaden: Stakeholder-Recherche



1 Wichtigkeit von Stakeholdern

Was genau sind Stakeholder und wozu dienen sie?

Das Besondere an einem Projekt ist, dass Menschen mit unterschiedlichen Einflüssen, Werten, Vorstellungen und Ausbildungen zu einem bestimmten Thema zusammenkommen. Wer ein Projekt erfolgreich führen möchte, sollte sich bewusst werden, welche Personen für das Projekt wichtig sind.

Stakeholder, also relevante Gremien, Institutionen oder auch Personen können sich durch folgende Eigenschaften auszeichnen:

- Sie haben ein berechtigtes Interesse am Projekt und seinem Ergebnis.
- Sie werden etwas mit dem Projekt, bzw. Ergebnis zu tun haben oder Sie haben bereits etwas damit zu tun.
- Sie können Einfluss auf das Projekt, seinen Ablauf und das Ergebnis nehmen.

Verschiedene Beispiele aus der Praxis zeigen, dass es wichtig ist, möglichst viele Stakeholder – und auch ihre Interessen – zu kennen, um auf diese rechtzeitig eingehen zu können. Der Abgas-Skandal der deutschen Auto-Branche oder die geplante Versenkung der Bohrinsel Brent Spa durch Shell: Plötzlich treten vorher eher unscheinbare Personen und Gruppen in den Vordergrund und bestimmen, wie die Organisation bzw. das Unternehmens in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.

Dieser Leitfaden hilft dabei, dass Sie wissen, wer gegen Ihren Verband ist, wer sie vielleicht unterstützt und wie sie mit diesen Stakeholdern umgehen können.



2 Merkmale / Vorbereitungen

Wo können Sie Stakeholder finden?

Ganz einfach: Überall. Lassen Sie sich von folgenden Fragen leiten, um alle wichtigen Personen und Gruppen zu sammeln:

- Wer arbeitet aktiv im Projekt mit?
- Wer hat Interesse am Ergebnis?
- Wer gibt Geld für das Projekt?
- Wer muss mit dem Ergebnis leben?
- Wer hat Bedenken gegen das Projekt?
- Wer legt die Bedingungen für das Projekt fest?
- ...

Diese Liste lässt sich noch viel weiter fortsetzen. Daher sollten Sie nach Möglichkeit bedenken: Jede*r der*die in irgendeiner Form vom Projekt betroffen ist oder sein könnte, ist ein möglicher Stakeholder.

Aber gerade weil diese Liste unendlich weiter gehen kann, ist eines sehr wichtig: **Finden Sie das richtige Maß.** Dafür gibt es keine allgemeinen Regeln. Versuchen Sie, möglichst nützlich und zielorientiert zu suchen.



3 Input

Grenzen Sie Ihre Suche auf diese vier Richtungen ein:

1. *Mächtige* haben die Macht, das Projekt zu stoppen. Für den Erfolg des Projekts können Sie auf ihre Hilfe nicht verzichten. Nehmen Sie bei den „Mächtigen“ lieber einen Stakeholder zu viel auf als einen zu wenig. Wenn sie einen der „mächtigen“ Stakeholder übersehen, können nicht nur Probleme entstehen, die mehr Kosten und Verzögerung verursachen, sondern auch das Projekt bedeutend gefährden oder sogar zum Abbruch führen.

2. *Unterstützer*innen* (Promotor*innen) helfen dem Projekt, da sie einen Nutzen aus dem Projekt oder den Ergebnissen ziehen.
3. *Gegner*innen* (Opponent*innen) stehen im Widerstand zum Projekt, z.B. weil sie etwas verlieren (bzw. Angst haben, etwas zu verlieren), weil die angestrebte Lösung ihrer Meinung nach falsch ist, ihre Wünsche nicht erfüllt oder aber wichtige Aspekte vergessen werden.
4. *Neutrale* haben wenig bis gar kein Interesse am Projekt, da sie (zum Zeitpunkt der Beschreibung der Stakeholder) weder vom Projekt noch vom Ergebnis direkt betroffen sind.



4 Methoden

Anhand der oben beschriebenen Fragen und den vier Richtungen, können Sie nun möglichst viele neue Stakeholder finden und beschreiben.

Nutzen Sie hierfür **Interviews** mit Stakeholdern aus Ihrer Organisation (bspw. Mitarbeiter*innen) und Stakeholdern außerhalb der Organisation (bspw. andere Verbände). Machen Sie außerdem **Workshops** mit Menschen Ihrer Organisation aus möglichst unterschiedlichen Bereichen

Interviews sind für Themen und Projekte sehr gut geeignet, bei denen es viele eher zurückhaltende Stakeholdern gibt. Nicht jede*r spricht vor vielen Menschen so offen über Ängste und Wünsche, wie es bei einem Workshop der Fall ist.

Sie können durch direkte Gespräche oder Interviews über das Telefon, einige Personen (sofern diese Ihnen vertrauen) dazu bringen, neue Informationen zu erzählen.

