



Stakeholder- Management als Erfolgsgrundlage

Hintergründe, Vorgehens-
weise und Beispiel für eine
Stakeholderanalyse, Einsatz
von KI

INHALTSVERZEICHNIS

- 1** Widerstände gefährden Ihren Erfolg
- 2** Wer gehört zu den Stakeholdern?
- 3** Einsatzfelder für Stakeholder-Management
- 4** Die 5 wichtigsten Ziele im Stakeholder-Management
- 5** Die Durchführung der Stakeholderanalyse
- 6** Häufige Fehler in der Stakeholderanalyse
- 7** Besonderheit der Stakeholderanalyse in Großprojekten
- 8** Die Stakeholder-Matrix für die Steuerung der Stakeholder
- 9** Ableitung eines Kommunikationsplans
- 10** Regeln für die Kommunikation
- 11** Einsatz von KI in der Stakeholderanalyse
- 12** KI gestützte Wissensdatenbank für das Stakeholder-Management
- 13** Über die Autorin

WIDERSTÄNDE GEFÄHRDEN IHREN ERFOLG

Wie viele Ihrer Projekte und Vorhaben kommen nicht in Schwung oder verlaufen im Sande? Fühlen sich Mitarbeiter überangen, verweigern ihre Mitarbeit oder schüren schlechte Stimmung gegen die Planung? Missverständnisse und Wettbewerbsverhalten innerhalb eines Unternehmens sind erfahrungsgemäß die häufigsten Ursachen für Bremsverhalten. **Wer die Interessen anderer missachtet, nährt den Boden für Blockaden.**

Im Umfeld der Digitalisierung beobachte ich häufig, dass Systeme angeschafft werden, ohne sich mit anderen potenziellen Nutzern abzustimmen. Man ist dem Irrtum verfallen, dass die anderen sich dann ja schon danach richten müssen. Weit gefehlt. Im schlimmsten Fall werden jährliche Lizenzen gezahlt, ohne dass das System genutzt wird. In einem von mir entdeckten Fall waren es 40.000 € jährlich — für fast drei Jahren.

Die hier genannten Gründe lassen sich in wenigen Worten zusammenfassen:

Misslungenes Stakeholder-Management.

FAZIT:

Professionelles Stakeholdermanagement ist Beziehungsmanagement in Projekten und in der täglichen Arbeit. Und es ist die Grundlage für Erfolge.

Der Begriff „Stakeholder“ stammt aus dem Englischen und wird in der Regel mit „Interessengruppen“ übersetzt. Ich spreche auch gerne von „Betroffenen“, weil damit stärker zum Ausdruck kommt, dass hier Reaktionen zu erwarten sind.

■ Stakeholder sind einzelne Personen, Abteilungen oder Standorte deren Umfeld durch ein Vorhaben oder ein Projekt beeinflusst wird.

Das sind z.B. Mitarbeiter, die mit dem neuen System arbeiten müssen, bei denen Aufgaben wegfallen oder deren Zuständigkeiten sich durch neue Prozesse verändern. Das sind Leitungsfunktionen, die das Projekt oder die Kampagne finanzieren. Es sind Mitarbeiter deren Erfolgsimage und Zielerreichung vom Gelingen des Projekts abhängen. Es sind Leitungsfunktionen oder Experten, die Entscheidungen zu dem Thema treffen müssen. Und es sind Teams oder Mitarbeiter, die in einem möglichen Nachfolgeprojekt durch ein Zusatzmodul eigenen Nutzen erwarten.

■ Stakeholder sind Mitarbeiter, die aufgrund ihres Know-hows im Projekt mitarbeiten müssen.

Ein IT- oder Datenschutzexperte ist von der Veränderung nicht in seinem Arbeitsumfeld betroffen, wird aber aufgrund seines Know-hows im Projekt benötigt. Das hat z.B. Auswirkungen auf die Kapazitätenplanung seines Teams und des Projekts.

■ Stakeholder sind Mitarbeiter, die eigene Interessen vertreten und Meinungen beeinflussen können.

Hierzu gehören Mitarbeiter, die zwar vom Projekt nicht betroffen sind, sich aber eine Chance für eine berufliche Veränderung erhoffen. Auch Mitarbeiter, die als Meinungsbildner gelten, sind Stakeholder, da sie die Stimmung für oder gegen ein Projekt beeinflussen können.

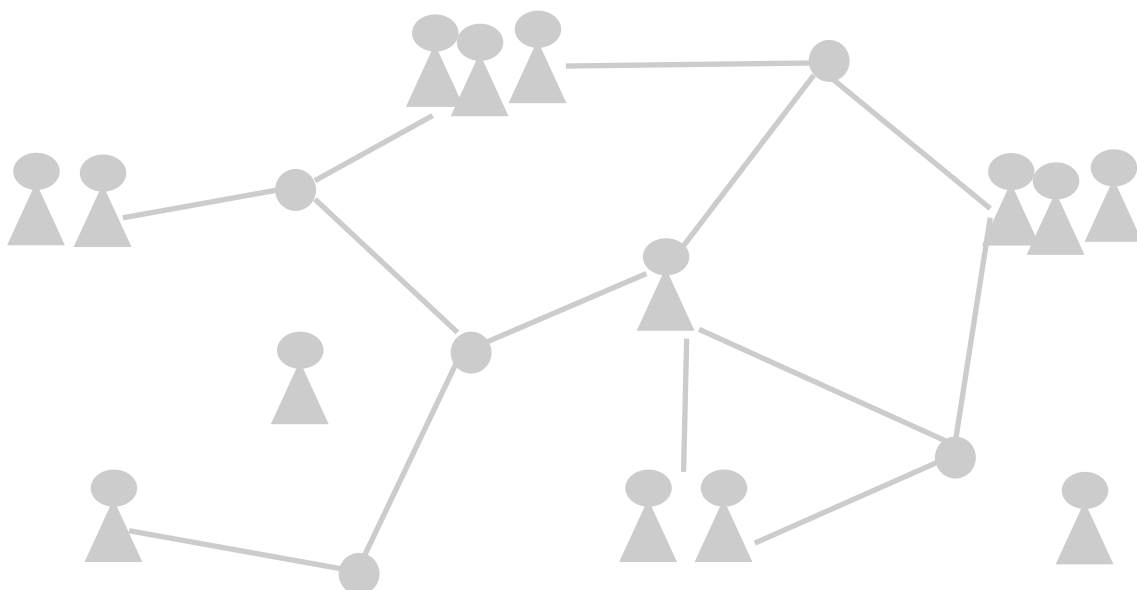
■ Bei Stakeholdern unterscheidet man zwischen internen und externen Stakeholdern.

