

Stakeholderanalyse und -management

Den Erwartungen der Anspruchsgruppen gerecht werden

Von Katrin Matuschek & Sarah Morcos

Überblick

Um als NPO die notwendige Unterstützung zur Erreichung der gesellschaftspolitischen Ziele zu erhalten und erfolgreich zu agieren, ist es notwendig die Anliegen und Interessen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Organisation zu kennen und entsprechend darauf einzugehen. Dies kann Engagementpotenziale und den gesellschaftlichen Dialog fördern. In dieser **MuP-Praxishilfe** erklären wir, was Anspruchsgruppen sind und wie man Anspruchsgruppen erkennen und analysieren kann.

Inhaltsverzeichnis

[Was sind Stakeholder?](#)

[Was steckt hinter](#)

[Stakeholdermanagement?](#)

[Vorgehen Stakeholderanalyse](#)

[Quellen und Verweise](#)

Was sind Stakeholder/Anspruchsgruppen?

Anspruchsgruppen/Stakeholder sind Personen oder Gruppen, die gegenüber einer Organisation ihre berechtigten Interessen wahrnehmen sowie von deren Handeln beeinflusst werden. Anspruchsgruppen können z.B.:

- ◆ Partner_innen / Finanziere,
- ◆ Nutznießer_innen / Leistungsempfänger_innen,
- ◆ Beteiligte / Partizipierende,
- ◆ Dienstleistende,
- ◆ Konkurrent_innen,
- ◆ (potenzielle) Widerständler sein.

Was steckt hinter Stakeholdermanagement?

Stakeholdermanagement ist das Management der vielfältigen Anliegen und Interessen der Anspruchsgruppen. Es bietet einige Methoden und Instrumente, wie z.B. die **Stakeholder-Analyse**, die ein strukturiertes Vorgehen beim Stakeholdermanagement ermöglichen.

Es gilt, sich einen **Überblick** über alle bestehenden Interessengruppen einer Organisation / eines Projekts und deren Einstellung zum Vorhaben zu verschaffen und sich fortlaufend mit verschiedenen Erwartungen, Interessen und Anliegen der Anspruchsgruppen zu beschäftigen. Es ist für NPOs wichtig enge Beziehungen zu ihren relevanten Gruppen zu unterhalten und diese zu gestalten.



Auf den Punkt: Die NPO muss sich über Ihre **Ziele** sowie Ihre **Umwelt** klar werden!



Fragen Sie sich in Ihrer Organisation:

- ? Was will die Organisation erreichen?
- ? Für wen existiert sie?
- ? Wer sind die Anspruchsgruppen der Organisation und welche Anliegen und Bedürfnisse haben sie an die NPO?
- ? Wie möchte die Organisation ihre Beziehungen zu den Anspruchsgruppen aus Politik, Gesellschaft und Wirtschaft gestalten? Wie spricht sie die Anspruchsgruppen an?

Wie können NPOs bei der Stakeholder-Analyse vorgehen?

1. Schritt: Identifizieren Sie die Anspruchsgruppen für die Organisation und erstellen Sie eine Liste!



Fragen Sie sich in Ihrer Organisation:

- ? Wer sind die (relevanten) Anspruchsgruppen der Organisation, des Projekts?
- ? Wer wird von den Handlungen / Entscheidungen der Organisation betroffen / beeinflusst sein?

2. Schritt: Charakterisieren Sie die einzelnen Anspruchsgruppen!



Fragen Sie sich in Ihrer Organisation:

- ? Was sind die gegenwärtigen bzw. möglichen Anliegen, Interessen, Ziele, Erwartungen und Befürchtungen gegenüber der NPO und deren Aktivitäten?
- ? Welche Bedeutung für den Erfolg der Organisation / des Projekts haben die Anspruchsgruppen?



Für die Praxis: Möglichkeit der Visualisierung und Strukturierung

Anspruchsgruppe	Bedeutung der Anspruchsgruppe für den Organisations- (Projekt)-erfolg	Interessen, Anliegen der Anspruchsgruppe (gegenüber der NPO)



WIE SIEHT EIN KONKRETES BEISPIEL AUS?

