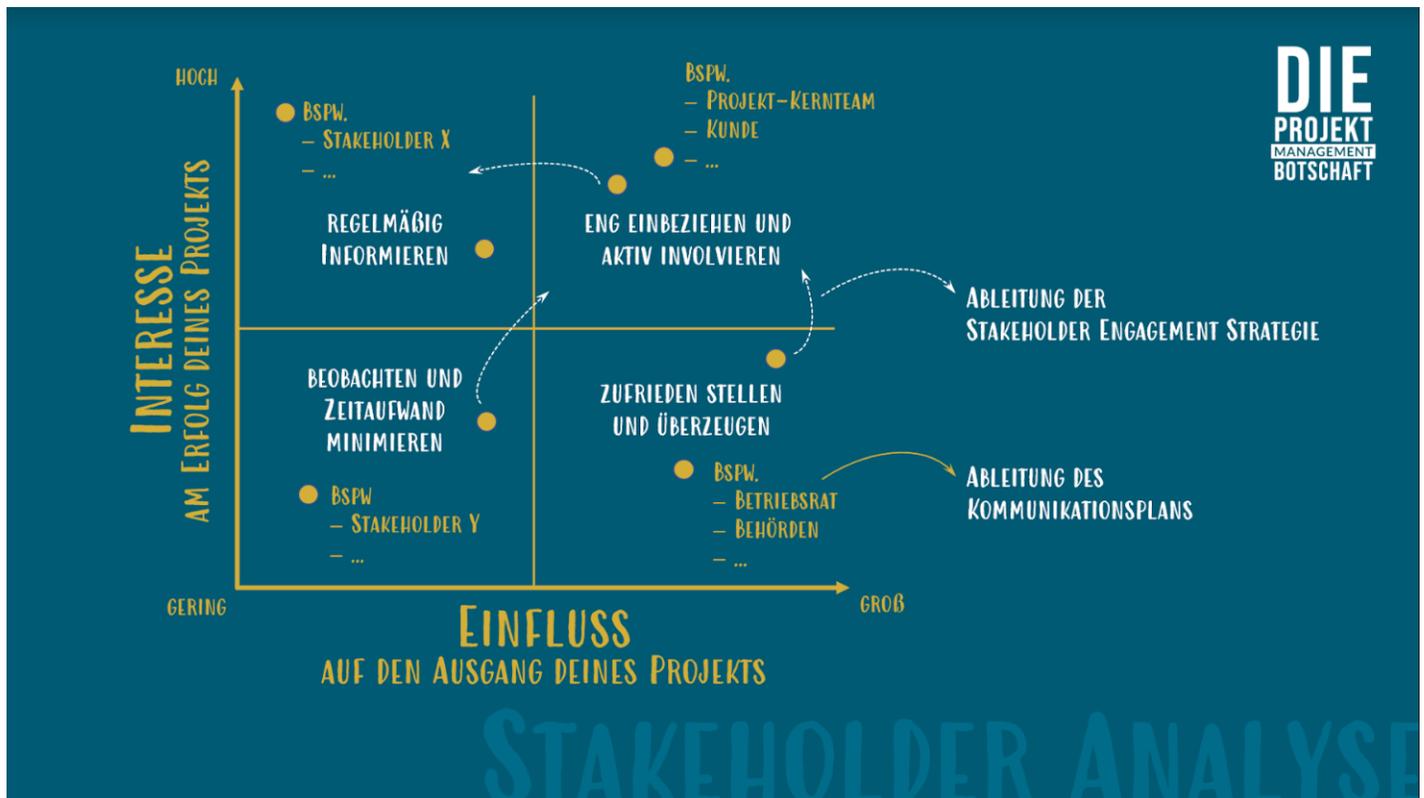


## Podcast-Folge #5

# Wie du Stakeholder im Projekt managst

Vorlagen und Downloads:



Stakeholder-Matrix hier herunterladen: [https://pm-botschaft.com/wp-content/uploads/2022/08/5\\_Stakeholder-Analyse.pdf](https://pm-botschaft.com/wp-content/uploads/2022/08/5_Stakeholder-Analyse.pdf)

Skript:

## #5 Stakeholderanalyse: 4 Strategien für den Umgang mit Stakeholdern im Projekt

Das zielgerichtete, systematische Managen von Stakeholdern ist deshalb so wichtig, weil von ihnen die Anforderungen für das Projekt kommen und sie Einfluss auf dein Projekt haben und/oder nehmen werden.