Interne Stakeholder sind Betroffene / Interessengruppen innerhalb der eigenen Organisation (wie oben beschrieben).

Externe Stakeholder sind Betroffene / Interessengruppen außerhalb der eigenen Organisation, z.B.:

- **Kunden / Lieferanten**, wenn sie z.B. durch neue digitale Prozesse betroffen sind (Datenaustausch), wenn sich gewohnte Produkte verändern, wenn Kampagnen gefahren werden.
- **Nachbarschaft**, wenn z.B. der Ausbau eines Lagers nicht nur Fläche verbaut, sondern auch ein erhöhter Lärmpegel zu erwarten ist.
- **Behörden**, wenn Baupläne und Umweltauswirkungen geprüft und genehmigt werden müssen.
- **Presse**, wenn öffentliches Interesse besteht, weil Mitarbeiter in größerer Zahl entlassen oder eingestellt werden, weil Flächen bebaut werden, weil Interessengruppen wie Umweltschützer oder Familien ihr Lebensumfeld beeinträchtigt sehen.

Je nach Projektart überwiegen interne oder externe Stakeholder.



Einsatzfelder für Stakeholder-Management

Stakeholder-Management ist immer dann wichtig, wenn durch eine Aktivität der Tätigkeits- und Lebensbereich anderer Menschen, Gruppen und Institutionen beeinträchtigt wird, sowohl negativ als auch positiv.

Es ist daher im Vorfeld wichtig zu wissen, welche Interessen berührt werden und wie die Betroffene möglicherweise darauf reagieren. **So können rechtzeitig Risiken und Chancen erkannt und entsprechende Maßnahmen eingeplant werden:**

- Wie könnten Kompromisse aussehen, um mögliche Gegner zufriedenzustellen?
- Wie können Missverständnisse vermieden / aus dem Weg geräumt werden?
- Wer kann als Fürsprecher für das Vorhaben gewonnen werden?
- Wer muss im Projekt aktiv seine Interessen einbringen können?

Beispiele für Einsatzfelder des Stakeholder-Managements

- **Projekte in Unternehmen** (Organisation, Produktion, Logistik, Bauvorhaben etc.)
- **Projekte im Handwerk** (z.B. Austausch von Heizungen oder Fenster in einem Mehrfamilienhaus)
- **Change-Management** (Veränderungen innerhalb der eigenen Organisation)
- **Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung** (z.B. bei Produktveränderungen, Kampagnen); deckt sich teilweise mit CRM-Strukturen
- **Interne Kommunikation**
- **Krisenmanagement**
- **Merger & Acquisition**
- **Expansionspläne** (neue Märkte, neue Regionen, etc.)
- **Onboarding Interim-Manager / Freiberufler** (für deren Tätigkeitsfeld)

Die 5 wichtigsten Ziele im Stakeholder-Management

Das Stakeholder-Management dient dazu, Konflikte im Vorfeld zu vermeiden und die betroffenen Personen als Unterstützer zu gewinnen.

Damit dies erreicht und gefestigt wird, muss die Beziehung zu den Stakeholdern stetig gepflegt und weiterentwickelt werden, während des Projekts und auch danach. Denn die Nachsorge der Beziehungspflege, ist die Vorsorge für das nächste Vorhaben. Die Beziehungspflege umfasst die folgenden Ziele:

■ Akzeptanz und Unterstützung sichern

Das Projekt oder das Vorhaben muss den Stakeholdern "schmackhaft" gemacht werden. Welche Nachteile ergeben sich für sie und welche Kompromisse ist man bereit hierfür einzugehen? Welche Sorgen und Einwände haben sie, die geklärt werden müssen?

Strategie: Betroffene zu Beteiligten machen.

■ Risiken rechtzeitig erkennen und steuern

Welche Konflikte existieren bereits zwischen Bereichen oder Personen und könnten sich im Projekt aufschaukeln? Gibt es kulturelle Unterschiede, die eine Zusammenarbeit im Projekt erschweren?

Strategie: Indikatoren für mögliche Risiken identifizieren und beobachten

■ Transparente Kommunikation sicherstellen

Wer bekommt wann welche Informationen und in welcher Form? Dabei ist es wichtig die Informationen auf die Relevanz für die Betroffenen (=Zielgruppen) zuzuschneiden: C-Level, Sachbearbeiter, Anwender, Kunde, Lieferant. Die Methode hierfür ist eine Kommunikationsplanung.

Strategie: Mit strategischer Kommunikation Missverständnisse vermeiden und Vertrauen aufbauen.

Achtung: Strategische Kommunikation bedeutet nicht manipulative Kommunikation!

■ Erwartungen objektiv managen

Unrealistische Vorstellungen oder Wunschdenken abfangen. Dazu gehört es auch Prioritäten zu klären, die Umsetzung auf die wichtigsten Elemente zu fokussieren und Ziele unter realistischen Gesichtspunkten zu vereinbaren.

Strategie: Projektumfang und -vorgehen verbindlich abstimmen und transparent für alle Stakeholder kommunizieren.

■ Nachhaltigkeit der Projektwirkung sichern

Wie kann das Ergebnis gewinnbringend im Unternehmen verankert werden? Hier müssen die Stakeholder darin unterstützt werden, die bevorstehenden Änderungen in ihrem Umfeld zu implementieren und dauerhaft mitzutragen. Die erforderlichen Maßnahmen, z.B. Schulungen und Workshops, müssen im Projektplan verbindlich aufgenommen werden.

Strategie: Stakeholder Zeit geben Veränderungen zu akzeptieren, mitzugestalten und vorzubereiten.

ZUSATZNUTZEN:

- **Ergänzende Informationen verbessern die Entscheidungsgrundlage**
- **Motivation des Projektteams / der Stakeholder**
- **Höhere Akzeptanz und damit auch schnellere Entscheidungsprozesse**
- **Größere Unterstützung im Projekt/ Vorhaben – auch durch das Management**

Die Durchführung der Stakeholderanalyse

■ Methoden und Tools

Um Stakeholder zu identifizieren und zu analysieren eignen sich **Workshops**, in denen man mit Hilfe von Brainstorming erste Ideen sammelt, konkretisiert und analysiert. Hierfür sollte ein heterogenes Team zusammengestellt werden, das aus verschiedenen tangierten Fachbereichen und Hierarchieebenen besteht.

Während man im Workshop eine Pinnwand oder ein Whiteboard einsetzen kann, lassen sich die Ergebnisse im Anschluss strukturiert in einer **Tabelle** erfassen, die während des Projektverlaufs fortlaufend geprüft und angepasst wird.

