STAKEHOLDER-ANALYSE:

Relevante Akteure identifizieren und ihre Motivation verstehen

PHASE 1 - INITIIEREN

STAKEHOLDER MANAGEMENT

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

RELEVANZ VON STAKEHOLDER-ANALYSE FÜR INTERSEKTORALE GOVERNANCE

Der Erfolg von intersektoralen Kooperationen hängt zentral von der Einbindung der relevanten Akteure aus den Bereichen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ab. Doch gerade, wenn neue Themenfelder oder komplexe Herausforderungen in einer intersektoralen Kooperation bearbeitet werden, ist oftmals in den Phasen „Initiieren" und „Starten" nicht eindeutig, wer passende Schlüsselakteure sind und welche „Zugpferde" die notwendige Dynamik entwickeln können. Auch im weiteren Verlauf der Kooperation kann eine Analyse der relevanten Stakeholder sinnvoll sein, z.B. in der Phase „Gestalten", in der es um die Einbindung von Umsetzungsakteuren geht.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Bei Stakeholder-Analysen geht es nicht nur um die reine Identifikation möglicher Akteure, sondern auch darum ein gemeinsames Verständnis für die jeweilige Motivation und Interessenslage zu entwickeln. Nur so können klare Rollen und Aufgaben für den weiteren Verlauf festgelegt werden.

Grundsätzlich stehen verschiedene Methoden zur Stakeholder-Analyse zur Verfügung. Es ist oft nicht ganz einfach, die passende auszuwählen. Dieses Factsheet stellt zwei wichtige Ansätze vor:

- **Matrix-basierte Ansätze** zum besseren Verständnis von Interessens- und Machtverhältnissen
- **Map-basierte Ansätze** zum Verständnis von Beziehungen zwischen Akteuren und zur Entwicklung von Aufgaben und Rollen

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Stakeholder-Analysen sind nicht nur ein zentrales Tool für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement, sondern können im Rahmen einer intersektoralen Kooperation zugleich auch einen Beitrag zur Verständnis- und Vertrauensentwicklung liefern, in dem sie in einem co-kreativen und integrierenden Ansatz entwickelt werden. Stakeholder-Analysen gewährleisten die Einbindung aller relevanten Interessen und tragen somit auch zur internen und externen Legitimation der Kooperation bei Aktivitäten.

Niveau:
Matrix-basierte Ansätze: einfach
Map-basierte Ansätze: mittel

Zeitrahmen:
Matrix-basierte Ansätze: im Rahmen eines Brainstormings (ca. 2 Std.)
Map-basierte Ansätze: Workshop-Format (ca. 2 Std.) plus umfassende Nachbereitung

Arbeitsweise/Formate:
Brainstorming
Systematisierung mit Hilfe der Arbeitsvorlagen

Begleitung:
Matrix-basierte Ansätze: können ohne externe Begleitung umgesetzt werden
Map-basierte Ansätze: Moderation wünschenswert, insbes. auch für eine systematische Nachbereitung

Wer muss dabei sein?
In Phasen „Initiieren" und „Starten": Initiator:innen und Schlüsselakteure
Im weiteren Verlauf: möglichst breite Beteiligung

STAKEHOLDER-ANALYSE: SCHRITT FÜR SCHRITT

Power vs. Interest Matrix: Akteure identifizieren & Interessen, Motivation, Machtverhältnisse verstehen

1 Brainstorming zu Stakeholdern

Im Rahmen eines Brainstormings (siehe Navigationsbereich S.1 für relevante Teilnehmende) werden mögliche Stakeholder identifiziert, ihre Interessen und ihr Standpunkt in Bezug auf einige strategische Fragen ermittelt. Diese strategischen Fragen können z.B. wie folgt lauten:

- Welche Ziele verfolgt die relevante Stakeholdergruppe und wie stehen diese in Einklang mit der Zielstellung der neuen Kooperation?
  (Übereinstimmungen bzw. Abweichungen werden farbig markiert, z.B. in Ampellogik).
- Welche Relevanz hat der jeweilige Stakeholder für das Gelingen der Kooperation (erste Einschätzung)?

Auf dieser Basis können Schlüsselakteure und mögliche „Zugpferde" (mit hoher Sichtbarkeit und/oder politischer Relevanz) priorisiert werden.

2 Power vs. Interest Matrix

Um Interessens- und Machtgefüge der relevanten Akteure vertieft zu verstehen und um mögliche „Koalitionen" zu stärken oder zu verhindern, werden die Stakeholder im nächsten Schritt in eine Matrix mit den beiden Dimensionen „Macht" und „Interesse" übertragen (siehe Arbeitshilfe S.3).

