

## Stakeholder

Stakeholder sind diejenigen Akteure bzw. Gruppen, die im Veränderungsprozess ein spezifisches Anliegen haben und es durchsetzen wollen. Der Begriff stammt von „to be at stake“ und bedeutet, dass etwas Wichtiges auf dem Spiel steht.

## TOOL:

# Stakeholder Mapping

*Martin Claßen*

Stakeholder sind vom Wandel betroffen, sind für die Veränderung bedeutend und verfügen über eine persönliche Einstellung zu Ziel und Weg der Transformation. Die Verantwortlichen für Change Management müssen die Stakeholder verstehen, um einen Transformations-Prozess erfolgreich umzusetzen. Dabei hilft das Analyseinstrument Stakeholder Mapping als Kartografie der Einflussphären und als Basis für das Stakeholder Management.

**Z**u jedem Thema gibt es vier Meinungen: dafür, dagegen, das taktierende „Mal sehen“ und das ablenkende „Es geht eigentlich um etwas ganz anderes.“ Dies trifft besonders auf die sogenannten Position Issues zu, bei denen es wegen unterschiedlicher persönlicher Interessen diverse Sichtweisen gibt. Seltener ist das bei den Valence Issues der Fall, also bei grundsätzlichen Werten wie etwa Freiheit, hinter denen die meisten Menschen stehen. Aber auch hier kommt es bei der Begriffsbestimmung und bei der Zielerreichung zu vielfältigen Auffassungen.

### Schaffung einer stabilen Mehrheit pro Change

Bei Veränderungsprozessen potenzieren sich die Konflikte im Vergleich zum normalen Dissens im Alltag. Im Grunde ist jeder Change nur ein – hoffentlich überzeugendes – Angebot der Organisation an ihre Führungskräfte und Mitarbeiter. Der Soziologe Albert Hirschman hat die beiden Alternativen zum Mitmachen auf den Punkt gebracht: Abwan-

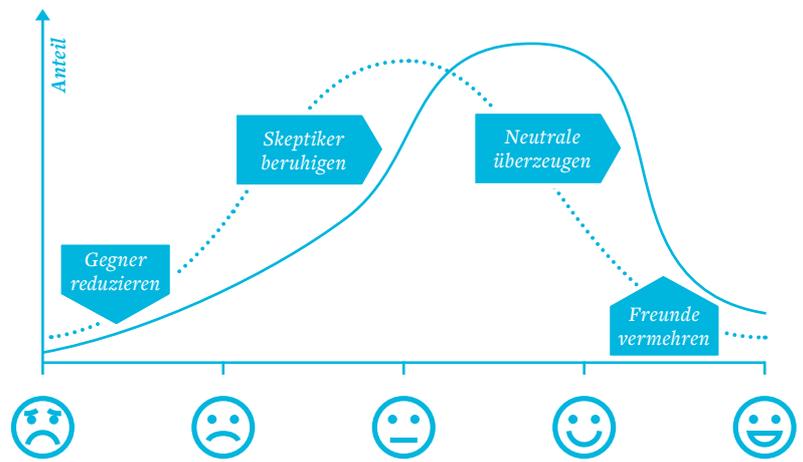
derung und Widerspruch. Als freie Menschen kann sich jede und jeder entscheiden, das Unternehmen zu verlassen oder sich gegen die Transformation zu stemmen. Wobei das Neue immer auch eine gewisse Zeit für die Durchsetzung benötigt. Wie bei jeder Innovation gibt es unterschiedliche Zeitpunkte des Umschaltens:

- „innovators“ (Innovatoren)
- „early adopter“ (frühe Übernehmer)
- „early majority“ (frühe Mehrheit)
- „late majority“ (späte Mehrheit)
- „laggards“ (Nachzügler)

Am Beginn von Veränderungen gibt es eine empirisch bestätigte Normalverteilung (gestrichelte Kurve in der Abbildung auf der rechten Seite). Nur sehr wenige Führungskräfte und Mitarbeiter, jeweils etwa 5 bis 10 Prozent, stehen voll dahinter (Begeisterung) oder sind komplett dagegen (Widerstand). Jeweils rund ein Viertel sind grundsätzlich positiv (Zustimmung) oder negativ (Ablehnung) ausgerichtet. Und die große „schweigende“ Mehrheit – 30 bis 40 Prozent der Betroffenen – ist neutral (abwartende Position).

Es ist unrealistisch, bei allen Betroffenen Begeisterung für die Veränderung entfachen zu wollen. Für eine Transformation braucht es keine hundertprozentigen Zustimmungsraten. Ein harter Kern der Opposition sowie ein unzufriedenes Grundrauschen, das allerdings in der Ausstrahlung auf Dritte reduziert werden muss, sind nicht unüblich. Zum Lackmus-Test jeder Veränderung wird, wie die Gegner ihren Widerstand ausleben und entfalten können.