[Stakeholdermanagement?](#)

[Alle Infos findest du hier!](#)

Die Kernfragen, die dieser Artikel bzw. diese Podcast-Folge beantwortet:

- **Wer** sind deine Stakeholder?
- **Warum** ist es so wichtig, diese genauer zu betrachten und zu analysieren?
- **Welche** verschiedenen Strategien gibt es im Umgang mit ihnen?
- **Wie** stellst du eine gute und zielgerichtete Kommunikation zu den unterschiedlichen Stakeholdern deines Projekts sicher?

## Wer sind deine Stakeholder?

Bereits ganz zu Beginn deines Projektes wird es sie geben: **Stakeholder**.

Im Prinzip bist du sogar eine:r von ihnen. Denn Stakeholder sind **alle Personen mit einem Interesse an oder einem Einfluss auf den Ausgang deines Projekts**. Dabei kann dieser Einfluss positiv oder negativ ausfallen und auch das Interesse daran, ob dein Projekt erfolgreich wird, fällt unterschiedlich aus.

Und genau daran lässt sich schon erahnen, **warum es so wichtig ist, alle Stakeholder genauer zu betrachten**.

Du willst dir den positiven Einfluss und das Eigeninteresse dieser Personen oder Personengruppen zu Nutzen machen und auf dem Schirm haben, wenn jemand gegen die Ziele des Projekts wettet. Denn das ist wichtig, um eine gute Strategie zu finden, wie dein Team und du damit umgehen können.

Ganz konkret ist dein Kunde genauso einer der zentralen Stakeholder wie dein interner Auftraggeber und dein Projektteam. Wenn es nicht nur ein Kunde ist und dein Team sogar aus mehreren Sub-Teams verteilt über verschiedene Standorte besteht, kannst du diese Stakeholder auch zu sogenannten **Personengruppen** zusammenfassen.

Beim Kunden leuchtet das z. B. ein, wenn du bestimmte Altersgruppen nimmst. Die junge Generation und Konsumenten deines Produktes könnten sich durch ihre Social Media Präsenz z. B. als sehr einflussreich herausstellen. Das Wort „Influencer“ wurde da ja sehr anschaulich in den letzten Jahren geprägt. Wenn sich dieser Teil der Kunden von den anderen unterscheidet, führst du sie separat auf.

## Die Stakeholder-Liste: Alle relevanten Stakeholder zusammentragen

Wie startest du deine Stakeholder Analyse? Ganz einfach, indem du eine **simple Liste aller Interessens- und Einflusspersonen und -gruppen** anfertigst.

1. Schnapp dir **Zettel und Stift**
2. Nimm dir **3 Minuten** Zeit.
3. Schreib **alle Stakeholder** auf, die dir in 180 Sekunden einfallen.  
Es ist dabei egal, ob du die **Namen** der Personen oder die **Rolle** wie Kunde oder Entwicklungsteam notierst.
4. Vergiss nicht, **dich selbst als Stakeholder** aufzuschreiben – das wird noch sehr wichtig.

Erledigt? Weiter geht es: Das Thema Stakeholder Analyse habe ich dir deshalb so früh in die Reihe meiner Beiträge gepackt, weil das eines der ersten und **wichtigsten Dinge** ist, die du **in jedem Projekt** durchführen solltest.

Am Anfang eines Projekts können das noch recht wenige sein. Meist werden es im Projektverlauf aber mehr und mehr. Und eines haben alle Stakeholder gemein: Sie begegnen dem Projekt mit bestimmten **Erwartungen** und stellen somit ganz konkrete **Anforderungen** an dein Projekt. An den Outcome, also die Ergebnisse, genau wie die Durchführung des Projekts. Und an diese Anforderungen willst du herankommen.

Zu diesem Thema gibt es ja bereits zwei Folgen: Klick mal in die Skripte zu [Folge #3](#) und [Folge #4](#) zum Thema Anforderungen managen, wenn du sie noch nicht kennst, lies und hör gerne mal rein – die Dinge passen sehr gut zusammen.

## So erstellst du deine Stakeholder-Matrix

So, was machst du nun mit deiner Liste von Stakeholdern?

Diese übersetzen wir in eine Matrix aus Einfluss und Interesse: die **Stakeholder-Matrix**.

Zettel und Stift hast du ja noch in der Hand.

