

Stakeholder-Einfluss-Matrix

Beteiligte

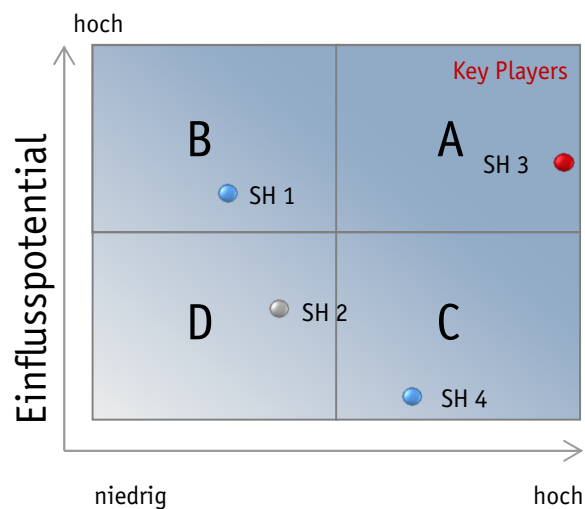
- Auftraggeber
- Projektleiter
- Projektteam
- Verantwortlicher "Stakeholder Management"

Ziele

- Proaktive Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen
- Vermeidung von projektgefährdenden Konflikten

Vorgehen

1. Identifizierung aller Stakeholder
2. Ermittlung der Hauptinteressen und Anspruchsgrundlagen
3. Bewertung nach Einfluß und Interessen
4. Darstellung in der Matrix
5. Aufsetzen einer Handlungsstrategie
6. Berücksichtigung bei Projektschritten und Entscheidungen



	Interesse/Einfluss	Aktivitäten
A	hohes Interesse, großer Einfluss	Bei Planung und Entscheidungen einbinden!
B	geringes Interesse (passiv), erheblicher Einfluss	Bei Entscheidungen im Interessensgebiet einbinden!
C	großes Interesse, geringe Einflussnahme	Gut informieren, als Verbündeter bei Entscheidungen.
D	geringes Interesse, geringe Einflussnahme	Informieren (minimaler Aufwand)

Definition „Stakeholder“

Ein Stakeholder ist

- eine Interessengruppe, Einzelperson oder eine Organisation
- mit rechtmäßigem Interesse an der erfolgreichen Tätigkeit eines Unternehmens, einer Organisation oder eines Projekts.

Weitere Begriffe:

- Wissensträger,
- Interessenvertreter,
- Interessen- und Anspruchsgruppen

Definition „Stakeholder“

Stakeholder-Rollen im Unternehmen oder in Projekten:

- Management (Vorstand, Gesellschafter, Abteilungsleiter etc.)
- Lieferanten, Kunden, Kooperationspartner des Unternehmens
- Mitarbeiter (Nutzer, User, Einkauf, Controllingabteilung etc.)
- Projektleiter, Team-Mitglieder
- Projekt- und Produktgegner
- Berater, Technische Experten
- Prüfer und Auditoren
- Sicherheitsbeauftragter
- Gesetzgeber
- Standardisierungsgremien

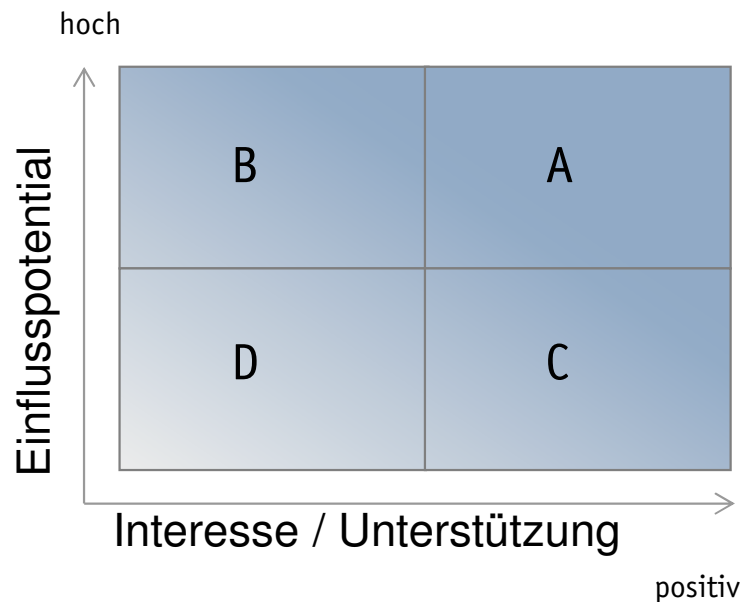
Bedeutung von Stakeholdern

Oft beachtet ein Unternehmen/Projekt einzig und allein die Eigentümer/Auftraggeber als Interessengruppe. Was dies für Folgen haben kann, hat beispielsweise die geplante Versenkung der Bohrinsel Brent Spa durch Shell gezeigt: Umweltgruppen wie Greenpeace wurden über Nacht zur wichtigsten Interessengruppe.

Um Überraschungen vorzubeugen, sollten alle Gruppen, die ein Interesse an der Firma oder dem Projekt haben könnten:

1. aufgelistet werden und
2. nach Einflusskraft und -art
3. beziehungsweise Stärke der Interessen
4. sortiert werden.

Bedeutung von Stakeholdern



- Einen einfachen und praktikablen Ansatz stellt die Stakeholder-(Einfluss-/Management)-Matrix dar.
- Sie ist entlang der 2 Achsen „Interesse“ und „Einfluss“ aufgebaut und besteht aus 4 Teilbereichen.
- Die Achse „Interesse“ hat die 2 Werte „negativ“ und „positiv“.
- Die Achse „Einfluss“ hat die 2 Werte „niedriger „ bzw. „hoher Einfluss“ auf das Projekt.

