

Den Projekterfolg mit aktivem Stakeholdermanagement sichern

Im Umgang mit Betroffenen im Projekt

GPM - Fachgruppe Stakeholdermanagement

Katja Mayer
Managing Partner, KM Networks GmbH

Stakeholdermanagement einer der meist genannten Erfolgsfaktoren im Umgang mit Betroffenen im Projekt

In den Top 5 der **Projektrisiken** sicher beheimatet

Das **Project Excellence** Kriterium schlechthin

interessierte oder betroffene Personen und Personengruppen
kurz Stakeholder.

Obwohl ihre Bedeutung für den Projekterfolg meist als sehr hoch eingestuft wird, werden sie in der Praxis oft adhoc, intuitiv und nebenbei „mitgesteuert“, ohne dass ein Konzept vorhanden ist, geschweige denn Ressourcen oder Budget für ein professionelles Stakeholdermanagement bereitgestellt werden.

Insbesondere in kritischen Change-Projekten kann das zu fatalen Fehlern, zusätzlichem Aufwand und unnötigen Verzögerungen führen.

Aktives Stakeholdermanagement ermöglicht die Akzeptanz, Partizipation und das Commitment der Projektbetroffenen und Anspruchsgruppen professionell zu steuern und auszugestalten. Ihr Projekt stößt auf weniger Widerstand und kann mit weniger Reibungsverlusten durchgeführt werden.

Stakeholdermanagement gewinnt an Bedeutung, weil...

- Die steigenden **Komplexität der Prozesse bzw. der Projekte** in Verbindung mit zu **knappen Ressourcen** die **Einführung von Stakeholdermanagement unumgänglich** macht
- Eine **strukturierte Vorgehensweise zur Identifikation von Stakeholdern immer bedeutender** aufgrund steigender medialer Geschwindigkeit und Vernetzung der Gesellschaft wird
- Das Einbeziehen von Stakeholdern auch über andere Management-Disziplinen (Risikomanagement; Strategisches Management) abgedeckt wird
- Die proaktive Integration des Stakeholdermanagement auf sämtlichen Prozessebenen den Reifegrad einer (Projekt-)Organisation widerspiegelt

Unsere Studie zum Stakeholdermanagement hat ergeben, dass SHM zwar einen entscheidenden Einfluss auf den Projekterfolg haben kann aber keine Garantie für den Projekterfolg ist!*

80% meinen, dass Stakeholdermanagement einen entscheidenden **Einfluss auf den Erfolg** der Projekte hat.

Lediglich 7% geben an, dass Stakeholdermanagement keinen entscheidenden Einfluss auf die Projekte hat.

Fast die Hälfte der Befragten (47,4%) geben an, dass Projekte **nicht ohne ein fundiertes und systematisches Stakeholdermanagement erfolgreich realisiert werden** können.

21,9% der Befragten sind überzeugt, dass das Projekt auch ohne ein fundiertes und systematisches Stakeholdermanagement erfolgreich realisiert werden kann.

* Die Zahlen sind die Ergebnisse der Studie zum aktuellen Status von Stakeholdermanagement in Deutschland, die in Zusammenarbeit zwischen der Fachgruppe Stakeholdermanagement und der FH Westküste zusammengetragen wurden. Die [komplette Studie](#) kann auf der Fachgruppenseite der GPM eingesehen werden.

Bekanntheit und Anwendung von Stakeholdermanagement in der Organisation

Gemäß der Umfrage ist das Thema Stakeholdermanagement nahezu 90% aller Befragten bekannt und

- **70% haben angegeben, dass das Stakeholdermanagement Bestandteil ihrer Projekte ist.**
- Die Anwendung von Stakeholdermanagement innerhalb der eigenen Organisation beträgt 40%.
- Meist wird Stakeholdermanagement in höheren Positionen stärker eingesetzt als in niedrigeren Positionen:
- **Bei ca. 90% der Geschäftsführer, bei fast 70% der Abteilungsleiter und zwei Drittel der Projektleiter ist Stakeholdermanagement ein wichtiger Bestandteil ihrer Projekte.**

Leider wird Stakeholdermanagement im Projektalltag eher intuitiv und nebenbei mitgesteuert

Einerseits

- Einer der meist genannten Erfolgsfaktoren
- In den Top 5 der Projektrisiken sicher beheimatet
- Das Project Excellence Kriterium der GPM/IPMA schlechthin