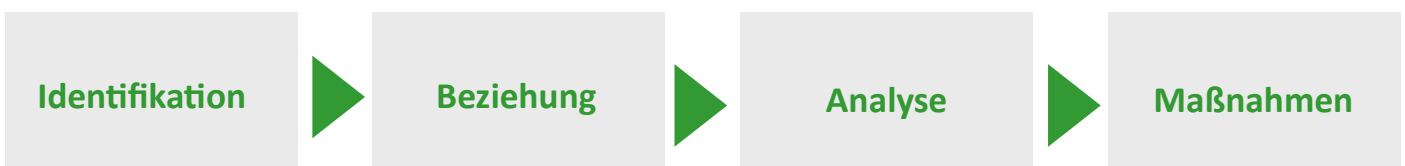
Ergänzend oder alternativ zum Workshop kann auch ein **Fragebogen** eingesetzt werden.

Tipp

Um die Ergebnisse zu verifizieren, empfehle ich mit den identifizierten Stakeholdern **Einzelgespräche** durchzuführen, um die Einschätzung ihrer Person auch aus deren Sicht zu betrachten. Ein solches Gespräch kann nicht nur zusätzliche Informationen liefern, sondern stärkt zudem das Vertrauen, da die Person sich in ihrer Rolle in Bezug auf das Projekt ernstgenommen sieht.

■ Die vier Schritte einer Stakeholderanalyse

Um eine Stakeholderanalyse durchzuführen, müssen vier Schritte durchlaufen werden:



Schritt 1: Identifikation der Stakeholder

Um Stakeholder zu identifizieren, sollte man sich Fragen zu möglichen Beziehungen überlegen, die man strukturiert nacheinander abarbeitet. Hier sind interne und externe Stakeholder zu unterscheiden. [Vgl. Kapitel „Wer gehört zu den Stakeholdern?“](#)

Schritt 2: Darstellung der Beziehungen

Die Beziehung beschreibt, wie stark und auf welcher Ebene ein Stakeholder vom Projekt betroffen ist.

- Interne vs. externe Stakeholder
- Wie hoch ist die Relevanz des Stakeholders in Bezug auf das Projekt aufgrund seiner Position, aufgrund der Betroffenheit oder aufgrund der Funktion als Interessensvertreter?
- Wer muss aktiv im Projekt und damit an den Inhalten und an der Qualität mitarbeiten?
- Wer hat persönlich keine Interessen am Projekt, wird aber aufgrund des Know-hows benötigt?

Schritt 3: Interpretation und Analyse

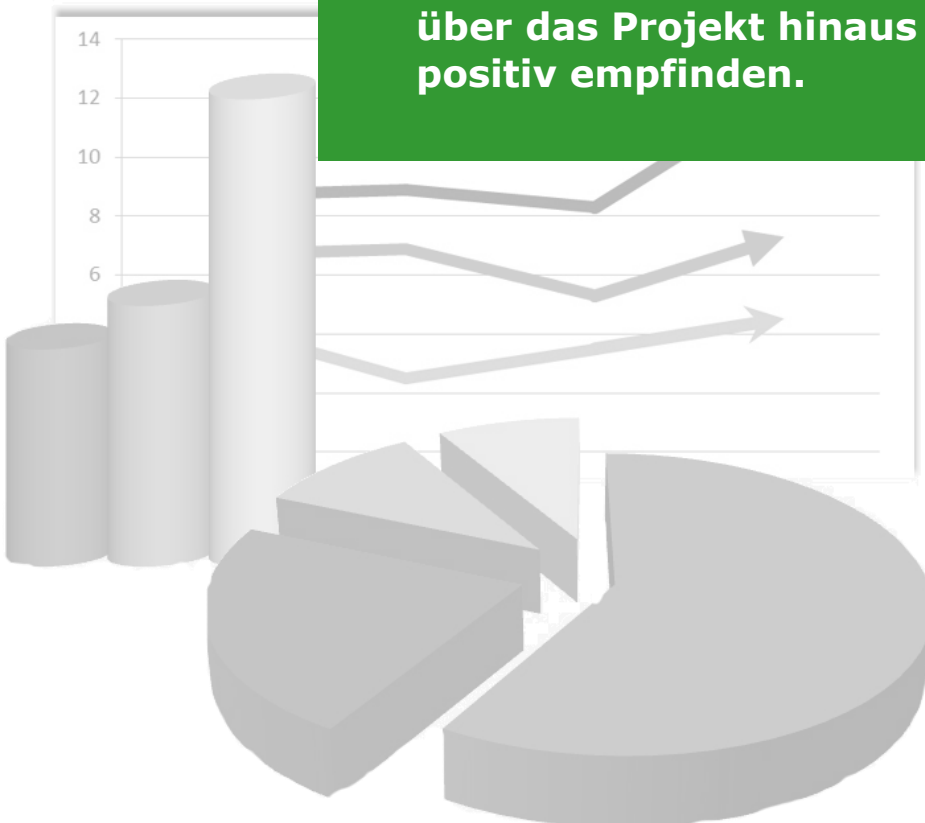
- Welche Ziele und Interessen haben die Stakeholder?
- Welche Erwartungen haben die Stakeholder am Projekt?
- Welchen Einfluss und welche Macht hat der Stakeholder in Bezug auf das Projekt / das Vorhaben?
- Wie kann der Stakeholder charakterisiert werden?
- Welche Besonderheiten sind bei dem Stakeholder zu berücksichtigen?
- Welche Szenarien können im Projekt auftreten, und wie wird der Stakeholder reagieren?

Schritt 4: Ableitung von Maßnahmen

- Welche Chancen und Risiken sind mit dem Stakeholder verbunden und welche Maßnahmen können helfen, die Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden?
- Wie soll der Stakeholder am Projekt beteiligt werden? (z.B. Rolle, Aufgabenblock)
- Welche Informationen sind für den Stakeholder relevant?

STAKEHOLDER-MANAGEMENT STÄRKT DAS EIGENE IMAGE

Projektmanager:innen die sich den Eigenschaften der Stakeholder bewusst sind, werden seltener durch unerwartete Ereignisse überrascht. Die Stakeholderanalyse dient zudem dem eigenen Netzwerk, da sich die Stakeholder verstanden fühlen und auch über das Projekt hinaus die Beziehung als positiv empfinden.



Häufige Fehler in der Stakeholderanalyse

Emotionen, Weltansichten und eigene Wünsche machen einen Menschen aus. Diese Eigenschaften führen zu subjektiven Bewertungen und können Analyseergebnisse verzerren. **Daher ist es wichtig, dass die Bewertungen reflektiert werden.**

Im Folgenden ein paar Beispiele welche Fehler häufig bei der Stakeholderanalyse gemacht werden:

■ Vorurteile

Vorurteile entstehen durch unvollständige und verfälschte Informationen. Spätestens im Projekt wird es Zeit, damit aufzuräumen.

