

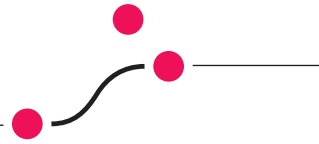
Stakeholder-Analyse

Analyse der relevanten Anspruchsgruppen

Stakeholder sind alle relevanten Anspruchsgruppen, mit denen Sie in Ihrer neuen Position als Führungskraft in Verbindung stehen. Das sind Funktionen und damit die entsprechenden Personen, die etwas von Ihnen und Ihrer Abteilung wollen und von denen Sie etwas wollen. Meist sind das mehr, als Sie auf den ersten Blick denken. Relevant sind Funktionen, die darüber entscheiden, welche Ressourcen Sie für Ihren Bereich bekommen – oder eben nicht. Oder die Ihnen Aufträge erteilen können und denen Sie Bericht erstatten. Relevant sind ebenso diejenigen, denen Sie Aufträge erteilen können. Relevant sind selbstverständlich diejenigen, für die die Leistung des Unternehmens erbracht wird: die Kunden. Und relevant sind diejenigen, auf deren Dienstleistung oder Kooperation Ihr Bereich angewiesen ist.

Typische Stakeholder in der ersten Führungsfunktion sind:

- der / die eigene Vorgesetzte
- weitere Führungsebenen bis hin zur Geschäftsführung
- die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- gleichgestellte Führungskräfte
- andere Abteilungen – insbesondere diejenigen, mit denen Ihr Team direkte Schnittstellen hat
- das Controlling / die Finanzabteilung
- die Personalabteilung
- PE/OE = Personalentwicklung / Organisationsentwicklung
- Belegschaftsvertreter (Betriebsrat / Personalrat)
- die IT-Abteilung
- die Marketing-Abteilung
- evtl. Projektleiter und Projektmitarbeiter interner Projekte
- Kunden (Klienten, Patienten, ... je nach Ihrer Branche)
- Lieferanten / Zulieferer
- externe Dienstleister
- Behörden
- externe Konkurrenten auf dem Markt (Konkurrent X, Konkurrent Y, Konkurrent Z, ...)
- meinungsprägende Vertreter mit besonderer Expertise zur Fachdiskussion Ihrer Branche
- externe Berater (Rechtsanwalt, Steuerberater, Unternehmensberater, ...)
- ...
- ...



Eine eigene Stakeholder-Analyse erstellen

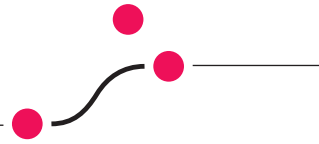
Für Ihre Stakeholder-Analyse sammeln Sie alle für Ihre Position und Ihren Verantwortungsbereich relevanten Anspruchsgruppen. Sie können mit den internen Stakeholdern beginnen und dann zu den externen übergehen. Bei kleineren Betrieben werden viele Funktionen über Dienstleister zugekauft (die Haus-Rechtsanwältin, der Hausberater, die Haus-Grafikerin oder Website-Gestalterin, etc.). Größere Unternehmen bauen diese Kompetenzen nach und nach intern auf.

Malen Sie 3 konzentrische Kreise (*den inneren Kreis nicht zu eng am Mittelpunkt, da dort oft viele Karten landen*). Wenn Sie eine Pinnwand zur Verfügung haben, nehmen Sie dann runde Moderationskarten und sammeln die einzelnen Stakeholder darauf: pro Stakeholder eine Karte. Der Vorteil ist, dass Sie die Stakeholder bei der Zuordnung dann leicht noch verschieben