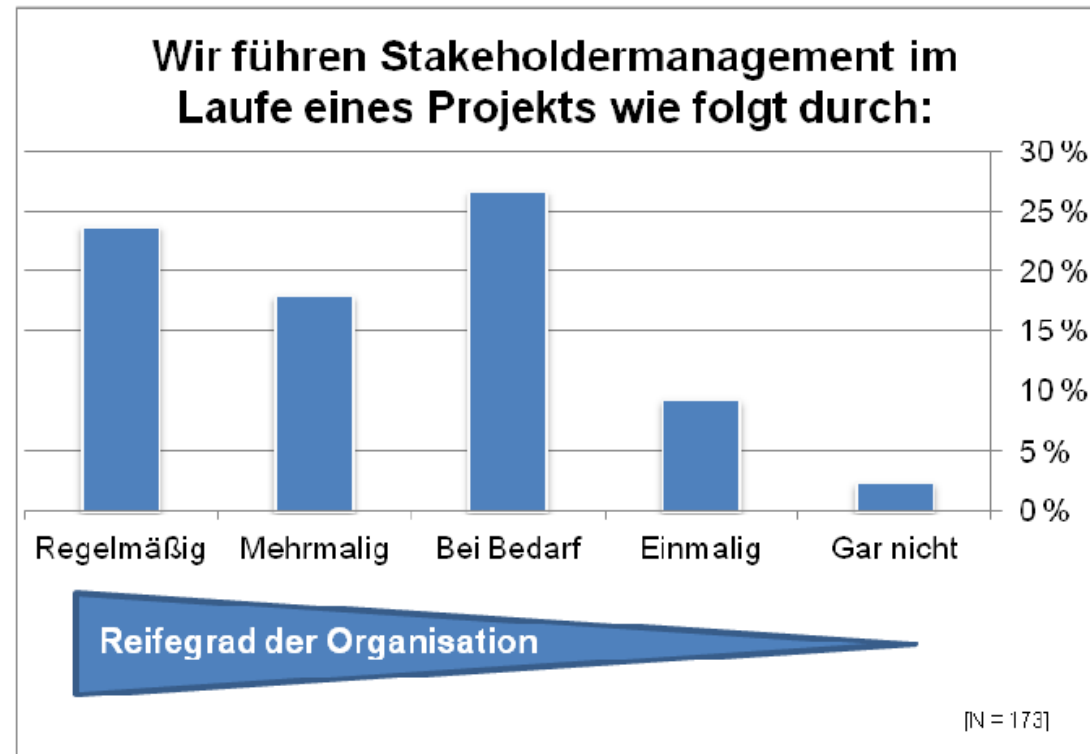
Andererseits

- Trotz hoher Bedeutung für den Projekterfolg
- In der Praxis oft intuitiv und nebenbei mitgesteuert
- Kein ganzheitliches Konzept
- Ohne Ressourcen für ein professionelles Stakeholdermanagement

In über 40% der Projekte wird das SHM entweder mehrmalig oder sogar regelmäßig durchgeführt.

Allerdings (in mehr als 25% der Projekten) wird das Stakeholdermanagement nur bedarfsweise angewendet.

In etwas mehr als 10% der Projekte findet Stakeholdermanagement nur einmalig oder sogar gar nicht statt.



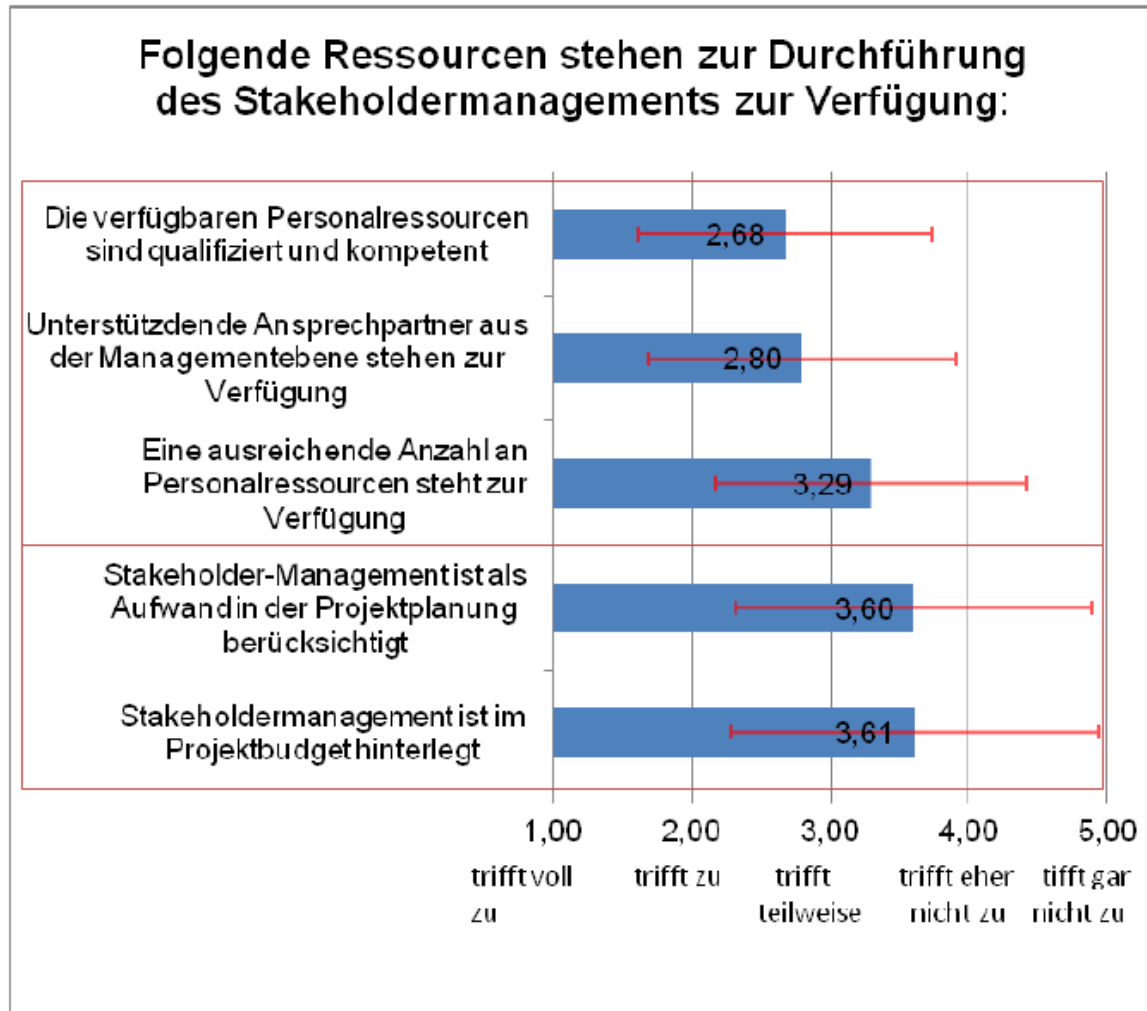
Zur Verfügung stehende Ressourcen

Innerhalb der Projekt-Organisation stehen kaum Ressourcen für Stakeholder-Management zur Verfügung.

