

# Stakeholderanalyse

Michael Kranz<sup>1</sup>, Maximilian Duisberg<sup>1</sup>, Lisann Gerdes<sup>1</sup>, Anouschka Bosse<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen University

## Was ist ein Stakeholder?

Unter Stakeholder (z. dt. Projektbeteiligte) wird im Projektmanagement die Gesamtheit aller Projektteilnehmenden, Projektbetroffenen und Projektinteressierten verstanden, deren Interessen durch den Verlauf oder das Ergebnis des Projekts direkt oder indirekt berührt sind. Zu Stakeholdern können beispielsweise Auftraggeber\*innen, Auftragnehmer\*innen, Projektleitende, Projektmitarbeitende, Nutzende der Projektergebnisse aber auch Personen aus Arbeitnehmer\*innenvertretung, Naturschutzverbänden, Stadtverwaltung, Banken oder der Politik gehören. (Deutsches Institut für Normung e.V., 2009)

## Stakeholderanalyse

Die Stakeholderanalyse ist ein formaler Ansatz, um Stakeholder eines Projekts (beispielsweise einer Montageplanung) zu identifizieren und zu beschreiben. Neben bestimmten Eigenschaften der Stakeholder wie Macht, Legitimität oder Legitimation werden ihre Beziehungen sowie ihre Interessen in Hinblick auf das Projekt untersucht. Stakeholderanalysen werden genutzt, um ein Verständnis für die Einflüsse zu bekommen, die bestimmte Schlüsselpersonen auf ein System haben können. Dieses Verständnis ist die Basis für eine Strategie zum Umgang mit den Stakeholdern. Der Umgang mit den Stakeholdern wird auch Stakeholdermanagement genannt. (Grimble & Wellard, 1996, S.175–177)



## Ziele der Stakeholderanalyse (Krips, 2017, S. 6; Karmasin, 2007, S. 78; Kuster et al., 2019, S. 94)

- Vermeidung von Mehrkosten eines Projekts
- Absicherung des Projekterfolges
- Eine erweiterte Auffassung der Unternehmenskommunikation
- Schaffung von Transparenz und einer proaktiven Kommunikation
- Benennung und Visualisierung der Intensität und Qualität des Einflusses und des Interesses der Stakeholder



## Vorgehen einer Stakeholderanalyse (Kuster et al., 2019, S. 94 ff.; Krips, 2017, S. 11 ff.)

Stakeholderanalysen lassen sich grob in vier Schritte unterteilen: Die Datenerhebung, die Analyse, die Auswertung, sowie das abschließende Monitoring. Im Nachfolgenden werden diese Schritte ausführlich Erläutert und es werden Methoden vorgestellt, welche zur Durchführung nützlich sein können.

### **1.Schritt: Identifikation und Datenerhebung**

- Identifikation von Individuen, Gruppen und Koalitionen aus dem Umfeld des Projekts (Krips, 2017, S. 12)
  - Methodenbeispiel: Delphi Methode