■ Sympathie- und Antipathie

Je sympathischer sich zwei Menschen sind, umso wohlwollender werden sie sich gegenseitig beurteilen. Antipathie beeinflusst die Bewertung dagegen negativ.

■ Tendenzen

Insbesondere wenn jemand bemüht ist objektiv zu urteilen, neigen Menschen zu Tendenzen. Stakeholder werden zu hart, zu neutral oder zu nachgiebig bewertet.

■ Vorschusslorbeeren

Hat jemand einen guten Ruf, tendieren Menschen dazu, diesen Menschen auf einen höheren Sockel als andere zu stellen. Die Folge ist, dass er wichtiger genommen wird, als seine Beziehung zum Projekt es rechtfertigt, oder dass seine Leistung für das Projekt überschätzt wird.

■ Abhängigkeitsverhältnis

Untergebene werden ihren Vorgesetzten wohlwollender einstufen, als es der Realität entspricht — wer sagt schon gerne etwas gegen die eigene

Chefin? Umgekehrt neigen Führungskräfte dazu ihre eigene Mitarbeiter nach außen ebenfalls positiver zu beurteilen als sie es sind. Der Grund liegt darin, dass eine starke Führungskraft auch ein starkes Team braucht. Schwächen im eigenen Team werden nicht gerne zugegeben.

■ **Strahlungseffekte**

Manche Beurteilungen strahlen auf die Bewertung der anderen Eigenschaften der Person oder der Gruppe ab. Wenn jemand als zurückhaltend wahrgenommen wird, entsteht häufig der Verdacht, dass die Person weniger Know-how hat. Umgekehrt wird offenen und extrovertierten Menschen häufiger mehr Kompetenz und Fleiß zugetraut.

■ **Übernahme falscher Urteile**

Um leistungsfähig zu sein benötigt jeder ein bestimmtes Arbeitsumfeld. Bekommt ein Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten keine Unterstützung, wird er keine volle Leistung bringen und gilt u.U. als faul. Mit einem anderen Vorgesetzten (z.B. eine Projektleiterin im Projekt) kann es ganz anders aussehen.

■ **Beeinflussung durch andere**

Das entspricht dem Empfehlungsmarketing. Wenn Person A sagt, dass C gut ist, dann ist er es auch in den Augen anderer.

Besonderheit der Stakeholder-Analyse in Großprojekten

In Großprojekten kann das Umfeld der Stakeholder sehr schnell komplex werden, weil im Sog des Projekts immer mehr Interessen zu Tage treten.

Tip

Ich empfehle daher, die Stakeholderanalyse nicht nur einmal für das gesamte Projekt durchzuführen, sondern vor jeder neuen Projektphase diese vollständig neu zu bewerten und anzupassen:

- Welche Stakeholder werden in welcher Phase relevant?
- Sind sie von Anfang an in die Kommunikation einzubeziehen oder erst in der relevanten Phase?
- Welche Anforderungen / Erwartungen haben sie und welche Rückwirkungen auf vorangegangene Ergebnisse könnten sie haben?
- Ändert sich mit der Phase die Zusammensetzung des Kernteams?
- Haben sich Veränderungen in der Organisation ergeben, die eine Anpassung des Stakeholderkreises erfordern?

ZUSAMMENSETZUNG DER STAKEHOLDER ÄNDERT SICH IM PROJEKTVERLAUF

Wenn sich die Zusammensetzung der Stakeholder im Projektverlauf ändert, dann ist es wichtig, rechtzeitig die Stakeholderanalyse und das Kommunikationskonzept anzupassen und die Einarbeitung neuer Personen in die Thematik vorzubereiten.

Die Stakeholder-Matrix für die Steuerung der Stakeholder

Die Stakeholder-Matrix kann in Excel erstellt werden und dient dazu die in den Schritten 1 und 2 festgestellten Eigenschaften der Stakeholder strukturiert darzustellen und Maßnahmen abzuleiten. Hier ein Beispiel wie die Tabelle aufgebaut werden kann:

Beschriftung der Spalten A - I:

- A Name des Stakeholders
- B Position im Unternehmen
- C Einfluss / Macht auf Projekt und Meinungsbildner (Netzwerk, Ansehen etc.)
- D Rolle im Projekt (z. B. aktive Mitarbeit, Freigabe, Steeringboard, Auftraggeber, Interessent)
- E Grad der Betroffenheit (keine, wenig, stark)
- F Art der Betroffenheit (vorteilhaft, neutral, nachteilig)
- G Erwartungen / Anforderungen / Ziele
- H Befürchtungen
- I Besonderheiten

Beschriftung der Spalte J:

- J Analyseergebnis (wie wird der Stakeholder eingeschätzt?)

Beschriftung der Spalte K:

- K Steuerungsmaßnahme (Sind spezifische Maßnahmen notwendig? Z.B. ein wöchentliches Meeting für die Aufgabenplanung.)

Beschriftung der Spalten L + M:

Sie dienen dazu festzuhalten, wer sich um die Maßnahme kümmert und in welchen Intervallen die Maßnahme greift

- L Delegiert an ...
- M Intervall (z.B. wöchentlich, monatlich)

Beispiel für eine Stakeholder-Matrix

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Name Stakeholder	Position im Unternehmen	Einfluss + Macht	Rolle im Projekt	Grad der Betroffenheit klein, wenig, stark	Art der Betroffenheit vorteilhaft, neutral, nachteilig	Erwartungen	Befürchtungen	Besonderheiten	Analyse	Steuerungsmaßnahme	Zuständigkeit für Maßnahme	Frequenz
2	Anna Müller	Bereichsleiterin Einkauf	- gutes Verhältnis zum CEO - Mitglied Ausschuss Marktexpansion	Auftraggeberin / Sponsorin	stark	vorteilhaft	- Umsetzung des Projekts in Zeit, Umfang und Budget - Verbesserte Datengrundlagen für Marketingaktivitäten	Aufwand und Nutzen fallen zeitlich auseinander, was den direkten Erfolg mindert.		Sie wird auf schnelle Umsetzung und Nutzung Wert legen.	regelmäßige und offene Kommunikation;	Projektleiter	Wöchentlich
3	Herbert Stein	Einkäufer	gering	Projektmitarbeiter	stark	vorteilhaft	Schnellere Verfügbarkeit und Analyse von Daten erleichtert seine Arbeit	Kann er die Anwendung erlernen? Ist er den Aufgaben im Projekt gewachsen?	kann sich nicht selbst organisieren	Wird zuverlässig im Projekt mitarbeiten, braucht aber Unterstützung in seiner Organisation	regelmäßige Meetings in denen er die benötigte Unterstützung bekommt	Verantwortliche für das Aufgabenpaket	Wöchentlich
4	Marion Müller	Teamleiterin Einkauf Technik	gering	Entscheiderin	stark	neutral	Möchte wissen, wie ihre Mitarbeiter in Zukunft arbeiten und ob sie mehr oder weniger Zeit brauchen werden.	In der Übergangsphase wird der Output des Teams sinken - und das, obwohl sie heute schon an der Grenze arbeiten.	arbeitet nur zu 50% vormittags	arbeitet zuverlässig und entscheidet zügig, wenn sie die Fakten hat	Gute Dokumentation kann ihr helfen zu entscheiden und auch nicht bei jedem Meeting dabei sein zu müssen. Das könnte die Terminfindung erleichtern.	Projektleiter / Projektteam	regelmäßig und zeitnah
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Auch wenn es Überwindung kostet Kollegen auf diese Weise zu analysieren hilft es andererseits die Situation richtig einzuschätzen und auf die Bedürfnisse der Kollegen ein zugehen. Dadurch können Konflikte vermieden und Kollegen motiviert werden, das Projekt voranzubringen.