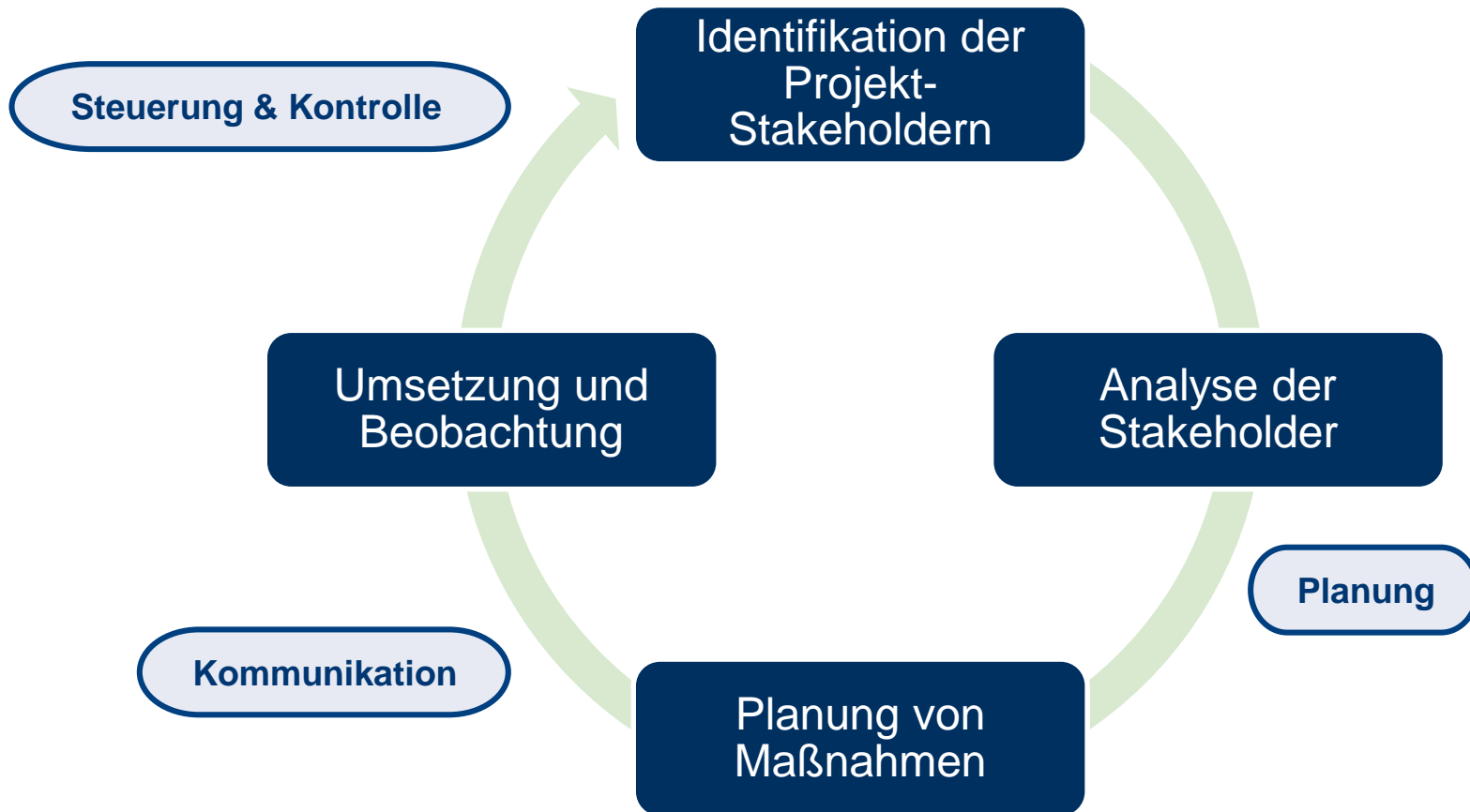
Der Aufwand ist in der Projektplanung selten berücksichtigt oder im Projektbudget hinterlegt.

Zur Verfügung stehendes Personal ist durchaus qualifiziert.

Ansprechpartner aus dem Management stehen teilweise zur Verfügung.



Stakeholdermanagement erfolgt in 4 Schritten



Wer sind Stakeholder und wie können sie identifiziert werden

Stakeholder können in vier wesentliche Kategorien unterteilt werden. Im Englischen fängt jede Gruppierung mit einem „I“ an, so dass vom 4-i Ansatz gesprochen wird.

Stakeholder sind entweder:

- Involved** (Involviert und in das Projektgeschehen einbezogen),
- Interested** (Interessiert, insbesondere an den Projektergebnissen),
- Impacted** (Betroffen, von den Projektergebnissen),
- Influencer** (Beeinflussend im Projektumfeld unterwegs),

Wenn keine Kategorie auf den Stakeholder zutrifft, ist er mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Stakeholder des Projekts!