- Zeichne doch bitte wieder eine waagerechte x-Achse. An die schreibst du „**Einfluss auf den Erfolg** deines Projekts“ dran. Ganz links, im Nullpunkt ist dieser bei Null also „gar nicht bis ganz gering“ vorhanden. Und ganz rechts schreibst du „sehr hoch“ dran.
- Hinzu kommt die senkrechte y-Achse, die die y-Achse ganz links im Nullpunkt berührt. An diese schreibst du „**Interesse am positiven Ausgang** des Projekts“. Ganz unten steht ja schon „gar nicht bis ganz gering“ und oben am Ende schreibst du „sehr hoch“.
- Nun überträgst du die **Namen und Rollen**, also Personen und Personengruppen aus deiner Stakeholder-Liste in das Diagramm. Und jedes Mal stellst du dir zwei Fragen:
- Wie hoch ist das **Interesse** dieser Person am positiven Ausgang deines Projekts?
- Und wie hoch ist sein oder ihr **Einfluss** auf den positiven Ausgang deines Projekts?
- **Matrix-Hack**: Damit das etwas leichter geht und du dich nicht in philosophischen Abwägungen verlierst, teile die Achse gerne in der Mitte und zeichne so eine senkrechte und eine waagerechte **Hilfslinie** in das Feld, sodass vier gleichgroße Felder entstehen. Hier findest du auch einen [Link](#) zur **Stakeholder Matrix**, sollte ich dich mit all den Achsen und Linien verwirrt haben.

## 4 verschiedene Typen von Stakeholder inkl. Strategien im Umgang

Wie hängen Einfluss und Interesse deiner Stakeholder im Projekt zusammen?

Die 4 Felder sind deshalb so wichtig, weil sich daraus die **4 verschiedenen Strategien ergeben, wie du mit den jeweiligen Stakeholdern darin verfährt**.

Legen wir los und besprechen den **Umgang mit den jeweiligen Stakeholdern** jeweils an einem **Beispiel**.

1. **Oben rechts** findest du **Personen mit einem hohen Interesse am erfolgreichen Ausgang des Projekts und gleichzeitig hohen Einfluss**. Klassischerweise findest du hier deinen Kunden. Das Interesse ist deshalb groß, weil dein Kunde oder deine Kundin ja vom Ergebnis profitieren will bzw. sich einen Nutzen verspricht. Deshalb wurden deine Firma und du ja beauftragt. Deshalb kaufen deine Kunden deine Produkte und Dienstleistungen. Und mit diesem Interesse kommt viel Einfluss, denn deine Kunden definieren das *Gro* an Anforderungen. Ändern sich diese, springt ihr im Dreieck.

Du wirst sicher noch weitere Stakeholder hier einsortieren, z. B. das Kernteam. Idealerweise auch dich. Warum idealerweise? Dazu kommen wir noch, wenn wir alle 4 Felder und die jeweiligen Strategien besprochen haben. Was also ist die Strategie hier? Ganz klar: **Eng einbeziehen und aktiv involvieren**. Das ist dein Powerhaus, hier findest du die Zugpferde, die einen großen Beitrag zum Erfolg deines Projekts leisten können und wollen.

2. Schauen als nächstes in das Feld **oben links**. Das Interesse am positiven Ausgang des Projekts ist weiter hoch, klasse. Doch der Einfluss ist relativ gering. Das können Fachkräfte sein, die, anders als das Kernteam, vielleicht nur einzelne

Aufgaben übernehmen, und eher punktuell in Erscheinung treten. Diese Personen willst du aber mindestens **gut informiert halten**, damit ihr Beitrag zum Rest der Aktivitäten passt.

3. Im Feld **unten links** findest du Stakeholder mit **wenig Interesse** und zum Glück dann auch **wenig Einfluss** auf den Erfolg deines Projekts. Diese werden noch weniger in Erscheinung treten und findest du eher in der weiteren Peripherie des Projekts. Das können vor allem temporär eingesetzte Personen sein, bspw. ein Praktikant, ein Trainee oder eine Masterstudentin, die lediglich ein paar Monate zur Unterstützung hinzugezogen werden. Deren Interesse wird mehr sein, dass sie in der Zeit etwas lernen, statt dein Projekt zu rocken, vor allem wenn sie dessen Ende nicht erleben werden. Deine Strategie für diese Personengruppen? **Monitoren** reicht gänzlich.