Stellen Sie sich vor, ein Kreis engagierter Eltern plant, eine private Kita zu gründen, die als Verein geführt werden soll.

Partner/Finanziers		Nutznießer/Leistungsempfänger	
Stiftungen / Privatspender / evtl. Bundesland (als Zuschussgeber)		Kinder / privates Umfeld (Eltern, Großeltern, Geschwister)	
Erwartungen: + reibungsloser Ablauf + eigener Imagegewinn + Vorbildcharakter	Befürchtungen: Imageverlust durch: - Zweckentfremdung - mangelnde Professionalität	Erwartungen: + hohe Qualität + Entlastung + Zufriedenheit + Wohlfühlfaktor	Befürchtungen: - Mittelknappheit - Überforderung - äußere Widerstände - Regelverletzungen

Beteiligte/Partizipierende		(Potenzielle) Widerständler
(Lokal-)politiker / aktive Eltern (im Vereinsvorstand) / Behörden (Jugendamt) / Fachkräfte für die Betreuung		Fachkräfte in konkurrierenden Einrichtungen / Anwohner / andere Elternvereine
Erwartungen: + reibungsloser Ablauf + Verbesserung der Betreuungslage + gute Arbeitsbedingungen	Befürchtungen: Imageverlust durch: - mangelnde Professionalität - Nichteinhaltung von Auflagen - Ausnutzen inhaltlicher Gestaltungsfreiheit	Befürchtungen: - Konkurrenz - Rückgang von Fördermitteln - Zweifel an der eigenen Daseinsberechtigung - Lärm



Quelle: MuP-Trainingsbuch: Strategische Öffentlichkeits- und Medienarbeit für NPOs (2016)

3. Schritt: Stellen Sie die Interessen und Ziele der für Sie wichtigen Anspruchsgruppen mit den Zielen Ihrer Organisation gegenüber und leiten Sie erste Handlungsoptionen ab!

Mit dieser Gegenüberstellung sehen Sie, inwieweit Ihre Interessen mit den Interessen der für Sie wichtigen Anspruchsgruppen übereinstimmen oder nicht.

Stimmen Sie überein, können Sie die Gemeinsamkeiten gezielt in der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen einsetzen und sie zur Unterstützung der Organisation gewinnen.

Bei unterschiedlichen Interessen oder Befürchtungen der Anspruchsgruppen, kann man Kommunikationsstrategien zur Entkräftung der Befürchtungen entwickeln und Argumente liefern, um die Anspruchsgruppe ggf. doch noch „ins Boot zu holen“ oder zu besänftigen.



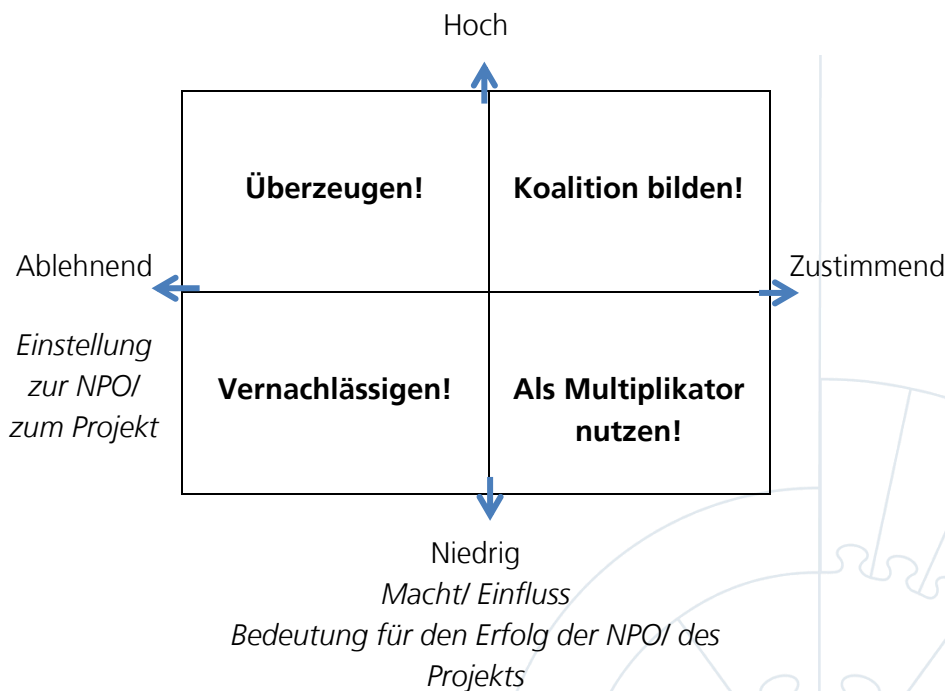
Für die Praxis: Möglichkeit der Visualisierung und Strukturierung