Auf der Suche nach Stakeholdern



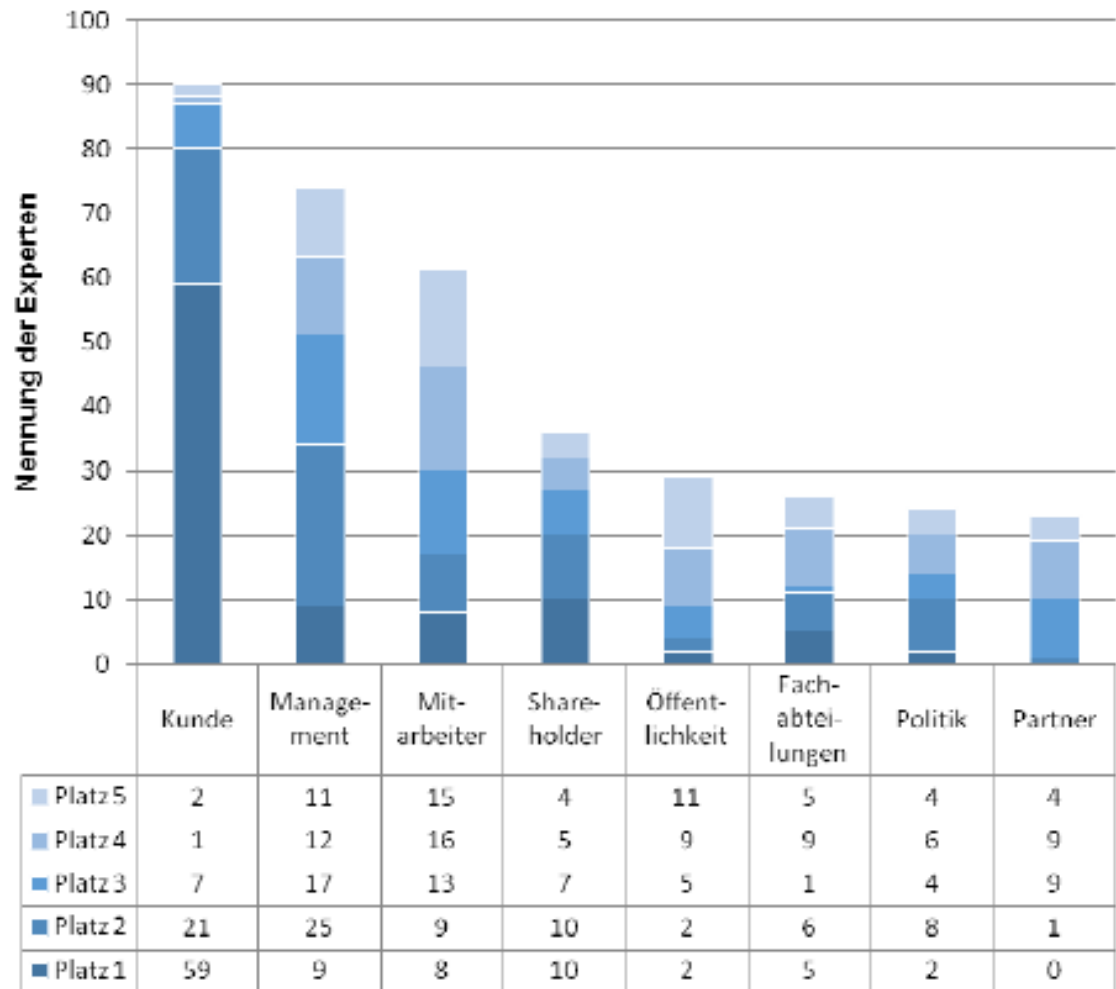
Die wichtigsten Stakeholder

Sieben wichtige Anspruchsgruppen sind entscheidende Stakeholder für eine Organisation