→ Tipp: **Monitoring** ist genau genommen für alle 4 Felder, also die gesamte Stakeholderanalyse von hoher Bedeutung.-Denn es ist gut möglich, dass es im Projektverlauf Änderungen gibt. Stakeholder kommen und gehen. Bedenke zudem stets: auch deren Einstellung zum Projekt kann sich ändern.

4. Sehen wir uns noch das Feld **unten rechts** an. Hier besteht ebenso **wenig Interesse** am Ausgang deines Projekts wie im Feld links daneben. Doch dieses Mal haben die Stakeholder **viel Einfluss**. Eine echt **giftige Mischung**, wie du mir zustimmen wirst. Zumal du diese Personen recht selten im Projekt siehst. Warum auch, denen liegt ja nix am Erfolg genau deines Projektes. Wahrscheinlich haben Sie ihren ganz eigenen Bereich, der sie schon genug vereinnahmt und an dem ihnen mehr gelegen ist als dich in deinem Projekt zu unterstützen. Wäre da nicht der hohe Einfluss. Und das kann echt zum Show Stopper werden.

In dieser Personengruppe sitzen gerne mal die Spielverderber – z. B. die Chefs und Chefinnen der Fachabteilungen, die eigentlich ihre Spezialist:innen in dein Projekt entsenden sollten. Oder Mitglieder des Betriebsrats, der auf Datenschutz pocht und dir deshalb einen Strich durch deine interne Umfrage macht. Oder es sind Behörden und deren Auflagen, die alles zum Erliegen bringen können, wenn du und dein Team euch nicht daran haltet. Oder wie im Fall von Stuttgart 21 die breite Öffentlichkeit, die plötzlich protestiert und einen Baustopp erzwingt.

→ Du siehst also, manche Stakeholder kannst du einfach nicht in dem Feld unten rechts belassen- Nicht, wenn du **nachts ruhig schlafen** möchtest. Die Strategie in diesem speziellen Fall ist, die Personen oder Personengruppen in deren Interesse zufriedenzustellen und **von deiner Sache zu überzeugen**. Auch wenn Sie keine brennenden Unterstützer:innen werden, willst du wenigstens eine Art **Akzeptanz** erreichen, um unnötiges Störfeuer zu vermeiden. Wie das geht? Hier gelangst du zu [Folge #6](#), in der du erfährst, wie es dir gelingt andere für deine Projekte zu gewinnen.

Zusammenfassend kann man zur Stakeholder-Matrix sagen, dass diese **4 Felder bzw. 4 Strategien** dir eine sehr gute **Orientierung** geben, wie du **konkret** am besten mit den verschiedenen Stakeholdern umgehst. Sie macht auch sehr deutlich, dass alle über einen Kamm zu scheren nicht funktionieren wird.

Darüber hinaus kannst du daraus deine Kommunikationsstrategie und einen konkreten Kommunikationsplan ableiten. Darum geht es in [Folge #19](#).

## Schwierige Stakeholder im Projekt: Reflexionen zum Umgang mit Spielverderbern

An dieser Stelle sehen wir uns noch zwei weitere Dinge an, um gemeinsam etwas zu reflektieren:

1. Erstens: Was kannst du unternehmen, wenn die **Personen schlecht auf dein Projekt zu sprechen** sind oder gar aktiv negativen Einfluss auf dein Projekt nehmen? Im Fall von Stuttgart 21 war die Situation so verfahren, dass ein Schlichter eingesetzt werden musste, der zwischen den Lagern vermittelte. In deinem Fall willst du mindestens **mehr über die kritischen Stakeholder in Erfahrung bringen**. Was treibt sie an? Woher kommt ihr Widerstand?

Geh am besten behutsam und positiv mit ihnen um: Verständnis und Interesse an den Beweggründen deines Gegenübers zu zeigen ist dabei genauso wichtig, wie dass du dich selbst öffnest. Vielleicht fußt ja alles nur auf einem Missverständnis? Mitunter gibt es sogar **Synergien**, gemeinsame Interessen, und einen **gemeinsamen Nenner**. Den zu finden sollte deine erste Strategie sein. Ansonsten gibt es natürlich immer noch die „aus dem Verkehr-Karte“. Das bedeutet, dass du der Person also den Einfluss auf dein Projekt nimmst oder auf ein kontrollierbares Maß begrenzt. Achtung: Da tauchen wir aber tief in politische Spielchen ein und nicht selten funktioniert das, wenn überhaupt, nur einmal. Dann ist die Erde verbrannt und es tun sich auf ewig Gräben auf. Leider dennoch keine Seltenheit. Innerhalb eines Unternehmens kann es durchaus vorkommen, dass in unterschiedliche Richtungen gerudert wird, oder Ober den Unter sticht. Wenn du keinen anderen Weg siehst: Such dir für diesen Fall **starke Verbündete**.