Ein Ziel von Change Management – im Grunde sogar das wichtigste Ziel – ist es, eine stabile Mehrheit von Führungskräften und Mitarbeitern pro Veränderung zu schaffen: zumindest als Zustimmung und tunlichst als Mitwirkung der kritischen Masse. Jeder Change-Prozess steht und fällt in dem Ausmaß, in dem Neutrale überzeugt und Skeptiker beruhigt werden können. Es geht darum, die Verteilungskurve der Einstellungen möglichst rasch, möglichst weit und möglichst fest nach rechts zu verschieben. Um die politische Großwetterlage einschätzen zu können, braucht es eine Analyse der Stimmungen wichtiger Beteiligter und Entscheider. Dies ist das Ziel im Stakeholder Mapping.



**Ausgangssituation und Zielsetzung der Einstellungen zu Veränderungsprozessen (Stimmungskurven)**

heit von einer Veränderung sinkt mit der hierarchischen Position – das Topmanagement muss sich weniger an das Neue anpassen als mittlere Führungskräfte und einfache Mitarbeiter – sowie mit der Entfernung vom Kern des Unternehmens – Interne sind stärker von der Veränderung berührt als externe Akteure.

## VIER SCHRITTE IM STAKEHOLDER MAPPING

### Erster Schritt: Identifikation der Stakeholder

**Leitfrage:** Wer hat ein – irgendwie geartetes – Interesse im Veränderungsprozess?

Der erste Schritt ist beschreibend und listet sämtliche relevanten Stakeholder auf, wobei ähnliche Stakeholder zusammengefasst werden sollten (Gruppierung in Cluster).

### Zweiter Schritt: Analyse der Stakeholder

Stakeholder lassen sich entlang dreier Dimensionen analysieren.

#### 1. Betroffenheit von der Veränderung: Change Relevance Analyse

**Leitfrage:** Wer ist von der Veränderung konkret und direkt betroffen?

Zunächst wird analysiert, ob der Change für die Stakeholder eine wichtige Hauptsache oder lediglich eine beiläufige Kleinigkeit ist. Wie diverse Studien und die Praxis zeigen, gibt es zwei Tendenzen. Die Betroffen-

#### 2. Bedeutung für die Veränderung: Change Impact Analyse

**Leitfrage:** Wer hat Einfluss auf und Gewicht für die Veränderung?

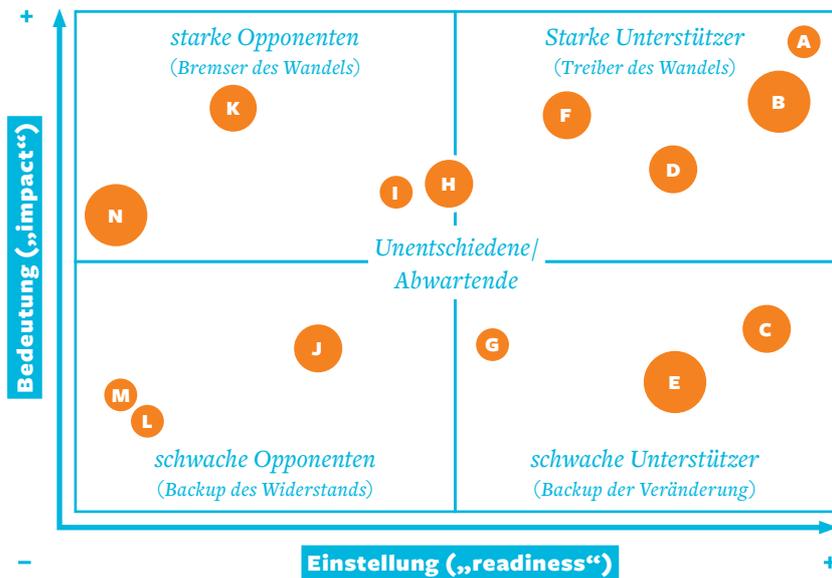
Bei dieser Analyse dreht sich das Bild. Anders als bei der Betroffenheit gilt bei der Bedeutung für die Veränderung das Top-down-Prinzip. Trotz partizipativer und kollaborativer Trends ermöglicht eine hohe hierarchische Position die größten Gestaltungsmöglichkeiten. In Unternehmen resultieren Standing und Power eines Stakeholders zudem maßgeblich aus seinem wirtschaftlichen Erfolg. Große Sales und ein hoher Profit sind starke Argumente. Manager aus Verlustbereichen, kleinen Einheiten und Querschnittsfunktionen spielen nur Nebenrollen.