Ableitung eines Kommunikationsplans

Individuelle Kommunikationswege für ausgewählte Stakeholder werden in der Stakeholderanalyse als Maßnahme definiert (s. vorangegangenes Kapitel).

Darüber hinaus muss auch geklärt werden, welche Interessengruppen über welche Kommunikationsarten regelmäßig mit Informationen versorgt werden. In der Regel werden die Stakeholder entsprechend ihrer Rolle und ihrer Beziehung zum Projekt gruppiert und informiert. Die Methode hierfür ist der **Kommunikationsplan**.

Für bestimmte Kommunikationsformen müssen standardisierte Vorlagen zur Verfügung gestellt werden (z. B. Statusberichte, Protokolle, Aufgabenpakete, Risikoanalyse).

Im Folgenden werden für unterschiedliche Zielgruppen die **formellen Kommunikationsformen** beschrieben, auf die informellen Möglichkeiten (z.B. spontane Treffen, die berühmte Kaffeeecke, gemeinsame Mittagessen) gehe ich nicht weiter ein.

■ Die Belegschaft eines Unternehmens / eines Bereichs

Je größer ein Projekt ist, um so größer ist auch das Interesse der Mitarbeiter an den Auswirkungen und dem Gelingen des Projekts. Um zu vermeiden, dass Gerüchte und Gegenbewegungen zum Projekt entstehen eignen sich folgende Kommunikationsformen:

- **Betriebsversammlung** / Ansprache des Bereichsleiters
- **Marktplatz:** An einem zentralen Platz werden Informationen ausgehängt, die über die Inhalte und den Verlauf des Projekts regelmäßig informieren. Der Vorteil liegt darin, dass sich zu unterschiedlichen Zeiten verschiedene Mitglieder zufällig treffen und austauschen können. Zudem kann man zu bestimmten Zeiten Sprechstunden mit Projektmitglieder anbieten.
- **Intranet:** Gleiche Funktion wie der Marktplatz, nur dass die Informationen digital vorliegen. Der Vorteil hier liegt darin, dass die Informationen über verschiedene Niederlassungen und auch Remote-Mitarbeitern zur Verfügung stehen und dass sie über die Suche durchsucht werden können. Bezüglich des Contents können Texte,

Videos oder Podcasts hinterlegt werden.

- **Chatbot im Intranet:** Die Pflege ist häufig sehr aufwendig, da die KI trainiert werden muss, damit die Antworten korrekt ausgegeben werden. Es lohnt sich aber bei größeren Projekten, wenn der Chatbot später auch als Supporthilfe genutzt werden kann. Wenn die Fragen zudem anonym getrackt werden, können sie analysiert und als Indikator für die Stimmung in der Belegschaft verwendet werden.
- **Newsletter / Podcast:** Der Newsletter / Podcast eignet sich, um die Mitarbeiter als Push-Nachricht regelmäßig über den aktuellen Stand, Erfolge aber auch Störungen zu informieren.

■ Alle interne Stakeholder

Wie schon oben beschrieben, haben die Stakeholder bestimmte Interessen am Projekt oder am Vorhaben. Nicht zu wissen, ob die Interessen berücksichtigt werden und welche Veränderungen sich für die Zukunft ergeben, schürt in dieser Gruppe Ärger, Ängste und befeuert den Flurfunk. Eine transparente Kommunikation kann diese Risiken vermeiden. Hierfür eignen sich diese Kommunikationsformen:

- **Kick-off-Meeting:** Den Stakeholdern werden die Inhalte und Ziele des Projekts / des Vorhabens sowie die Vorgehensweise vorgestellt. Das gibt ihnen die Möglichkeit Fragen zu stellen und auf Lücken hinzuweisen.
- **Regelmäßige Stakeholder-Meetings:** Vor allem bei länger laufenden Projekten ist es wichtig, die Stakeholder regelmäßig über den Projektstatus zu informieren und ihnen die Gelegenheit zu geben Fragen zu stellen.
- **Newsletter:** Es ist denkbar, dass der Newsletter für die Belegschaft auch für die internen Stakeholder ausreicht. Es ist aber auch möglich, dass sie spezielle Informationen benötigen, weshalb sie einen auf ihre Belange zugeschnittenen Newsletter erhalten sollten.
- **Protokolle / Projektdokumentation:** Bereitstellung relevanter Protokolle und Projektdokumentationen

■ Externe Stakeholder

Zu den externen Stakeholdern zählen Interessensverbände, Behörden, Finanzgeber, Nachbarschaften, Presse und ähnliche. Da die Interessen sehr unterschiedlich sind wird man hier spezifische Formen definieren müssen:

- Roundtable und Presseveranstaltungen für die Presse
- Berichtsmeetings / Motivationsmeetings für die Finanzgeber
- Abstimmungsmeetings und Besichtigungen für Behörden
- Öffentliche Informationsveranstaltungen für die Nachbarschaft

■ Das Projektteam

Das Projektteam muss befähigt werden die Ziele, die Auswirkungen des Projekts und seine Aufgaben inkl. Aufwand zu verstehen und einzuschätzen. Daher muss das Projektteam aktiv an der Planung und der laufenden Abstimmung beteiligt sein und Zugriff auf alle relevanten Informationen haben.