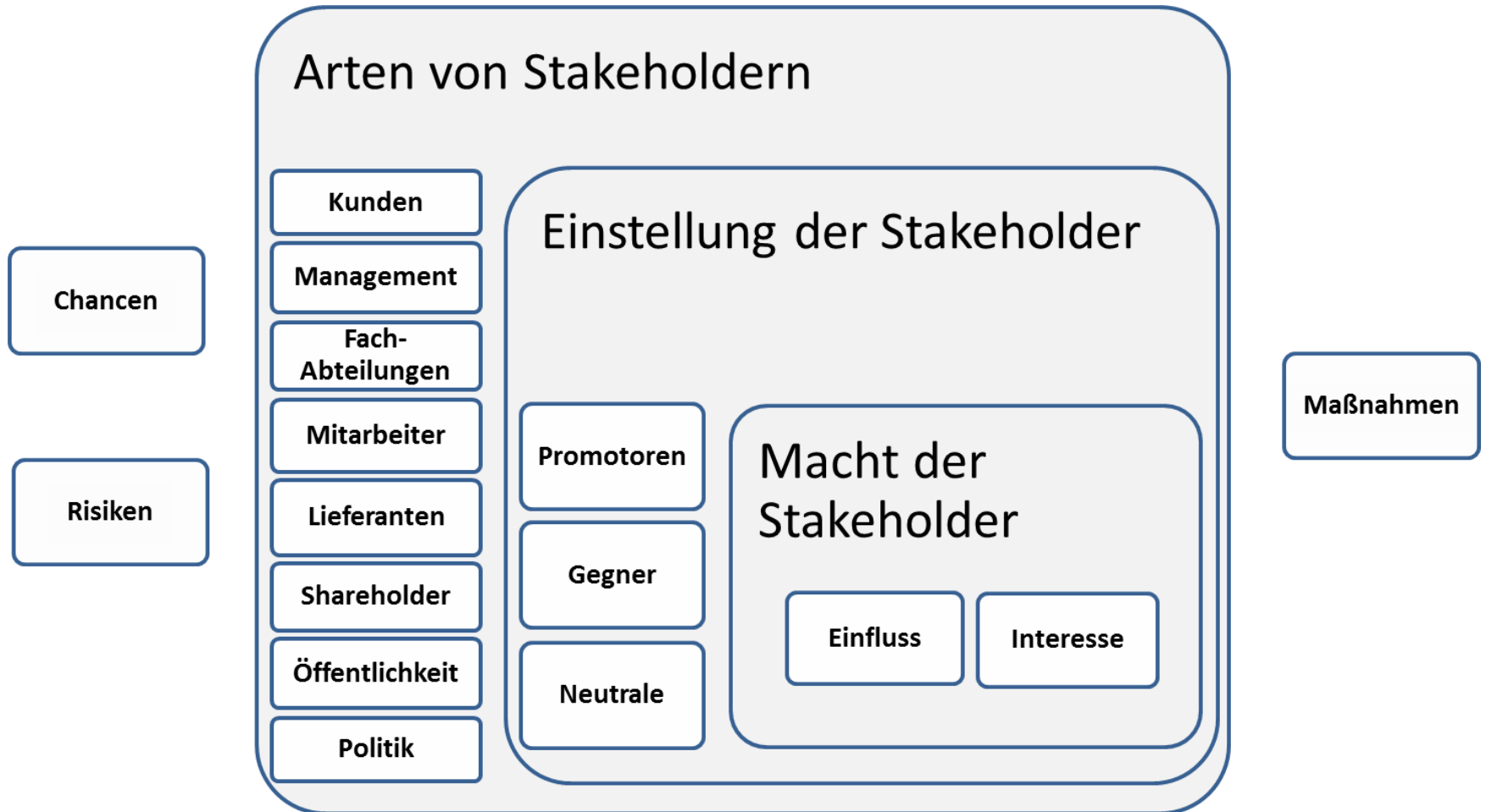
In Betrachtung der kumulierten Anzahl abgegebener Stimmen wird der "Kunde" als am wichtigsten eingeordnet.

Nach dem "Kunden" stehen das „Management“ sowie die "Mitarbeiter".

Die wichtigsten Stakeholder (> 20 Nennungen)

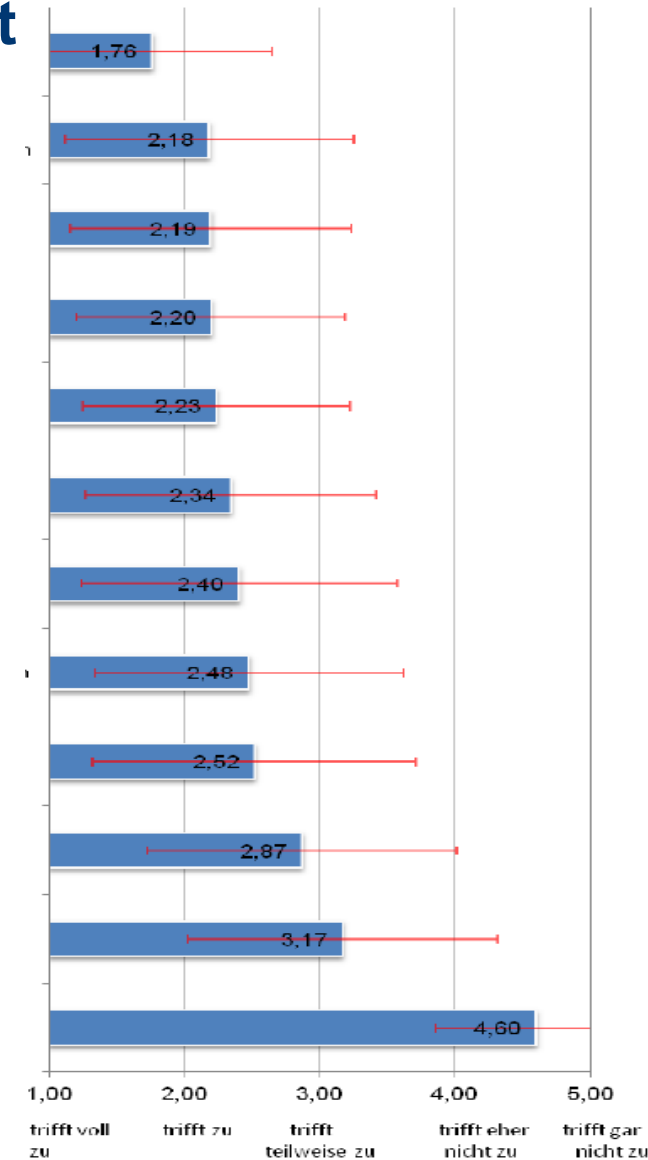


Unterschiedliche Kriterien helfen in der Analyse der Stakeholder



Aktivitäten im Stakeholdermanagement

- Identifikation der Stakeholder
- Analyse von Projektunterlagen
- Einschätzung der Stakeholder
- Regelmäßige Kommunikation
- Beobachtung des Projektumfelds
- Informationssammlung zu Stakeholdern
- Analyse des möglichen Verhaltens
- Ableitung von Maßnahmen
- Definieren von Verantwortlichkeiten für die Maßnahmen
- Aktualisierung der Ausgangsanalyse
- Nutzbarmachung der Erkenntnisse für andere Projekte
- Keine Aktivitäten