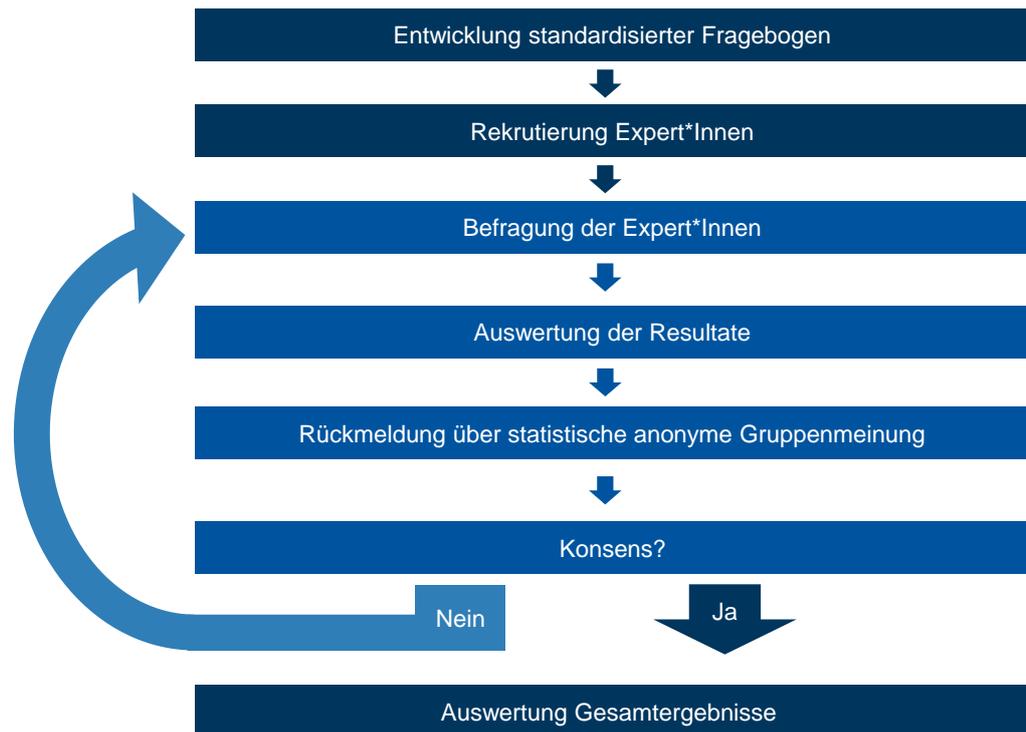


Abbildung 1: Ablauf der Delphi Methode (Köck-Hódi, 2013, S. 20)

- Methodenbeispiel: standardisierter Fragebogen
  - Stakeholder Bedingung 1
    - Welche interne/ externe Partner existieren in dem Projekt?
    - Welche Personen sind von dem Projekt betroffen?
    - Welche Personen sind am Projektergebnis interessiert?
  - Stakeholder Bedingung 2
    - Welche von diesen Personen/Gruppen haben die Möglichkeit auf den Ausgang des Projekts einzuwirken?

Tabelle 1: Fragebogen Auswertung zur Stakeholder Identifikation

Bedingung 1	Beteiligte	Einfluss auf Projektausgang (Bedingung 2)	Stakeholder
Interne Partner	Betriebsrat	Ja	Ja
	...		
Externe Partner	Auftraggeber	Ja	Ja
	Kunde	Nein	Nein
	...		
Betroffene vom Projekt	Montagemitarbeiter*innen	Ja	Ja
	Mitbewerber*Innen	Nein	Nein
	...		
Am Projektergebnis interessiert	Geschäftsleitung	Ja	Ja
	...		

- Systematisches Erfassen der Ziele und Interessen der Stakeholder mit Bezug auf das Projekt (Krips, 2017, S. 12)
- Ermittlung der Eigenschaften der Stakeholder, wie z. B. Legitimität, Macht und Dringlichkeit (Engagement) (Krips, 2017, S. 12)
  - Methodenbeispiel: Stakeholdertypologie

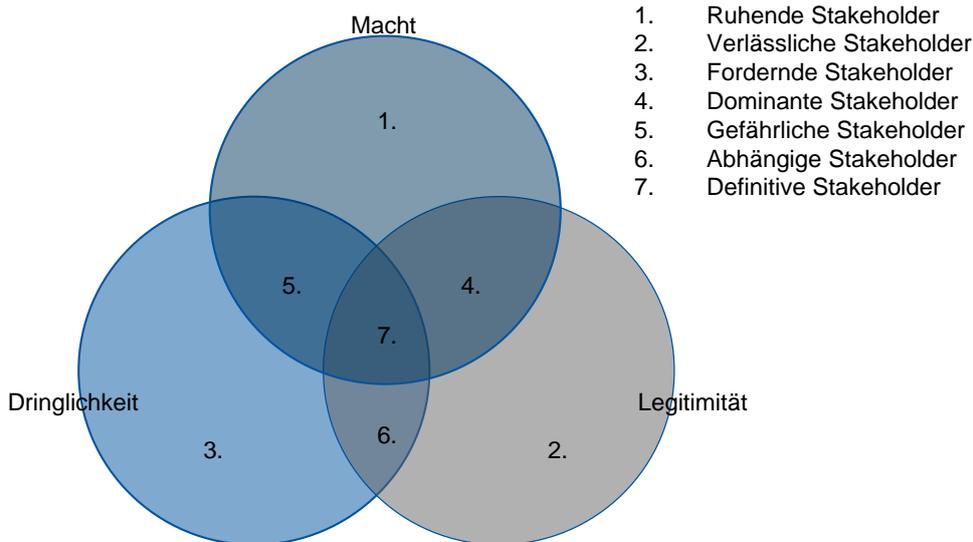


Abbildung 2: Stakeholdertypologie nach Mitchell et al. (1997, S. 874)