Erstellen der Matrix

Der Einsatz der Stakeholder-Matrix sieht folgende 3 Schritte vor:

1. Liste der relevanten Stakeholder aufstellen
2. Stakeholder in die Matrix einordnen
3. Aktionspläne für die einzelnen Matrix-Felder aufstellen

1. Liste der relevanten Stakeholder aufstellen

Der erste Schritt beginnt damit, dass man eine Liste relevanten Stakeholdern aufstellt.

Hierbei sollte man sich im Grunde auf zwei Punkte konzentrieren: Zum Einen sollte man nur relevante Personen in die Liste aufnehmen und zum Zweiten sollte keine anonyme Liste, sondern eine Liste mit Namen und Aufgabe erstellt werden; bspw. Hr. Maier – Abteilungsleiter Vertrieb Deutschland.

2. Stakeholder in die Matrix einordnen

Anschließend sollten die Stakeholder einzeln nach den Achsen der Matrix qualifiziert und in die Matrix eingetragen werden. Hierbei ist es hilfreich, wenn die Werte negativ/positiv, niedrig/hoch nochmals abgestuft werden

→ Beispiel für positiv: pos+, pos++ und pos+++.

- Interesse: Unter negativem Interesse wird zum einen wenig Interesse bzw. eine ablehnende Haltung zum Projekt verstanden. Und im Gegenzug wird positives Interesse als fördernde Haltung verstanden.
- Einfluß: Beispielsweise haben Vorstände einen recht hohen Einfluss.

3. Aktionspläne für die einzelnen Matrix-Felder

A - Stakeholder haben sowohl starkes (positives) Interesse als auch großen Einfluss auf das Projekt.

Beispielsweise sind dies: Projektsponsoren, Projektleiter, Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer, Abteilungsleiter.

Aktionsplan „Enge Kooperation“

Bei der Zusammenarbeit mit dieser Gruppe sollte folgendes beachtet werden:

1. Regelmäßig und ausführlich informieren
2. Entscheidungen / Lösungsansätze abstimmen
3. Erreichung von Projektmeilensteinen proaktiv melden
4. Pro und Kontra offen kommunizieren
5. Möglichst auch den persönlichen Kontakt suchen (1:1 Meetings)

3. Aktionspläne für die einzelnen Matrix-Felder

B-Stakeholder haben ein starkes (positives) Interesse, aber keinen großen Einfluss auf das Projekt.

Beispielweise sind dies: Berater, Key-User, nicht direkt betroffene Entscheider, Teilprojektleiter.

Aktionsplan „Informieren“:

- Zeitnahe und umfangreich informieren
- Meinungen einholen
- Eventuell aktive Zusammenarbeit fordern
- Kommentare / Einwände ernst nehmen

3. Aktionspläne für die einzelnen Matrix-Felder

B-Stakeholder

- Ein häufiges Problem der vernachlässigten Information dieser Gruppe ist die folgende Resignation. Schlecht informierte Personen resignieren und das Projekt stirbt gedanklich bereits bevor es wirklich eingeführt wird.
- Auch eine Eskalation ist denkbar: so wird mehr Einfluss gewonnen und der Stakeholder wandert in eine andere Kategorie.
- Unterstützt die Haltung des Stakeholders die Unternehmensstrategie positiv, sollten mögliche Potenziale gesucht werden, wie diese Stakeholder-Gruppe an Einfluss gewinnen kann.

3. Aktionspläne für die einzelnen Matrix-Felder

C-Stakeholder haben ein schwaches (negatives) Interesse, haben aber einen großen Einfluss auf das Projekt. Diese Stakeholder sind oft Entscheider, die aber selbst wenig Zeit für das Projekt haben.

Beispielsweise sind dies: Vorstände oder Führungskräfte im Unternehmen, die das Projekt nicht unbedingt befürworten.

3. Aktionspläne für die einzelnen Matrix-Felder

C-Stakeholder Aktionsplan „Meiden / Zufriedenstellen“:

- regelmäßig und vor allem positiv informieren
- Informationspolitik ist grundsätzlich reaktiv.
- Durch selektive Information versuchen, positives Interesse zu wecken und negativem Interesse vorzubeugen.
- Meiden und nicht die Konfrontation suchen
- Bedenken objektiv aufnehmen
- Sich auf Gegenargumente vorbereiten
- Nicht versuchen, aktiv Meinungen zu ändern
- Bedenken im Projekt berücksichtigen

Im Falle von möglichen Eskalationen rasch reagieren und vorab informieren, um keine Unzufriedenheit zu riskieren.

3. Aktionspläne für die einzelnen Matrix-Felder

D-Stakeholder haben ein schwaches (negatives) Interesse und geringen Einfluss auf das Projekt.

Beispielweise sind dies: User, Betriebsrat.

Aktionsplan „Minimaler Aufwand“:

- Minimalen Aufwand aufbringen
- Informieren, nur wenn dringend erforderlich
- Bedenken ernst nehmen
- Offene und objektive Kommunikation nach Bedarf

Anwendung

1. Analog zur Eingruppierung des jeweiligen Stakeholders ist ein Stakeholdermanagement zu entwickeln, umzusetzen und projektbegleitend zu kontrollieren.
2. Zu bedenken ist, dass Stakeholder rasch in eine andere Kategorisierung aufsteigen können. Dies passiert, wenn sich Projektvorzeichen ändern. So kann ein früher nicht beachtetes rechtliches Thema den betroffenen Juristen schnell zum sehr einflussreichen Stakeholder aufsteigen lassen.
3. Die Stakeholder sollten im Projektverlauf regelmässig im Hinblick auf Veränderungen der Interessens- oder Einflusslage überwacht werden!