Elemente der Stakeholder-Interaktion

Beziehungsmanagement:

- Zeit
- Häufigkeit
- Qualität
- Strategien
- Kontaktmöglichkeiten

Beeinflussungsstrategien:

- Partizipativ
- Diskursiv
- Restriktiv
- Repressiv

Harvard Methode:

Szenarien:

- Win-Win
- Win-Loose
- Loose-Loose
- Loose-to-Win

Aktivitäten:

- Präventiv
- Proaktiv
- Reaktiv

Aktuelle Beziehung:

- Kein Kontakt
- Etwas Kontakt
- Verbesserungsbedürftig
- optimal

Indikatoren für erfolgreiches Erfolg Stakeholdermanagement sind eher qualitativer Art

Effektive Behebung von Interessenkonflikten in der Projektvorbereitungsphase

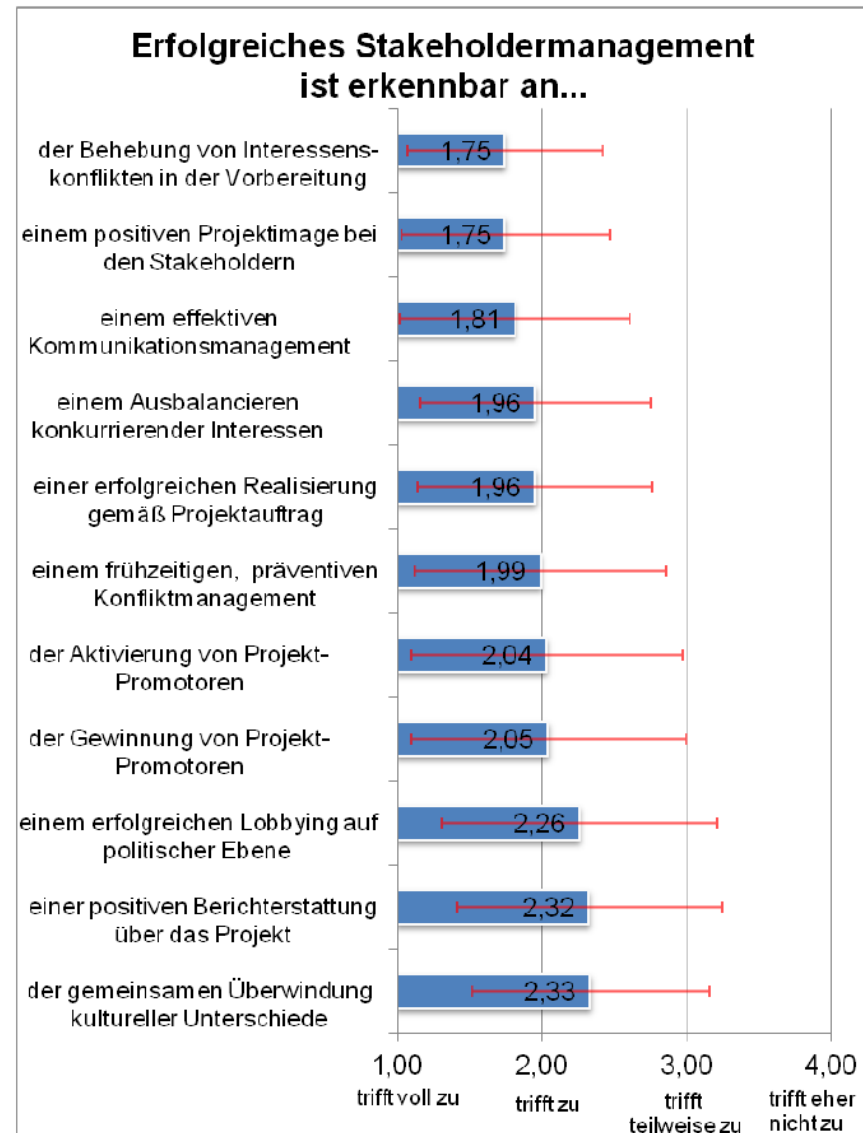
Ein positives Projektimage

Ein effektives Kommunikations-Management

Das Ausbalancieren konkurrierender Interessen

Eine erfolgreiche Realisierung gemäß Projektauftrag

Ein präventives Konfliktmanagement

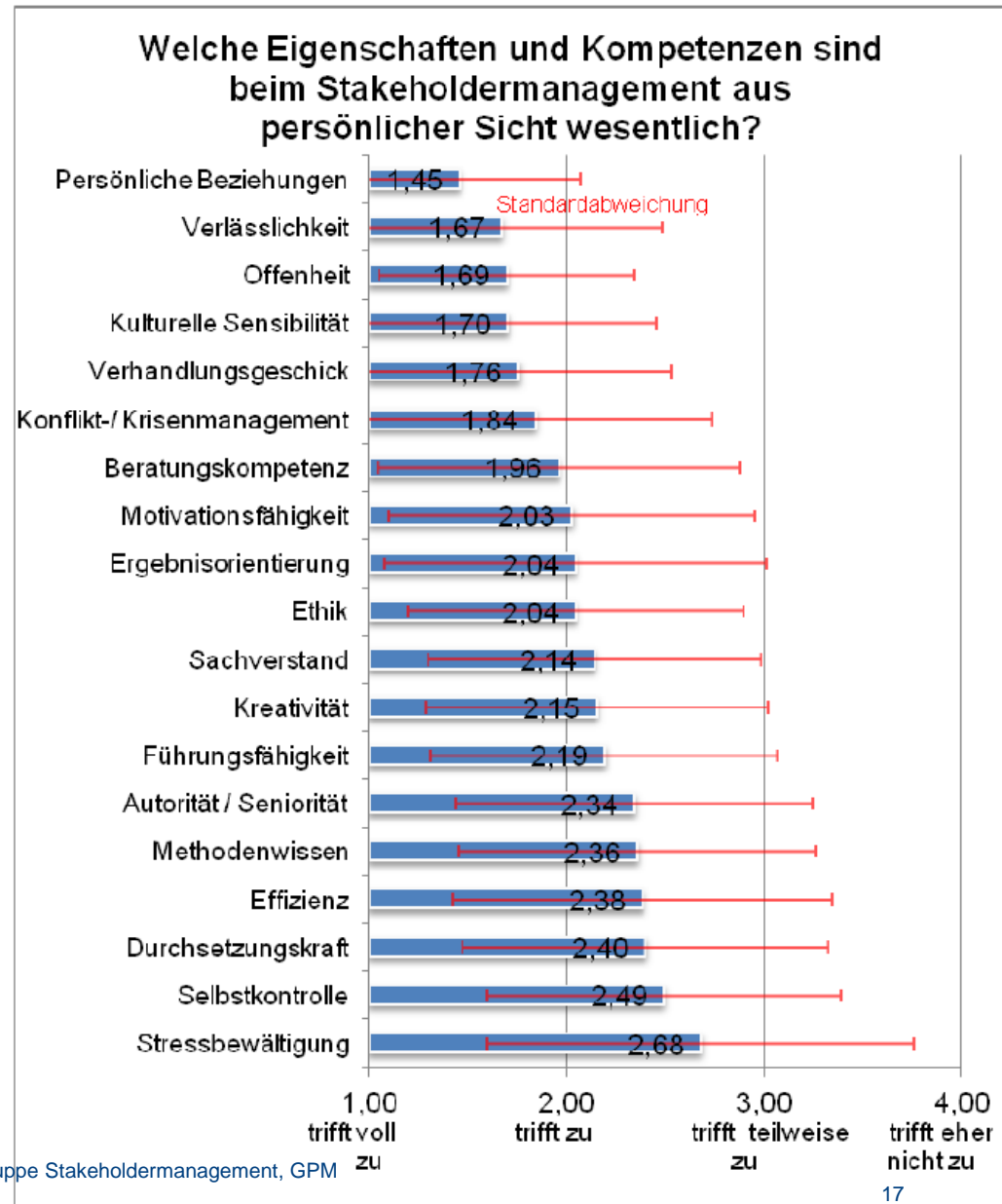


Wesentliche Eigenschaften und Kompetenzen

Besondere Bedeutung liegt auf der Fähigkeit, persönliche Beziehungen knüpfen zu können.

Des weiteren sind Verlässlichkeit, Offenheit, kulturelle Sensibilität und Verhandlungsgeschick wichtig und hilfreich.

Weniger wichtig sind die persönlichen Eigenschaften, die sich auf die Selbstbeherrschung beziehen, wie Stressbewältigung oder auch Selbstkontrolle.



Katja Mayer