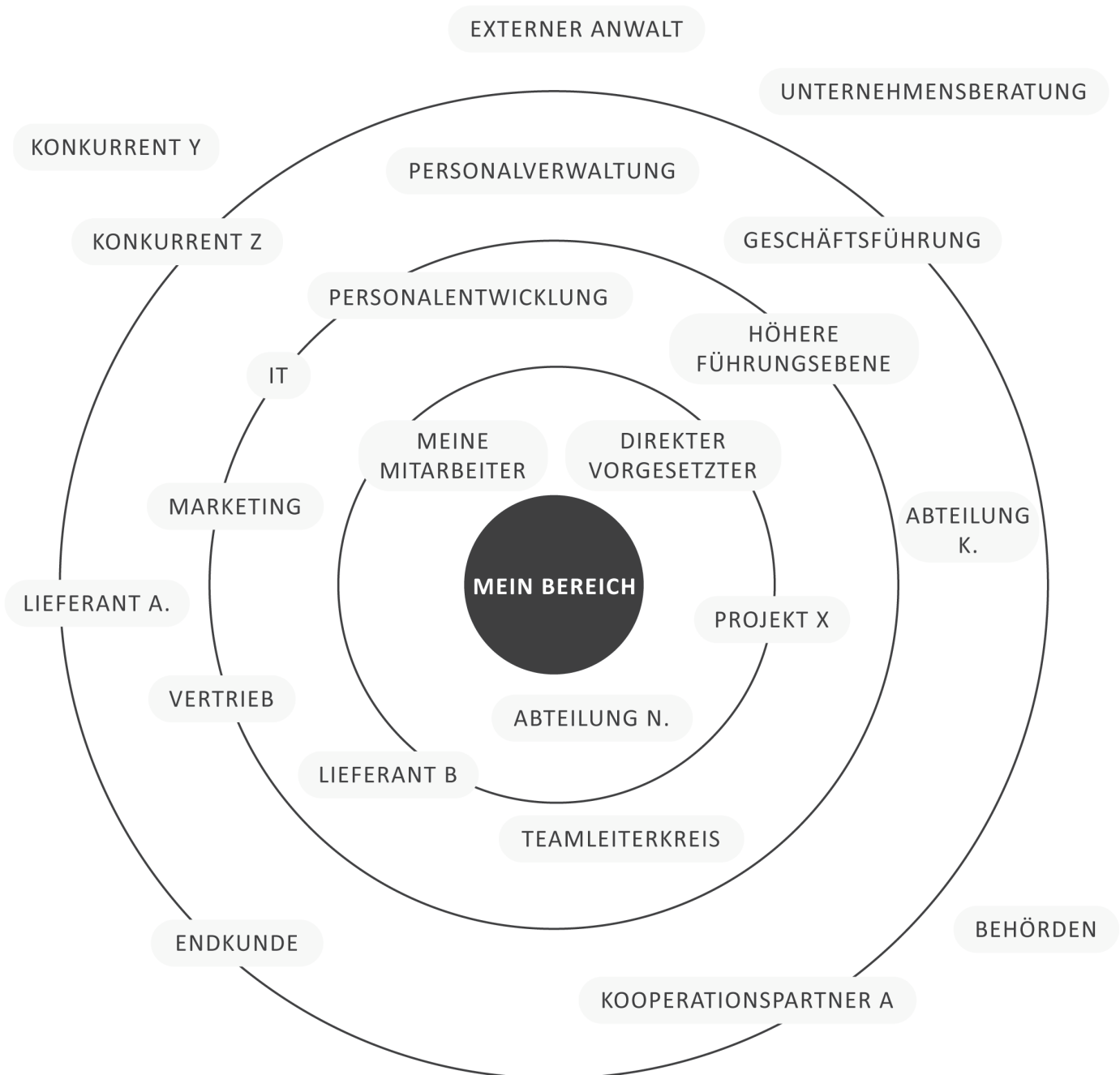
können. Wenn Sie keine Pinnwand verfügbar haben, nehmen Sie ein DIN-A3 oder DIN-A4-Blatt und zeichnen die Stakeholder in die drei konzentrischen Kreise ein. Mit beiden Vorgehensweisen können Sie gleichzeitig sammeln und sortieren.