#### 3. Einstellung zur Veränderung: Change Readiness Analyse

**Leitfrage:** Wie wird das Neue aus der persönlichen Perspektive heraus beurteilt?

Nun wird analysiert, wie ein Stakeholder zur Veränderung steht und welche Position er auf der Stimmungskurve einnimmt. Dabei ist es ratsam, realistische Einschätzungen vorzunehmen und nicht mit einer rosa Brille davon auszugehen, dass viele Akteure zustimmen.

## Beispiel: Stakeholder Mapping (Vierfeldermatrix)



### Dritter Schritt: Charakterisierung der Stakeholder

**Leitfrage:** Wie kann der Stakeholder für die Veränderung gewonnen werden?

Zum besseren Verständnis werden die Stakeholder einzeln beschrieben:

- Funktion in der Organisation und bei der Veränderung
- Organisationseinheit (vor und nach der Veränderung)
- VIP-Standing („Key Stakeholder“)
- Autorität wie etwa Vetorecht, Ressourcennmacht oder Sanktionsmöglichkeit
- Business-Freunde und -Gegner, persönliche Sympathien und Antipathien
- Gewinn- und Verlust-Potenzial aus der Veränderung
- No-go-Themen und Bereitschaft zu Deals
- derzeitige Wissens- und Verständnisdefizite
- persönliche Kommunikations- und Interaktionspräferenzen
- wirkungsvolle Anreizmechanismen
- Ehrlichkeit und Handschlagqualität
- direkte Zugangsmöglichkeiten aus dem Change-Kernteam
- indirekte Beeinflussungsmöglichkeiten über Dritte

Bei der Charakterisierung von Stakeholdern geht es auch um scheinbare Nebensächlichkeiten, etwa hinsichtlich der Form der Präsentation: Der eine liebt PowerPoint-Charts mit Blocksatz und einem Schriftgrad nicht kleiner als 14. Eine zweite schätzt den Begriff Nachhaltigkeit, ohne ihn geht bei ihr eigentlich gar nichts durch. Ein dritter fahndet nach Tippfehlern und wenn man ihm zwei anbietet, achtet er kaum mehr auf die Inhalte.

Die Charakterisierung von Stakeholdern, ihrer Beziehungsmuster und Einbindungsmöglichkeiten dient dem Verständnis, wie die individuellen Erwartungen aussehen, um daraus ein gezieltes Stakeholder Management ableiten zu können. Dabei fallen in der Praxis immer wieder Begriffe wie „Einzelmassage“, „aufgleisen“ oder „einnorden“. So etwas klingt despektierlich und manipulativ, verdeutlicht aber, dass der Faktor Macht bei der Gestaltung des Wandels von erheblicher Bedeutung ist.

### Vierter Schritt: Mapping der Stakeholder

Für eine zusammenfassende Übersicht über sämtliche Stakeholder, das eigentliche Mapping, haben sich unterschiedliche Darstellungen bewährt. Ein grafisches Format ist die Vierfeldermatrix (Abbildung links), mit der die beiden Dimensionen Bedeutung (Impact) und Einstellung (Readiness) aufgespannt werden und die dritte Dimension – Betroffenheit (Relevance) – durch die Kreisgröße ausgedrückt wird.

Ein zweites Format ist die Übertragung der Stakeholder-Informationen in das Organigramm (Abbildung auf der rechten Seite). Dabei können zusätzliche Einschätzungen zu den Akteuren hinterlegt werden.

Ein drittes Format ist das aus der Psychologie bekannte Soziogramm beziehungsweise die Aufstellung. Die Visualisierung von Beziehungsmustern und Einflussfeldern in einer Organisation kann auf Papier erfolgen. Weitaus anschaulicher ist die Verkörperung durch Figuren. Als symbolische Akteure gut geeignet sind Schachfiguren oder – aus den Spielzimmern des Nachwuchses – Figuren von Playmobil, Lego und Schleich. Was auf den ersten Blick wenig professionell wirkt, kann sich in der Praxis des Stakeholder Mappings zu einer ernsthaften und fruchtbaren Diskussion über Akteure, deren Ziele und Macht entwickeln.

## Beispiel: Stakeholder Mapping (Organigramm)

### Folgeschritte: Stakeholder Monitoring und Stakeholder Management

Das Stakeholder Mapping ist eine Momentaufnahme, die am besten gleich zu Beginn des Veränderungsprozesses vorgenommen wird und dann in regelmäßigen Abständen fortgeschrieben werden muss (Stakeholder Monitoring). Mit der Zeit kommen neue Stakeholder hinzu und andere verlassen das Geschehen und auch die Sichtweisen auf die Transformation sind nicht in Stein gemeißelt. Die Mienen von Stakeholdern können sich aufhellen oder verdüstern, je nachdem was beim Change passiert.