- **Digitale Plattformen** wie MS Teams, Projektmanagementtools, JIRA/Confluence für Dokumentation, Planung, Chats etc. sind im modernen Projektmanagement nicht mehr wegzudenken.
- **Projektteammeetings**
- **Retrospektiven:** Meetings, die dazu dienen Projektphasen rückwirkend zu beurteilen, um für den weiteren Verlauf effektiver zu werden.
- **Projektdokumentation:** Bereitstellung der Meetingergebnisse wie z.B. Projektplan, Aufgabenblätter, Protokolle, Risiko- und Chancenanalysen, Unterlagen zum Changemanagement (Anforderungsänderungen)
- **Berichte:** Die Verantwortlichen für Teilprojekte und Aufgabenpakete haben in der Regel auf der Projektplattform eigene Kanäle und stellen ihre Berichte der Projektleitung und dem Projektteam zur Verfügung (welche Berichte werden im Projekt vereinbart)
- **Eskalationsprozesse** zur Projektleitung: Diese müssen im Rahmen des Projekts definiert und entsprechend umgesetzt werden.

■ **Projektleiter / Teilprojektleiter / Change-Manager* / Agile Coaches**

Diese Gruppe zählt zur Führungsriege des Projektmanagements. Sie müssen sich regelmäßig über anstehende Aufgaben abstimmen, den Projektfortschritt überwachen, Störungen identifizieren und Maßnahmen ableiten.

- **Projektleitungsmeeting**
- **Retrospektiven**
- Geschützter Kanal auf der **digitalen Projektplattform**
- **Projektdokumentation**
- **Eskalationsprozesse**
- Bereitstellung von **Berichten** für Auftraggeber und Lenkungsausschuss

*Veränderungsmanager:in

■ **Sponsor:in / Auftraggeber:in**

Der Sponsor ist daran interessiert, dass das Projekt im Rahmen des Budgets, der Deadline und des Umfangs umgesetzt wird. Daher will die Auftraggeberin rechtzeitig über Abweichungen, Störungen und Lösungen informiert werden.

Die Sponsorin will jedoch nur über relevante Themen informiert werden und hat kein Interesse an Querelen innerhalb des Projektteams, solange diese nicht das Projekt stören.

- **Regelmäßige Meeting** mit dem Projektleitungsteam
- **Statusberichte**
- **Störungsmeldungen / Eskalationsprozesse**
- **Projektdokumentation**

■ **Lenkungsausschuss**

Der Lenkungsausschuss hat in der Regel ähnliche Interessen wie die Sponsorin. Daher eignen sich die gleichen Kommunikationsformen, nur

mit dem Unterschied, dass die Sponsorin vorher informiert werden muss, um ggf. korrigierend eingreifen zu können.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass der Lenkungsausschuss häufig mehrere Projekte begleiten muss. Die Informationen für den Ausschuss müssen daher übersichtlich und fokussiert präsentiert werden.

- **Regelmäßige Lenkungsausschussmeetings**
- **Statusberichte**
- **Störungsmeldungen / Eskalationsprozesse**
- **Projektdokumentation**

■ **Meinungsbildner / Netzwerker**

Meinungsbildner und Netzwerker sind für das Projekt wichtig, da sie die Stimmung im Unternehmen beeinflussen oder auch über ihr Netzwerke Nutzen stiften können (z.B. zusätzliche Geldgeber, positive Stimmung in der Presse, Mediator in Konfliktsituationen). Daher ist es ratsam, sie regelmäßig über das Projekt zu informieren.

- **Sounding-Board:** Die Existenz des Boards ist in der Regel öffentlich bekannt und dient ausschließlich dazu Informationen, Meinungen und Erfahrungen auszutauschen. Hier werden keine Entscheidungen getroffen.



BINDEN SIE DIE INTERNE KOMMUNIKATION EIN

Interne Kommunikation und Projektkommunikation dürfen sich nicht gegenseitig torpedieren. Mit abgestimmten Plänen können sogar Synergien genutzt werden.

Regeln für die Kommunikation im Beziehungsmanagement

Die Kommunikation im Beziehungsmanagement zielt darauf ab offen und respektvoll miteinander umzugehen:

- Empathie statt Rechthaben
- Authentizität
- Aktives Zuhören
- Positive Sprache
- Konflikte ansprechen und Lösungen finden
- Transparenz und Ehrlichkeit
- Kommunikation auf Augenhöhe
- Zielgruppenorientierte Kommunikation
- Mit Verbindlichkeit Vertrauen schaffen
- Wertschätzung und Beziehungspflege auch außerhalb des Projekts

Die Kommunikation spielt im gesamten Projekt eine wichtige Rolle, insbesondere wenn Konflikte auftreten oder Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Kollegen müssen motiviert oder auch mal ausgebremst werden, damit das Team als Einheit funktionieren kann.



KOMMUNIKATION—ÜBEN, ÜBEN, ÜBEN

Professionelle Kommunikation ist einerseits Technik, braucht andererseits auch viel Übung. Doch wer sie beherrscht, kann souveräner und stärker auftreten.

Einsatz von KI in der Stakeholderanalyse

Sobald man den Zweck und das Vorgehen in der Stakeholderanalyse verstanden hat, kann man vor allem bei größeren Projekten gezielt eine KI (z.B. Language Models) zur Unterstützung einsetzen.

■ Voraussetzungen:

- Digitale Projektbeschreibung muss vorliegen.
- Es müssen Datenquellen genutzt werden, die ausreichend aktuelle Informationen über Mitarbeiter haben, um sie als Stakeholder identifizieren zu können (z.B. Arbeitsplatz- und Aufgabenbeschreibungen von Personen, Gruppen).

■ Vorbereitung: Stimmungslage

- Eine KI kann z.B. ein Intranet inkl. Chatbot und Community-Seiten durchforsten, und feststellen, ob es bereits Stimmungen zum Projekt gibt und wie die allgemeine Stimmung im Unternehmen ist. Das hat Auswirkung auf die Zusammensetzung des Projektteam und den Kommunikationsplan.
- Mit einem Fragebogen, den man den Mitarbeitern zur Verfügung stellt, können gezielt Meinungen zum Projekt abgefragt werden. Für die Erstellung des Fragebogens und der Auswertung kann eine KI eingesetzt werden (in manchen Umfragetools bereits vorhanden).

■ Identifikation von Stakeholder

- Auf Basis der Projektbeschreibungen kann eine KI die Personalakten und Telefonlisten durchsuchen und eine Vorschlagsliste (Namen, Rollen, Einflussfaktoren) erstellen.
- Auch Adressbücher und Profile im Intranet können hierzu herangezogen werden.
- Vergangene Projektdokumente können ebenfalls Informationen liefern und von der KI mit Blick auf potenzielle Stakeholder und Projektmitarbeiter:innen durchsucht werden. Achtung: Hier greift man allerdings auch auf veraltete Daten zu und es können Informationskonflikte entstehen (z.B. Umbesetzungen von Positionen).