Leiterin Fachgruppe „Stakeholdermanagement“ bei der GPM
Managing Partner, KM Networks GmbH

k.mayer@gpm-ipma.de

www.km-networks.net



- Unternehmerin, Internationale Projektleiterin, Seminarleiterin, Moderatorin und Autorin
- Betriebswirtin mit MBA in International Management aus den USA
- Zertifizierte Projektmanagerin (GPM), Zertifizierung nach PMI in Vorbereitung und ausgebildete Seminarleiterin mit Schwerpunktthemen: Projektmanagement, Stakeholdermanagement und internationale Führungskompetenz.
- 25 Jahre Berufserfahrung in Europa, USA und Südostasien.
- Erfahrungen mit KMUs als Unternehmerin und in beratender Funktion sowie in internationalen Konzernen.
- Mitwirken an vielen internationalen Projekten bei renommierten Organisationen oder als selbständige Beraterin.
- Führungserfahrung in der Linie, im Projekt an kritischen Kommunikationsschnittstellen sowie führen in ehrenamtlichen Organisationen.
- Trainingserfahrung in DACH, Benelux, Frankreich, Skandinavien, Baltikum, Osteuropa, Türkei, Marokko und den USA. Trainingssprachen Deutsch, Englisch, Französisch.
- Stärken liegen in der Kombinationsfähigkeit eigener Erfahrungen mit verschiedenen methodischen Ansätzen und Themenschwerpunkten sowie Einfühlungsvermögen in den Kontext der Aufgabe und dessen Umfeld. Systematisches und strukturiertes Arbeiten.