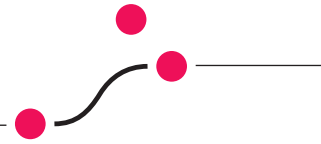
Die Sortierung erfolgt nach Relevanz. Im Mittelpunkt ist Ihr Verantwortungsbereich. Je relevanter ein Stakeholder für Ihren Bereich ist, desto näher platzieren Sie ihn zum Mittelpunkt. Anspruchsgruppen, die wichtig sind, aber nicht in einem direkten Bezug zu Ihrem Bereich stehen oder selten auftauchen, rücken mehr an den Rand. Wenn beispielsweise Ihr Bereich „Vertrieb“ ist, werden die Kunden sehr nahe zu Ihnen beim Mittelpunkt sein. Wenn Ihr Bereich „Personalverwaltung“ ist, werden die Kunden weiter außen sein.

Sammeln und sortieren Sie so lange, bis Sie alle wesentlichen Stakeholder erfasst haben und Ihr Bild insgesamt stimmig ist.



Beispiel für eine Stakeholder-Analyse





Weiterarbeiten mit der Stakeholder-Analyse

Mit der Stakeholder-Analyse führen Sie sich bildlich vor Augen, welche Anspruchsgruppen für Ihre neue Position relevant sind.

Nun können Sie sich fragen:

Mit wem will ich WIE und IN WELCHER REIHENFOLGE in Kontakt treten und wie gestalte ich den Kontakt?

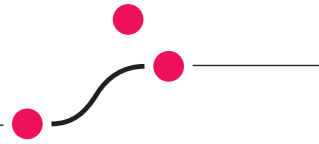
- Wie präsentiere ich meinen Verantwortungsbereich und mich gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen?
 - Welche Herausforderungen haben die Stakeholder zu bewältigen? Und was heißt das für meinen Bereich und für mich?
 - Welche Interessen haben die einzelnen Anspruchsgruppen?
 - Bei welchen Themen widersprechen sich die verschiedenen Interessen und erzeugen damit voraussehbare Konflikte für meinen Bereich?
 - Wer hat vermutlich welche ERWARTUNGEN an meinen Bereich und an mich als neue Führungskraft?
 - Wie kann ich die Erwartungen herausfinden?
 - Welche Erwartungen kann ich / kann mein Bereich erfüllen und welche nicht?
 - Wer ist auf Informationen von mir angewiesen und auf welche Informationen bin ich angewiesen?
- etc.

Sie können Ihre Stakeholder-Analyse mitnehmen zu den ersten Gesprächen mit Ihrem direkten Vorgesetzten, nach den relevanten Anspruchsgruppen aus seiner Sicht fragen und diese ergänzen oder die Anordnung verschieben.

Fragen Sie auch Ihre gleichgestellten Führungskräfte nach deren Sicht und nach deren Einschätzung der Relevanz der einzelnen Stakeholder für Ihren Verantwortungsbereich. Auch damit können Sie Ihre eigene Stakeholder-Analyse nachjustieren.

Wenn Sie einen Plan für Ihre ersten 100 Tage aufstellen, können Sie Ihre Stakeholder-Analyse nutzen, um alle Anspruchsgruppen im Blick zu behalten und Ihre Kontaktgestaltung zu überprüfen.

Gleichzeitig wird sich im Lauf der Zeit Ihre Einschätzung verändern und verfeinern und Sie können Ihre Stakeholder-Analyse entsprechend anpassen.



Nutzen der Stakeholder-Analyse für Sie

- Eine Stakeholder-Analyse ist schnell und einfach zu erstellen.
- Sie ist ein anschauliches Mittel, um einen Überblick über die relevanten Anspruchsgruppen zu gewinnen und keine zu vergessen.
- Ihre Stakeholder-Analyse kann „mitwachsen“ mit Ihren zunehmenden Erfahrungen mit den einzelnen Stakeholdern.
- Sie können die Analyse auch als Kommunikationsmittel verwenden, um Ihren Überblick zu erweitern.

Einsatzmöglichkeiten der Stakeholder-Analyse

- Besonders geeignet für den Beginn von neuen Situationen wie Start in eine neue Führungsposition oder Start eines Projektes
- Mittendrin, wenn es besonders unübersichtlich ist und Sie von vielen verschiedenen Anspruchsgruppen „überrollt“ werden. Dann hilft die Sortierung durch die Stakeholder-Analyse, wieder den Überblick zu gewinnen und Prioritäten setzen zu können.