Alternativ können sie auch die Unterlagen aus den Workshops verwenden:

- die Daten, die auf einem interaktiven Whiteboard erfasst wurden
- Protokolle
- Bildprotokolle (wenn man über eine leistungsstarke KI mit Vision Language Models besitzt)

■ Darstellung der Beziehungen

Bereits mit dem Auftrag an die KI eine Vorschlagsliste von Stakeholdern zu erstellen, kann man der KI eine Struktur mitgeben, wie sie die Informationen in einer Matrix darstellen soll ([vgl. Stakeholder-Matrix](#)):

- Grad der Betroffenheit (keine, wenig, stark)
- Art der Betroffenheit (vorteilhaft, neutral, nachteilig)
- Erwartungen / Anforderungen / Ziele
- Befürchtungen
- Besonderheiten

■ Interpretation, Analyse und Ableitung von Maßnahmen

Sind alle Daten wie oben beschrieben zusammengetragen, empfehle ich diese zunächst einmal zu sichten und auf Unstimmigkeiten und Fehler zu prüfen. Denn nur mit einer sauberen Datengrundlage kann die KI auch richtige Schlussfolgerungen ziehen.

Auf Basis der bereinigten und berichtigten Datengrundlage kann eine KI die Stakeholder-Matrix erstellen, sowie Risiko- und Chancenpotenziale aufzeigen.

Tipp

Ich empfehle an dieser Stelle, die Tabelle um ein Feld zu ergänzen: „Kommunikationsform“. Lassen Sie die KI Vorschläge machen, welche Kommunikationsformen für den Stakeholder geeignet sind.

■ Von der KI erstellte Stakeholder-Matrix verifizieren

Nach Fertigstellung der Datenmatrix empfehle ich erneut die Daten zu prüfen, vielleicht sogar im Rahmen eines Workshops.

Der Vorteil des Workshops ist, dass Sie Stakeholder und Projektteammitglieder bereits aktiv einbinden. Das zahlt sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Teamstimmung aus und zeigt den Kollegen, dass ihre Meinung gefragt ist. Somit stärken sie das Vertrauen und die Beziehung.

■ Kommunikationsplan ableiten und umsetzen

Auf Basis der qualitätsgesicherten Stakeholder-Matrix kann die KI nun dabei unterstützen einen Kommunikationsplan zu erstellen. Wenn Sie bereits Erfahrung mit einzelnen Kommunikationsformen in der Projektarbeit gemacht und diese dokumentiert haben, oder wenn bestimmte Kommunikationsformen nicht in Frage kommen, dann stellen Sie auch diese Informationen der KI zur Verfügung.

Auch bei der Umsetzung des Kommunikationsplans kann die KI unterstützen, in dem sie Texte und Bilder für Newsletter oder Intranet-Beiträge generiert, Plakate für den Marktplatz entwirft oder bei der Erstellung einer Pressemitteilung unterstützt.

DIE KI ALS DIGITALER KOLLEGE

Verstehen sie die KI als Assistenten, der sie in ihrer Arbeit unterstütz und an dem Sie Aufgaben delegieren können.

KI gestützte Wissensdatenbank für das Stakeholder-Management

Wie die KI-Beispiele im vorangegangenen Kapitel zeigen, spielt eine saubere Datengrundlage eine wichtige Rolle, um richtige Schlüsse aus der Stakeholderanalyse und für das Stakeholder-Management zu ziehen.

Wenn regelmäßig Projekte umgesetzt werden, empfehle ich eine KI-gestützte Wissensdatenbank aufzubauen, in der gezielt Informationen gesammelt und bereitgestellt werden. Beachten Sie, dass der Aufbau einer Wissensdatenbank ein Projekt ist, und daher dem in diesem Paper beschriebenen Vorgehen des Stakeholder-Managements zu folgen ist.

Hier ein paar Vorschläge für Inhalte einer solchen Datenbank:

■ Online-Profile von Mitarbeiter

Erstellen sie z.B. mit Hilfe der KI aus den Personalakten Online-Profile von Ihren Mitarbeitern, die von diesen korrigiert und regelmäßig gepflegt werden (z.B. Hinterlegung der Mitarbeit in Projekten oder die Betreuung besonderer Themen). Hier können auch Bewertungen der Projektleiter aus verschiedenen Projekten hinterlegt werden. Vergessen Sie nicht festzulegen, welche Informationen wer zu sehen bekommt. Die analysierende KI sollte auf möglichst viele Informationen Zugriff haben.

In „geschützten“ Feldern können zudem Bewertungen aus deren Mitarbeit in Projekten hinterlegt werden.

Zusatznutzen: Auf Basis dieser Profile kann die Personalabteilung bspw. Potenziale der Mitarbeiter aufdecken und gezielt einsetzen.

■ Profile von externen Stakeholdern

Wenn mit bestimmten externen Personen oder Gruppen häufiger zusammengearbeitet wird, können auch von diesen Profilen erstellt werden. Teile der Daten können aus dem Internet gezogen werden, andere Teile müssen ggf. manuell erfasst werden. Bei regelmäßiger Nutzung der Daten lohnt sich der Aufwand.