2. Die zweite Sache, auf die ich hier abschließend mit dir schauen möchte, ist: **Wo ordnest du dich selbst in dieser Matrix ein?** Oft vergisst man sich selbst bei dieser Übung.

Doch die Frage ist nicht trivial: Wenn du dein Projekt betrachtest: Wie hoch schätzt du **deinen eigenen Einfluss ein?** Und! Hand aufs Herz: Wie groß ist dein ureigenes **Interesse am Projekt?**

Doch warum ist es so wichtig, dass du dich hier selbst einordnest? Nun, bei geringem Eigeninteresse wirst du sehr wahrscheinlich Probleme haben, andere mitzureißen und sie für deine Sache, für dein Projekt, zu gewinnen. Wohingegen du dein Projekt viel motivierter angehst, wenn du dich auch damit identifizierst.

Und ich finde die Frage „**What's in it for me?**“ hilfreich und berechtigt. Wenn du motiviert bist, kannst du auch andere ganz authentisch motivieren und wahre Flammenreden halten.

Doch das allein genügt noch nicht. Auch dein eigener Einfluss spielt eine wesentliche Rolle. Hast du selbst nur geringen Einfluss, wirst du kaum Hebel haben, um dein Projekt in die gewünschten Bahnen zu lenken und die Stakeholder gut zu führen. Hast du jedoch großen Einfluss und weitreichende Entscheidungsfreiheiten, hast du natürlich viel mehr Möglichkeiten das Projekt zu gestalten und aus eigener Kraft zum Erfolg zu führen.

→ Dem Thema Führung widmen wir uns in [Folge #8](#). Zu Motiven und Motivation und auch Entscheidungsfindung im Projekt gibt es ebenfalls eigene Spotlights in meinem Tutorial-Podcast.

→ Verorte dich selbst also unbedingt auch als Stakeholder in der Matrix – denn vieles fängt eben genau bei dir an und betrifft erst in zweiter Linie andere.

### Kernbotschaft:

In dieser Folge ist es mir wichtig, dass du dich selbst nicht vergisst. Denn vieles fängt eben genau bei dir an und betrifft erst in zweiter Linie andere.

## Stakeholder-Matrix: Ab in die Umsetzung damit!

Mit diesem Wissen und deiner eigenen **Stakeholder-Matrix** schick ich dich jetzt erst mal zurück ins Projekt.

Probiert gerne die 4 verschiedenen Strategien aus und lass mich wissen, wie die Umsetzung gelungen ist. Wie ist es gelaufen, deine Art der Kommunikation und den Umgang mit den verschiedenen Personen im Projekt, an die Erkenntnisse aus der Einordnung in die Stakeholder-Matrix auszurichten?

Klar, es sind nur zwei Dimensionen – doch die Matrix bietet dir einen sehr guten Hebel, um **klar zu differenzieren**, mit wem du wie viel und vor allem wie deine Zeit im Projekt verbringen willst.

*"Lass die Stakeholder-Matrix am besten nie offen herumliegen."*

Ein **Tipp** noch, wobei es eher ein *Obacht* ist: **Lass solch sensible Analysen wie die Stakeholder-Matrix bitte nie offen herumliegen** und präsentiere und teile die Informationen darin eher mit Bedacht. Denn Niemand sieht seinen Namen gerne in einer Matrix.

Benutz also gerne auch **anonymisierte Rollenbezeichnungen** statt Klarnamen und achte stets auf die Vertraulichkeit solcher Informationen.

Jetzt spreche ich dir noch das Angebot aus, dass du auf mich zukommen kannst. Schreib mir bei LinkedIn oder via Email an [chris@pm-botschaft.com](mailto:chris@pm-botschaft.com) oder suche mich per Suchmaschine. Ich freue mich über dein Feedback.

Viel Spaß in deinem Projekt und auf zur Brillanz!

Chris



**Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:**

Website: [www.pm-botschaft.com](http://www.pm-botschaft.com)

LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)

E-Mail: [chris@pm-botschaft.com](mailto:chris@pm-botschaft.com)

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>

auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet

Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)