**2. Schritt: Analyse der Stakeholder**

- Individuelle Analyse der Stakeholder: Ermittlung ihrer Einstellung in Bezug auf das Projekt (dafür/ dagegen/ neutral). Zusätzlich vergleichende Analysen und Entwicklung einer Priorisierung der Stakeholder in Abhängigkeit von ihrer Bedeutung (Krips, 2017, S. 12).
  - Methodenbeispiel: SWOT Analyse

**Tabelle 2: SWOT Analyse der Stakeholder**

Stakeholder	Stärken	Schwächen	Risiko	Chancen	Priorisierung
Auftraggeber					
Montagemitarbeiter*innen					
Betriebsrat					
Geschäftsleitung					

- Anhand wechselseitiger Akzeptanz der verschiedenen Stakeholder werden mögliche sog. Koalitionen ermittelt. Die identifizierten Koalitionen sind anschließend in Hinblick auf ihre Wahrscheinlichkeit zur Bildung und Plausibilität zu prüfen. (Krips, 2017, S. 12)
  - Methodenbeispiel: Matrixdarstellung mit Stakeholdergruppen-Mobilisierung



Abbildung 3: Stakeholdergruppen-Mobilisierung (Krips, 2017, S. 24)

- Analysieren Sie in diesem Schritt zusätzlich die gegenwärtigen und potentiellen Strategien der jeweiligen Stakeholder (Krips, 2017, S. 12).
  - Methodenbeispiel: Systematisierung von Stakeholder-Strategien