■ Dokumentation über Erfolg und Misserfolg eingesetzter Kommunikationsformen

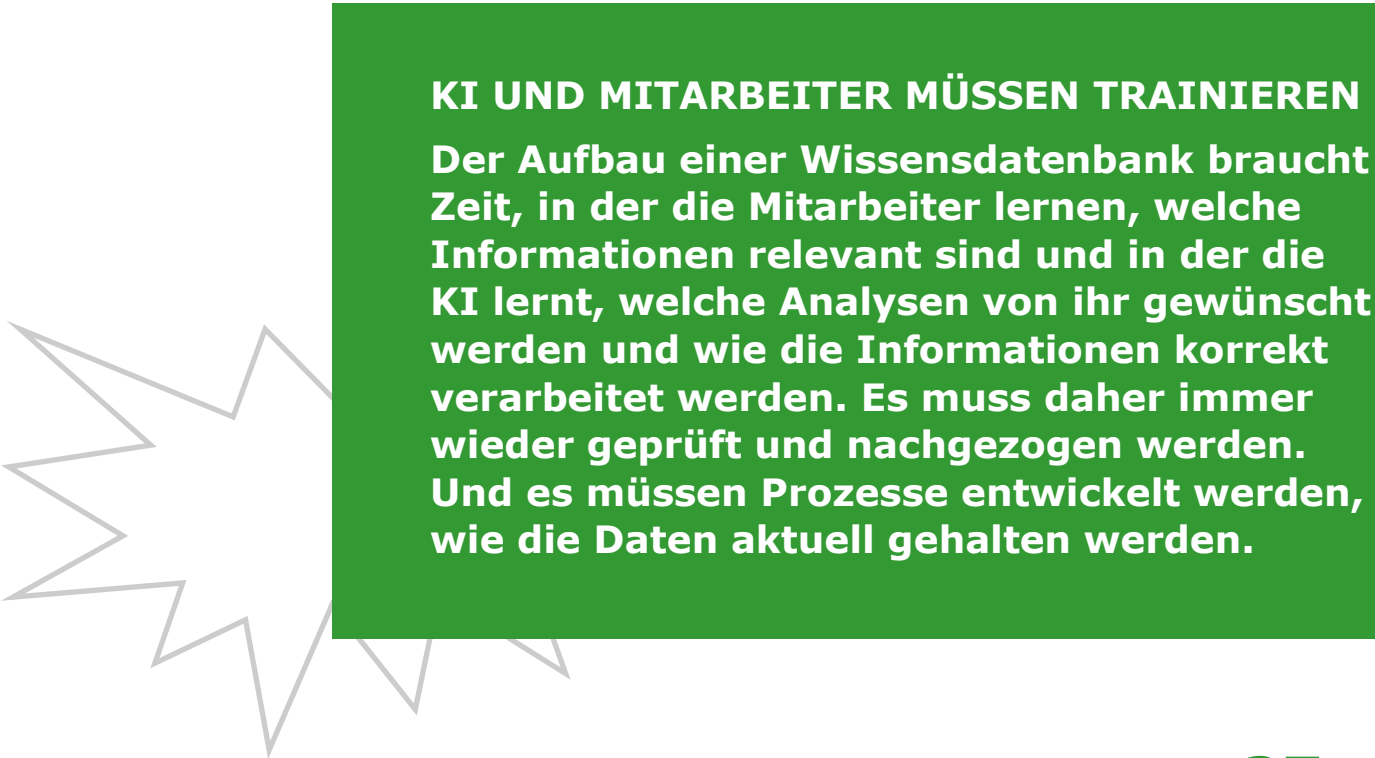
Wenn bspw. ein Newsletter bei Mitarbeitern nicht positiv wahrgenommen wurde, dann sollten die Gründe erforscht und entsprechend dokumentiert werden. So kann verhindert werden, dass in anderen Projekten der gleiche Fehler gemacht wird. Analog gilt dies für alle Kommunikationsformen. Zudem kann hinterlegt werden, dass bestimmte Kommunikationsformen gar nicht zum Einsatz kommen sollen / können.

Zusatznutzen: Diese Informationen sind auch für die interne Kommunikation relevant.

■ Dokumentation von Konflikten und Schwierigkeiten im Projekt

Aus den Erfahrungen welche Konflikte mit Stakeholdern auftraten und wie sie gelöst wurden können wertvolle Tipps für neue Situationen gezogen werden.

Die Dokumentation dieser Informationen muss nicht zwingend schriftlich erfolgen. Auch Tonaufnahmen sind möglich. Aber auch Protokolle sowie Risiko- und Chancenanalysen aus den Projekten enthalten wichtige Informationen hierzu.



KI UND MITARBEITER MÜSSEN TRAINIEREN
Der Aufbau einer Wissensdatenbank braucht Zeit, in der die Mitarbeiter lernen, welche Informationen relevant sind und in der die KI lernt, welche Analysen von ihr gewünscht werden und wie die Informationen korrekt verarbeitet werden. Es muss daher immer wieder geprüft und nachgezogen werden. Und es müssen Prozesse entwickelt werden, wie die Daten aktuell gehalten werden.



Bettina Vier

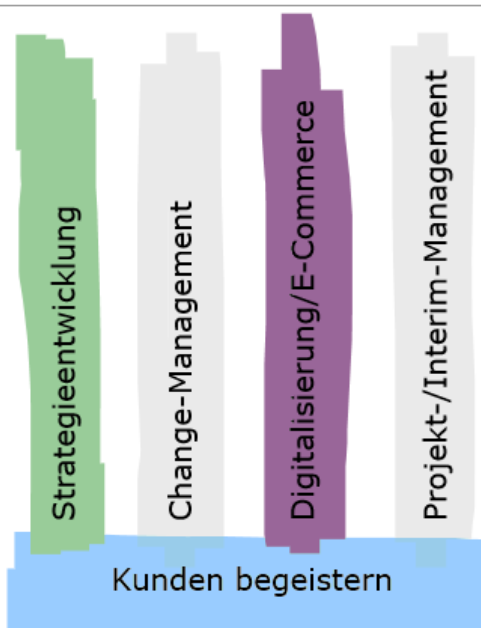
Digitalisierung + E-Commerce

Diplom-Volkswirtin und IHK-Change-Managerin mit tiefen digitalen Background

Ihre Leidenschaft für die digitale Transformation fand sie bereits vor mehr als 25 Jahren als sie als Pionierin für eine Bank erstmalig eine Website einführte und sich dabei selbst wegrationalisierte. Seitdem hat sie zunächst in Festanstellung und später als freiberufliche Interim-Managerin in verschiedenen Unternehmen und Branchen die Digitalisierung vorangetrieben und als Change-Managerin Organisationsstrukturen und Prozesse angepasst. Das Stakeholder-Management ist die Basis ihrer Arbeit und essenziell für den erfolgreichen Einstieg in ein neues Mandat.

Der Faktor „Vier“

Digitale Transformation mit „Faktor Vier“



©Bettina Vier

Entwicklung einer **Digitalisierungsstrategie** - bereichsübergreifend, unternehmerisch und gezielt.

Einsatz als **Change-Managerin**, um Teams bei der Veränderung zu unterstützen: Kommunikation, Beratung, Schulung.

Durchführung von Machbarkeitsstudien und Anforderungsanalysen, um **Potenziale der Digitalisierung und Automatisierung sowie Optimierungsmöglichkeiten aufzudecken**.

Umsetzung der **digitalen Transformation** als Projektmanagerin oder Interim Managerin in Leitungsfunktion.

**Sie haben Fragen zum Stakeholder-
Management? Kontaktieren Sie mich, das
Erstgespräch ist kostenlos.**

Bildnachweise:

Deckblatt:

- Stakeholder © Andrey Popov, Adobe Stock
- Grafiken S. 3-28: © Bettina Vier
- S. 21: Bild von Bettina Vier; © Lisa Krieg

Impressum:

Bettina Vier

Digitalisierung + E-Commerce

Mainzer Weg 25, 55263 Ingelheim

E-Mail: ecommerce-management@gmx.de

Tel.: 0152-33974054

[Zur Website](#)

© Bettina Vier, Digitalisierung + E-Commerce, 2025

