
Grundlage des Stakeholdermanagements: Stakeholderanalysen

2

Damit ein Stakeholdermanagement wirksam und erfolgreich ist, muss es individuell auf die relevanten Stakeholder zurechtgeschnitten sein. Das macht eine systematische Herleitung dieses Stakeholdermanagements nötig. Geliefert werden kann eine solche Herleitung durch Stakeholderanalysen:

Eine Stakeholderanalyse ist ein formaler Ansatz, um Stakeholder und deren Koalitionen zu identifizieren und zu beschreiben. Neben bestimmten Eigenschaften der Stakeholder wie Macht, Legitimität oder Dringlichkeit sind deren Beziehungen, aus denen möglicherweise Koalitionen entstehen können, sowie deren Interessen in Hinblick auf ein Projekt zu untersuchen. Stakeholderanalysen werden genutzt, um das gesamte System zu verstehen. Dafür müssen unter den Stakeholdern die wichtigsten identifiziert und Strategien für ein Stakeholdermanagement, das heißt für den Umgang mit diesen Stakeholdern, entwickelt werden. (angelehnt Grimble/Wellard 1996, S. 46)

Aufgrund der Komplexität empfiehlt sich stets der formale Ansatz einer Stakeholderanalyse. Dabei muss nicht zwangsläufig eine eigenständige Stakeholderanalyse durchgeführt werden. Auch die Einbettung in andere Analysen wie z. B. Risikoanalysen oder Machbarkeitsstudien kann ausreichend sein. Die Entwicklung eines Stakeholdermanagements ist integraler Bestandteil und Ziel einer Stakeholderanalyse.

Bedeutsam für die Wirksamkeit dieses Stakeholdermanagements ist die rechtzeitige Durchführung von Stakeholderanalysen: Anpassungs- oder Reaktionskosten nehmen mit jedem Projektprozessschritt zu. Eine Konfliktlösung muss damit so früh wie möglich ansetzen, um die Kosten so gering wie nötig zu halten. Der Einfluss der Stakeholder bleibt allerdings bis zuletzt hoch, so dass Stakeholderanalysen immer wieder aktualisiert werden müssen.

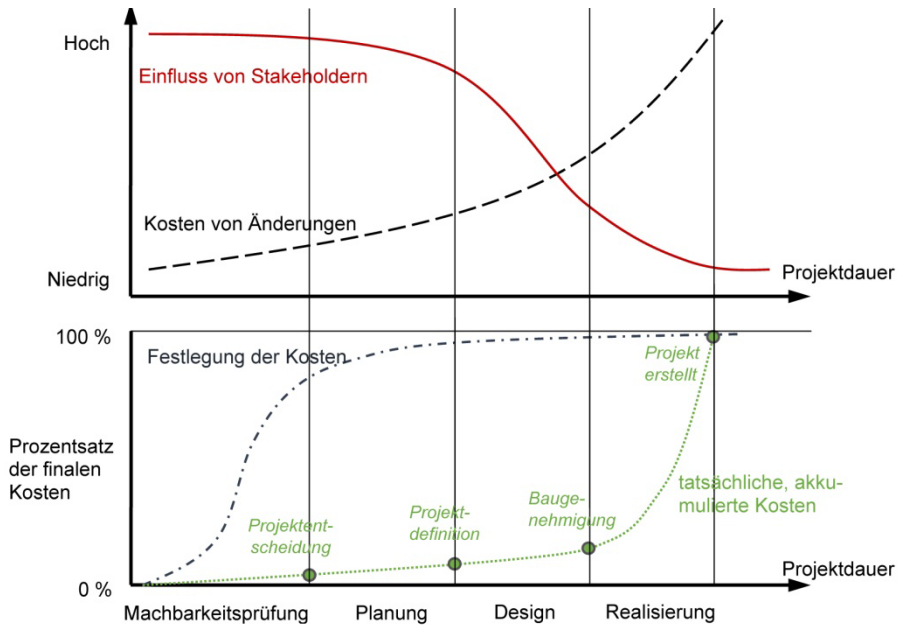


Abb. 2.1 Kombination der Darstellung des Einflusses von Stakeholdern im Verlauf der Zeit nach dem PMBoK sowie einer Darstellung von Olander (2003), die Entscheidungspunkte eines Projekts mit den finalen Kosten eines Projekts verbindet¹

Einordnung in den Phasenprozess*) einer Projektentwicklung

PHASE DER PROJEKTENTWICKLUNG	FOKUS AUF STAKEHOLDER	FORMALER ANSATZ
1. Vorphasen (Strategie)	> Vor Projektinitiiierung wenig sinnvoll, da hier andere Fragestellungen wie Marktentwicklung bedeutender sind	Nein
2. Projektinitiiierung	> Als grobe Faktenanalyse zum Detektieren von offenkundigen Risiken sehr sinnvoll	Nicht notwendig
3. Projektkonzeption	> Durchführung einer zentralen Stakeholderanalyse in der Phase der Projektkonzeption als Grundlage für das gesamte Projekt – in Ausnahmefällen in der Phase der Projektkonkretisierung	Formaler Ansatz unbedingt notwendig, auf den in späteren Phasen zurückgegriffen werden kann
4. Projektkonkretisierung	> Formaler Rahmen einer Stakeholderanalyse: komplett eigenständige Analyse, Machbarkeitsstudie oder städtebaulicher Entwurf/Rahmenplan	
5. Projektrealisierung	> Durchführung eines Monitorings der Stakeholder auf Grundlage der zentralen Stakeholderanalyse	Empfehlenswert
6. Projektvermarktung	> Weitere Analysen der Stakeholder wie finale Zielerreichungsprüfung der Stakeholderinteressen möglich	Nicht notwendig, aber möglicherweise sinnvoll

*) Zugrunde gelegt ist der Phasenprozess einer Projektentwicklung nach BONE-WINKEL U.A. (2008)

Abb. 2.2 Einordnung von Stakeholderanalysen in den Projektentwicklungsprozess

¹ Vgl. Project Management Institute, 2004, S. 21; Olander, 2003, S. 75.

Als konkrete Zeitpunkte, wann Stakeholderanalysen im Phasenprozess einer Projektentwicklung anzusetzen sind, gelten die Phasen der Projektkonzeption sowie der Projektrealisierung als empfehlenswert. Diese Stakeholderanalyse muss dann Grundlage im gesamten Prozess sein und sollte so konzipiert sein, dass zu einem späteren Zeitpunkt stets auf sie zurückgegriffen werden kann, z. B. in der Phase der Projektrealisierung, wo häufig ein Agitieren von Stakeholdern einsetzt und damit unbedingt eine nutzenbringende Stakeholderanalyse vorliegen sollte.



<http://www.springer.com/978-3-662-55633-7>

Stakeholdermanagement

Kurzanleitung Heft 5

Krips, D.

2017, XIII, 36 S. 23 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-55633-7