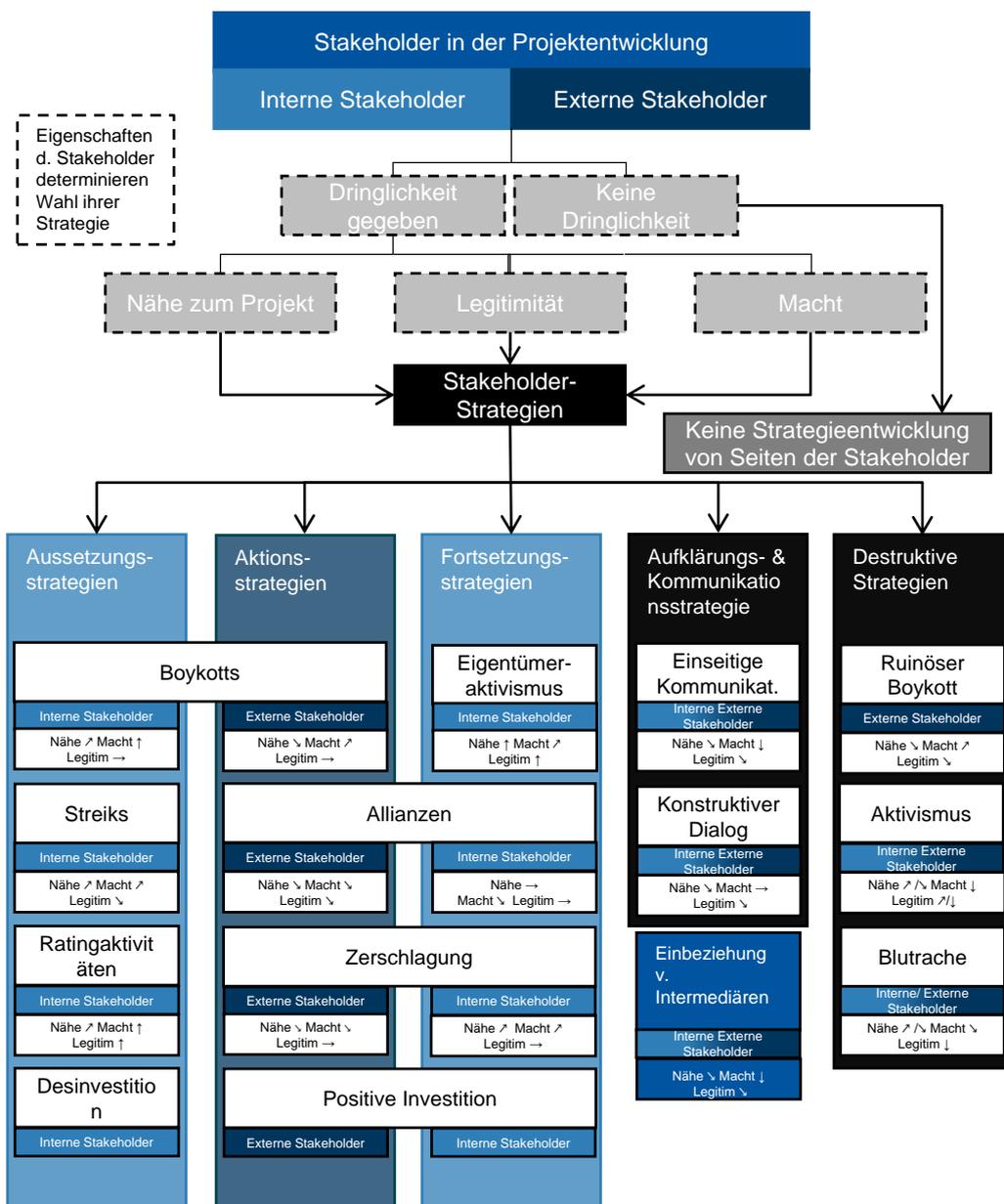


Abbildung 4: Systematisierung von Stakeholder-Strategien nach Krips (2017, S. 27)

### 3. Schritt: Bewertung

- Bewerten Sie das Interesse jedes Stakeholders und den Einfluss des Stakeholders auf das Projekt (Kuster et al., 2019, S. 94).
  - Methodenbeispiel: Tabellarische Auswertung

Tabelle 3: Tabellarische Auswertung der Interessen, Macht, Einfluss und Legitimation der Stakeholder mit Beispielausprägungen (kursiv) (Grad der Beziehung zum Projekt: 3 = hoch, 2 = mittel, 1 = klein) (Kuster et al., 2019, S. 96)

Stakeholder	Interesse		Macht, Einfluss, Legitimation	
Auftraggeber	<i>Realisierung</i>	3	<i>Trifft relevante Projektentscheide zusammen mit Projektsteuerungsausschuss</i>	3
Montagemitarbeiter*innen	<i>Betroffenheit</i>	1	<i>Interaktion mit Betriebsrat</i>	1
Betriebsrat	<i>Betroffenheit</i>	2	<i>Analysiert Fairness und Auswirkung auf Mitarbeiter</i>	2
Geschäftsleitung	<i>Erfolgreiches Projekt</i>	3	<i>Entscheidet über Budgetierung</i>	3

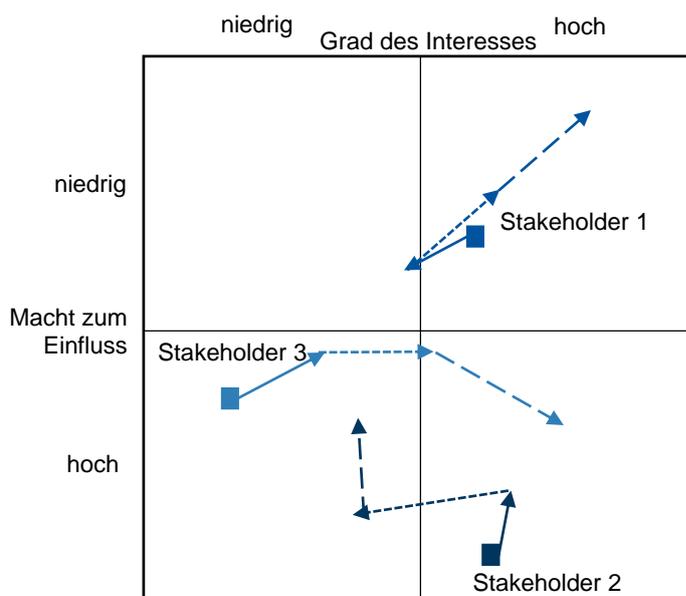
#### 4. Schritt: Steuerung und Monitoring (Stakeholdermanagement)

- Projektverantwortliche Personen müssen anhand der Analyseergebnisse Maßnahmen für den Umgang und die Einbindung der Stakeholder formulieren und umsetzen. Mögliche Ansätze für den Umgang mit Stakeholdern sind beispielsweise Stakeholder in ein Projektgremium mit entsprechenden Aufgaben und Rollen aufzunehmen, Stakeholder adressatengerecht zu informieren und Interessenskonflikte mittels Konfliktmanagement zu bereinigen. (Kuster et al., 2019, S. 96)
  - Methodenbeispiel: Tabellarische Auswertung

**Tabelle 3: Tabellarisches Ergebnis einer Stakeholderanalyse (Grad der Beziehung zum Projekt: 3 = hoch, 2 = mittel, 1 = klein; Art der Beziehung: + = positiv, - = negativ, ? = unbekannt, O = neutral)** (Kuster et al., 2019, S. 96)