Back up

Ergebnisse der Studie aus Januar 2015 zum aktuellen Status von Stakeholdermanagement in Deutschland

Studiendesign

- Quantitative Umfrage:
Rücklauf von 173 Fragebögen
Antworten aus Großunternehmen, KMUs und von Beratern
- Qualitative Interviews:
10 Experten Interviews

Fünf Themenbereiche:

- persönliche Angaben
- Wahrnehmung und Einordnung des Themas Stakeholdermanagement
- Umsetzung von Stakeholdermanagement
- Wirkung von Stakeholdermanagement
- Weitere Angaben und Abschluss

In Kooperation mit:



Stakeholder-Register

Stakeholder		Betroffenheit		Erwartungen/ Befürchtungen		Einfluss/ Macht		Einstellung		Maßnahmenplan		
Stakeholder Bezeichnung	Beziehung zum / Rolle im Projekt	Gründe/ Ursachen der Betroffenheit	Tragweite der Betroffenheit	Erwartungen / Befürchtungen SH gegenüber Projekt	Erwartungen / Befürchtungen Projekt gegenüber SH	Art von Macht	Wahrscheinlichkeit der Einflussnahme	Heutige Einstellung zum Projekt	Gewünschte Einstellung zum Projekt	Strategie für den Umgang mit dem SH	Geplante Maßnahmen	Aufwand Kosten

Macht- / Einfluss-Matrix

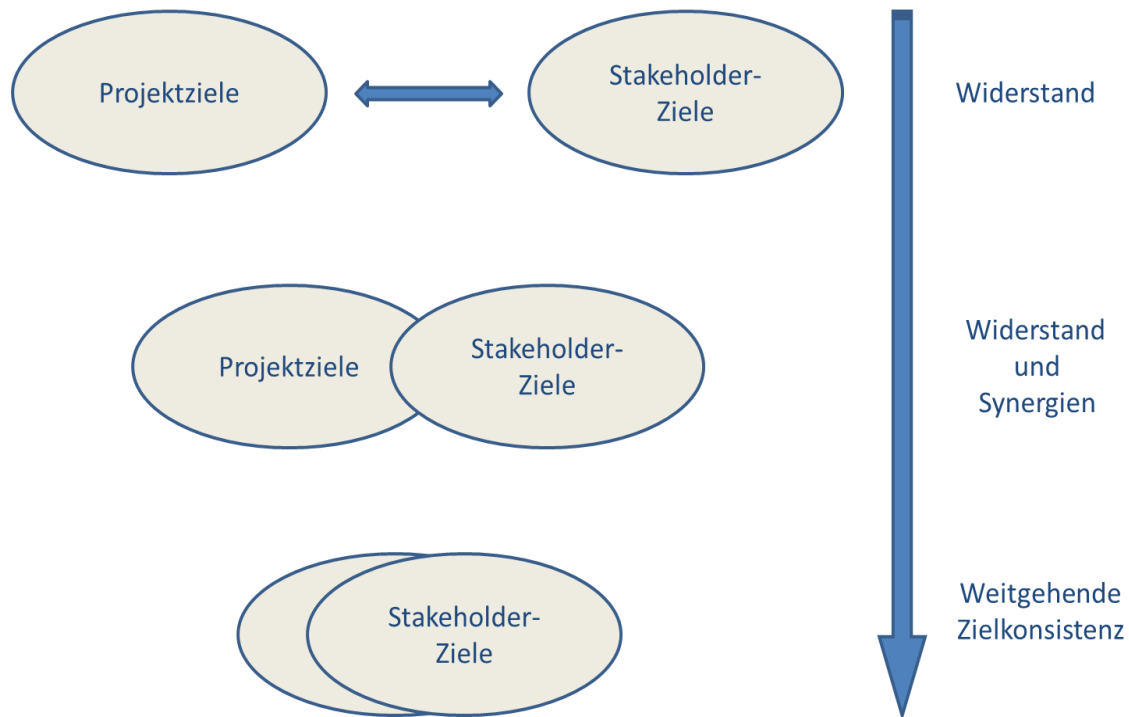
	Geringe Betroffenheit / Wenig Interesse	Hohe Betroffenheit/ Hohes Interesse
Viel Einfluss		
Wenig Einfluss		

Macht- / Einfluss-Matrix

	Geringe Betroffenheit / Wenig Interesse	Hohe Betroffenheit/ Hohes Interesse
Viel Einfluss	<p>„Keep Satisfied“ Meinungsbildner, die regelmäßig über den Verlauf des Projektes informiert werden sollten. Sich kontinuierlich ein Stimmungsbild einholen.</p>	<p>„Manage Closely“ Schlüsselpersonen, die intensiv in den Gesamtprozess einbezogen und an Entscheidungen beteiligt werden sollten. Austausch formalisieren.</p>
Wenig Einfluss	<p>„Monitor“ Keine Notwendigkeit für große Anstrengungen oder Maßnahmenpakete. Informationen werden bei Bedarf und Anfrage weitergegeben.</p>	<p>„Keep Informed“ Häufig Endnutzer, die mit dem Ergebnis der Projektarbeit zurechtkommen müssen. Um die Akzeptanz zu gewährleisten, sollten Informationen pro aktiv weitergeleitet und soweit Einzelne sogar in einzelne Prozess einbezogen werden.</p>

Ziel des Stakeholdermanagement

Durch Stakeholdermanagement nähern sich Projekt- und Stakeholderziele an.



Grad der Einbeziehung und des Mitwirkens