Anspruchsgruppen	Bedeutung der Anspruchsgruppe für den Organisations-(Projekt)erfolg	Interessen, Anliegen der Anspruchsgruppe (gegenüber der NPO)	Interessen und Anliegen der NPO	Maßnahmen, um positiven Einfluss zu nutzen / negativen Einfluss zu vermeiden

4. Schritt: Identifizieren Sie weitere gegenwärtige und möglichen Handlungsoptionen!

Die **Stakeholder-Matrix** bietet eine weitere Möglichkeit, Handlungsoptionen im Umgang mit wichtigen Anspruchsgruppen abzuleiten. Sie baut auf den vorherigen Analyseergebnissen (Schritte 1-3) auf und visualisiert in der Matrix den möglichen Einfluss und die Bedeutung verschiedener Anspruchsgruppen auf den Erfolg der Organisation / des Vorhabens und deren Einstellungen zur Organisation / zum Projekt.

Stakeholdermatrix:



Für die Praxis:

Aus dieser Übersicht können dann mögliche **Handlungsoptionen** für die einzelnen **Anspruchsgruppen** (für die Öffentlichkeitsarbeit, das Beziehungsmanagement) abgeleitet werden.

Quelle: Stakeholdermatrix in Anlehnung an Stakeholder-Portfolioanalyse aus: Online-Verwaltungslexikon olev.de

5. Schritt: Setzen Sie geeignete Strategien und Maßnahmen unter Berücksichtigung der Interessen der Anspruchsgruppen um!



Auf den Punkt: Bestärken Sie Erwartungen und räumen Sie Befürchtungen so gut es geht aus.

Bei der Suche nach geeigneten Maßnahmen gilt es, jeweils die Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Gefahren der einzelnen Möglichkeiten sorgfältig abzuwägen. Und es sollte immer mitgedacht werden, dass die Einstellungen der Anspruchsgruppen neben rationalen Überlegungen immer auch stark von den persönlichen Wertvorstellungen und normativen Grund- bzw. Denkhaltungen beeinflusst sind.



Für die Praxis: Die Ergebnisse der Stakeholderanalyse sind dann Ausgangspunkt für die Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit (PR) der Organisation.

Quellen und Verweise

- ❖ Mehr zum **Thema im Fokus** „Reputation und Vertrauen für NPO und Parteien“ finden Sie bei den Themen im Fokus auf unserer MuP-Webseite.
- ❖ Zu diesem Thema empfehlen wir Ihnen auch die **MuP-Praxishilfe** „Reputationsmanagement in NPO – Reputation oder „der gute Name“ von NPO “ sowie das **MuP-Interview** „Vertrauen und Reputation für NPO“ mit Prof. Ciucci. Beides finden Sie auf unserer MuP-Webseite.
- ❖ **MuP-Trainingsbuch** (2016): Strategische Öffentlichkeits- und Medienarbeit für NPOs: Konzeption entwickeln, Aufmerksamkeit erzeugen, Unterstützung gewinnen.
- ❖ Online-Verwaltungslexikon, olev.de , Version 2.72: [Stakeholder](#). (zuletzt aufgerufen 2016)