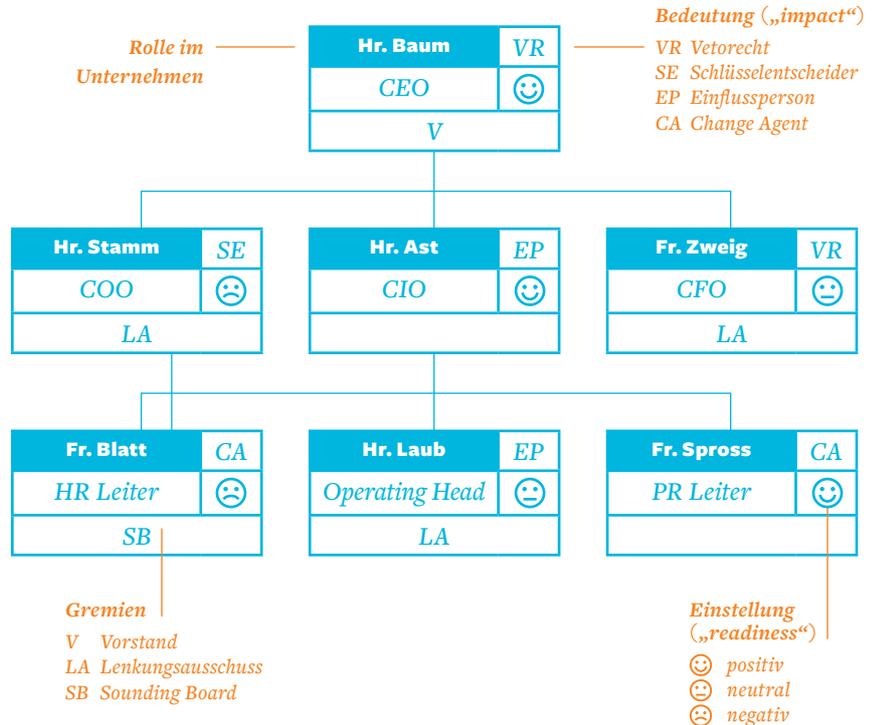
Das Stakeholder Mapping und die Fortschreibung mittels Stakeholder Monitoring legen die Basis für das Stakeholder Management. Erst damit werden die politischen Kräfteverhältnisse im Sinne der Veränderung gestaltet.

### Vorgehen, Risiken und Erfolgsfaktoren

So wichtig das Stakeholder Mapping ist, so heikel kann es werden, da mit diesem Change-Instrument sensible Informationen und eine durchaus delikate Taxierung bedeutsamer Akteure auf den Punkt gebracht werden, fast schon im Stile geheimdienstlicher Vermerke.

Beim Stakeholder Mapping besteht die Gefahr, sich die Finger verbrennen. Daher sollte es nur im kleinen Kreis und mit der Auflage zur Verschwiegenheit stattfinden. Zur Durchführung wird empfohlen:

- strukturierter Workshop mit professioneller Moderation
- wenige Teilnehmer aus dem Kernteam des Projekts
- Erweiterung um ausgewählte Topmanager, z.B. der Executive Sponsor
- thesenbasiert statt faktenbasiert, da es oft nur um Annahmen und Mutmaßungen geht
- Pflicht zur Vertraulichkeit, da meist sensible und subjektive Einschätzungen vorgenommen werden
- Teilnehmer des Workshops sind selbst Objekte im Stakeholder Mapping
- keine Veröffentlichung der Ergebnisse, z.B. im Intranet



Dazu eine Anekdote: Das Stakeholder Mapping für ein Veränderungsprojekt ergab für einen Bereichsleiter eines DAX-Konzerns die zutreffende, aber unschöne Einschätzung: „Müller agiert politisch-taktisch und macht unfaire Winkelzüge.“ Genau dieser Ausschnitt der Map lag für etwa anderthalb Stunden auf dem Projektserver – angeblich durch ein technisches Versehen. Müller erhielt einen gezielten Hinweis und hatte Zugang zum Dokument. Natürlich war er „not amused“. Für den Projektleiter brachte dies eine Abmahnung samt Versetzung, für die externe Beratung den Rauschmiss noch am gleichen Tag.

Es gibt Expertenstimmen, die als wesentliche Motive im Management und damit auch bei Veränderungsprozessen die drei Karrieretreiber Geld, Macht und Status sowie die individuelle Disposition wie Neid, Missgunst und Unsicherheit ausmachen. Die Folge seien Intrigen, wohin man schaue. Als Basis für den dringend erforderlichen Abwehrplan diene das sogenannte Intrigogramm mit Haupttätern, deren Absichten und Handlangern sowie viel Phantasie zu den heimtückischen Überfällen. Nun denn, selbst wenn Change Management kein Kinderspiel ist, muss beim Stakeholder Mapping nicht immer gleich vom Worst Case mit lauter bösen Buben und garstigen Gören ausgegangen werden. **c!**