



## Stakeholder Analyse – die Mitspieler

### Zielsetzung:

Stakeholder ist, wer einzeln oder als Gruppe ein eigenes Interesse an einem Veränderungsvorhaben der Beratungsklient\*innen hat. Der Zweck der Stakeholder Analyse liegt nicht nur darin, das Zielsystem und seine Zwischenverbindungen besser zu verstehen, sondern auch Einsicht und Nachempfinden gegenüber den Menschen zu entwickeln, mit denen der Klient seine Veränderungsziele erreichen wollen.

-> Was ihr Veränderungspotential ist. Und wie es die Klientin nutzen kann.

-> Wie die Stakeholders zu Unterstützern gemacht werden, bzw. mindestens die mit einer Veränderung verbundenen Konflikte konstruktiv gesteuert werden können.

Diese Übung hilft dem Klienten, seine wirklichen Handlungsspielräume zu erkunden. Gegebenenfalls entsteht eine Art Plan, die Stakeholders systematisch als «Mitspieler\*innen» der Veränderung zu gewinnen.

### Beispielhaftes Vorgehen:

1. Die Klientin nennt ihr persönliches oder organisationales Veränderungsziel. – In der Regel ist sie eingebunden in eine Vielzahl von Wechselbeziehungen in ihrer Organisation und auch deren Umwelt.

-> Der Klient schreibt sich selbst und sein Ziel in die Mitte eines A4 Blattes.

2. Brainstorming über die Frage, wer Erwartungen an die Coachee und ihr Ziel (Zielsystem) hat. Die coachende Person fragt und darf auch eigene Hypothesen äussern. Wer ist für die Veränderung bedeutsam und einflussreich? – Das sind einzelne Personen (früherer Vorstandsvorsitzender) und Gruppen (Marketingabteilung, externe Kunden, Geldgeber, Politiker etc.) ... erinnern Sie Ihren Coachee auch an die Interessen der coachenden Person ☺ – insbesondere wenn sie als interne Coach arbeiten.

Welche Erwartungen haben diese Stakeholder an das System und seine Leistungen?

-> Gruppieren Sie die Stakeholder in einem Kreis um Ihr System. Fügen Sie ein Stichwort mit seiner jeweiligen Erwartung darunter ein.

### 3. Analyse

a. Welche Erwartung wird das System am stärksten beeinflussen? Welche vielleicht weniger stark?

-> Versuchen Sie das durch verschieden dicke Pfeile von Ihren Stakeholdern auf das System grafisch darzustellen.

b. Wie beeinflussen sich die Erwartungen der Stakeholder gegenseitig? Welche Konflikte können daraus entstehen?

-> Machen Sie eine Liste der möglichen Konflikte und Konfliktfelder. -> Bewerten Sie diese inhaltlich in ihrer Wirkung auf den Erfolg der Veränderung Ihres Systems.

-> Was können Sie konkret tun, um diese Konflikte konstruktiv zu steuern? Welche Steuerungsinterventionen fallen Ihnen ein?

-> Welche Stakeholders sollten wie am besten einbezogen werden? Priorisieren Sie.

-> Welcher konkrete Handlungsplan ergibt sich daraus? Was wollen Sie als nächstes tun?

**Einsatz :**

Coachees brauchen für die Verwirklichung ihrer Vorhaben immer auch Mitspieler, die sie in irgendeiner Weise unterstützen, bzw. als Ressourcen zur Verfügung stehen. Voraussetzung für den Einsatz ist eine im ersten Anlauf schon genügend geklärte Zielvorstellung für ein Veränderungs- oder Entwicklungsvorhaben. – Im Unterschied zum Wahrnehmungsrund hat bei der Stakeholder Analyse die Klientin in der Regel schon ihr Ziel formuliert und vielleicht auch schon eine Vorstellung darüber erarbeitet, wie sie das Ziel erreichen will (SCORE).

**Literaturhinweis**

Das Modell ist Teil vieler Werkzeugsammlungen für Management und besonders Changemanagement. Für systemtheoretisch informiertes Coaching ein gutes Beispiel, wie systemtheoretische Konzepte (Systemtheorie sozialer Organisationen) für praktische Vorgehensweisen umgesetzt werden können. Vgl. auch Studentext 5 Verhaltenscoaching.