Stakeholder	Interesse		Macht, Einfluss, Legitimation		Erwartete Reaktion auf das Projekt		Maßnahmen
Auftraggeber	Realisierung	3	Trifft relevante Projektentscheide zusammen mit Projektsteuerungsausschuss	3	Zustimmung	+	Laufende Abstimmung
Montagemitarbeiter*innen	Betroffenheit	1	Interaktion mit Betriebsrat	1	Negative Reaktionen möglich	-	Informieren über Projektstatus
Betriebsrat	Betroffenheit	2	Analysiert Fairness und Auswirkung auf Mitarbeiter	2	Negative Reaktionen möglich	-	Informieren + Kompromisse finden
Geschäftsleitung	Erfolgreiches Projekt	3	Entscheidet über Budgetierung	3	Kritische Betrachtung des Business Case des Projekts	O	Überzeugung durch Business Case + laufende Abstimmung

- Zudem müssen Sie in dieser Phase die Analyseergebnisse in regelmäßigen Abständen anpassen, weil das Interesse und die Strategien der Stakeholder als dynamisch zu betrachten sind und auch neue Stakeholder dazukommen oder alte Interessensvertreter wegfallen können (Krips, 2017, S. 33).
  - Methodenbeispiel: Macht-Interesse-Matrix



**Abbildung 5: Macht-Interesse-Matrix** (Friedman & Miles, 2002, S. 12)



## Methodenbaukasten (Krips, 2017, S. 13 ff.)

Um die Stakeholderanalyse erfolgreich durchführen zu können, stehen verschiedene Methoden für die verschiedenen Phasen zur Verfügung. Für die vollständige Analyse ist eine passende Auswahl dieser Methoden je Phase ausreichend. Eine Übersicht der Methoden ist in Tabelle 4 bereitgestellt.

**Tabelle 4: Methodenbaukasten der Stakeholderanalyse**

Phase	Teilschritt	Methoden	
Identifikation und Datenerhebung	Identifikation von Individuen, Gruppen und Koalitionen	Delphi-Methode	
		Eigene Identifikation durch Stakeholder	
		Interviews von Stakeholdern	
		Sekundärforschung und statistische Daten	
		Kreativitätstechniken (z.B. Brainstorming)	
		SWOT-Analysen	
		Diagramme	
	Erfassung der Ziele und Interessen	Ermittlung von Projektindikatoren	
		Erhebung der Interessen aus Projektsicht (anhand der Indikatoren)	
		Erhebung der Interessen der Stakeholder (anhand der Indikatoren) in z.B. Workshops	
Zielgewichtung (z.B. AHP)			
Eigenschaften der Stakeholder	Stakeholdertypologie		
Analyse der Stakeholder	Individuelle Analyse der Stakeholder	SWOT-Matrizen	
		Tabellen	
	Analyse möglicher Koalitionen/ Kategorisierung	Mengendiagramm	Hybride Darstellungsformen
		Venn-Diagramm	
		Euler-Diagramm	
		Matrixdarstellungen	
Tabellen			
Analyse der Stakeholder-Strategien	Systematisierung von Stakeholder-Strategien nach Krips (2017)		
Bewertung	Bewertung des Interesses und des Einflusses	Tabellen	
Steuerung und Monitoring		Stakeholder Landkarte	
		Macht-Interesse-Matrix	

## Literatur

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2009). *DIN 69901-5, Projektmanagement - Projektmanagementsysteme - Teil 5: Begriffe*. <https://dx.doi.org/10.31030/1498911>

Friedman, A.L. & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39: 1-21. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00280>

Grimble, R. & Wellard, K. (1997). Stakeholder Methodologies in Natural Resource Management: a Review of Principles, Contexts, Experiences and Opportunities. *Agricultural Systems*, 55(2), 173–193.

Karmasin, M. (2007). Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (1. Aufl.; S. 71–87). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9164-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9164-5_3)

Köck-Hódi, S. & Mayer, H. (2013). Die Delphi-Methode. *ProCare*, 18(5), 16-20.

Krips, D. (2017). *Stakeholdermanagement*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55634-4>

Kuster, J., Bachmann, C., Huber, E., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, E., Schneider, P., Witschi, U. & Wüst, R. (2019). *Handbuch Projektmanagement. Agil - Klassisch - Hybrid*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57878-0>

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>