Da es für jeden Bereich verschiedene Anspruchsgruppen gibt, müssen Sie diese unterschiedlichen unternehmerischen Ansichtsweisen bei der Untersuchung bedenken. Dies gelingt am besten, wenn Sie alle beteiligten Abteilungen oder Bereiche und unterteilten Ebenen in die Untersuchung einbeziehen.

Viele Stakeholder finden **Workshops** gut, da sie durch die frühe Einbindung, besser am Projekt teilhaben können und es damit eher akzeptieren. Denken Sie während des Workshops unbedingt daran, die Ergebnisse nicht nur zu sammeln, sondern diese auch den Stakeholdern zuzuordnen. Es ist wichtig, dass Sie die Workshop-Ergebnisse auf die jeweiligen Stakeholder zurückführen können.

Workshops sind auch für die Zusammenfassung der Teilnehmenden zu Gruppen mit ähnlichem Interesse (auch Fokusgruppen genannt) wichtig. Dabei wird der Workshop mehrmals durchgeführt, jeweils mit einer Fokusgruppe. Damit schaffen Sie es, dass Informationen unter Personen, die ähnlich denken, viel eher zu Ihnen zurückkommen als in gemischten Gruppen. Sie können die Fokusgruppen nach Thema, Organisation oder fachlicher Ausrichtung zusammenstellen. Wenn Sie unsicher während der Moderation des Workshops werden, kann Ihnen unser Leitfaden „aktivierend Moderieren“ helfen. Eine **Recherche** mithilfe „klassischer“ Suchmaschinen über das Internet kann Ihnen sowohl zur Vorbereitung und ersten Orientierung dienen als auch helfen, durch Interviews oder Workshops angestoßene Gedanken weiterzuverfolgen.



5 Konkretes Anwendungsbeispiel

Personas als Zusammenfassung von Menschen innerhalb einer Zielgruppe

Im Marketing ist es seit einiger Zeit normal, Zielgruppen durch „Personas“ zu beschreiben. Mithilfe dieses Werkzeuges können Sie Zielgruppen, die schwierig zu verstehen sind, näher kommen. Das passiert, indem sie diese mit genaueren Merkmalen und Eigenschaften beschreiben. Es ist hilfreich, wenn Sie sich auf Daten und Informationen beziehen können und nicht nur annehmen, welche Personen ihre Zielgruppe genau ausmachen. Hierzu kann ihr Wissen aus den Interviews, Workshops oder Online-Recherchen in drei Kategorien eingeteilt werden:

Bild & Name	Details	Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht ihre Persona aus? • Wie heißt sie? • Wählen Sie ein Bild und einen Namen für Ihre Persona aus, welche angemessen erscheinen und Ihnen helfen, Interesse zu der Persona aufzubauen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind wichtiges Verhalten und Eigenschaften der Persona? (Bspw. Aspekte wie Alter, Geschlecht, Beruf und Gehalt) • Daten wie Lebensstil, soziales Umfeld und Persönlichkeit • Verhaltensmerkmale wie Gewohnheiten, Einstellungen und Ehrlichkeit der Organisation gegenüber • Versuchen Sie nur wichtige Dinge aufzuführen! 	<ul style="list-style-type: none"> • Warum würde die Persona Angebote Ihres Verbandes / Ihrer Organisation nutzen oder mit Ihnen in Kontakt treten wollen? • Welchen Vorteil erhofft sich die Persona davon? • Welches Problem versucht die Persona dadurch zu lösen?



Literatur & Empfehlungen

- ▶ Grundlegende, modular aufgebaute und leicht verständliche Website zur Wirkungsmessung von Projekten mit vielen praxisnahen Tipps und Formularen zum herunterladen: <https://www.wirkung-lernen.de/wirkung-planen/bedarfsanalyse/stakeholder/>
- ▶ Ein Praxisleitfaden zur Stakeholderanalyse und -dialog hat das bayrische Landesamt für Umwelt veröffentlicht: https://www.bihk.de/bihk/downloads/bihk/leitfaden_wer-will-eigentlich-was-von-ihrem-unternehmen.pdf
- ▶ Für einen Blick in die agile Welt und wie agile Projekte Stakeholder finden und managen lohnt sich dieser Artikel <https://www.agile-master.de/stakeholderanalyse-projektmanagement/>
- ▶ Ein ausführlicher und sehr detaillierter Beitrag für alles grundlegende rund um Projektmanagement mit dem Fokus auf Stakeholder finden Sie hier: https://www.projektivisten.de/fileadmin/user_upload/downloads/Band-2-Definition-und-Planung-von-Projekten.pdf
- ▶ Ein E-Book zur Kommunikation für Verbände mit Erläuterungen zu Strategieentwicklung, Konzeption einer Website und dem konstanten Aufrechterhalten von Kommunikation lässt sich hier finden <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-13267-5>