- Akteure mit hohem Interesse und großer Macht sind die „Zugpferde", insbes. in Bezug auf politische Sichtbarkeit/ Unterstützung.
- Akteure mit hohem Interesse und geringerer Macht können Schlüsselakteure werden und treiben die Kooperation v.a. inhaltlich voran.
- Akteure mit niedrigem Interesse aber großer Macht sind wichtig als „Anker" bzw. Kooperationspartner:innen, die helfen die Ergebnisse der gemeinsamen Aktivitäten in den größeren Kontext einzubetten.

3 Schlussfolgerungen zum Stakeholdermanagement

Auf Basis dieser Erkenntnisse können klare Strategien ermittelt werden, wie verschiedene Stakeholder für ein Mitwirken in der Kooperation motiviert werden können.

Net-Map: Beziehungen verstehen als Basis für Aufgaben- und Rollenverteilung

1 Fragestellung definieren

Im ersten Schritt wird festgelegt, welche genaue Fragestellung rund um das Thema Stakeholdermanagement vertieft werden soll, z.B. wie die Kooperation stärkere politische Relevanz erhalten kann, wie Ergebnisse stärker in die Breite getragen werden können, etc.

Die Fragestellung wird klar definiert und dokumentiert.

2 Beziehungen „mappen"/kartieren

Im zweiten Schritt werden die Stakeholder aus dem Brainstorming (vgl. Schritt 1, links) zuerst frei auf einer Landkarte verteilt und dann in Beziehung zueinander gesetzt, z.B. in Bezug auf:

- Wo bestehen schon Allianzen zwischen den Akteuren?
- Wer unterstützt wen, z.B. durch finanzielle Mittel, personelle Unterstützung?
- Wo behindern sich Stakeholder gegenseitig?

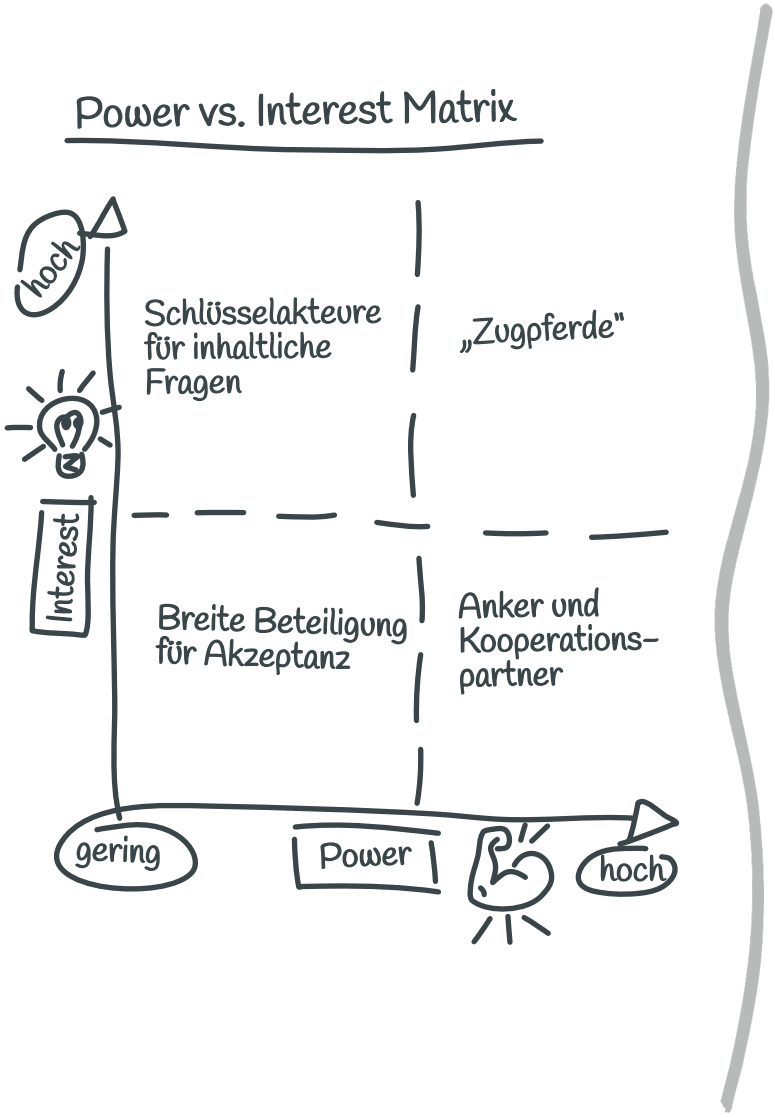
Alle Beziehungen werden in Form von Pfeilen eingetragen, ggf. können die Pfeile auch in beide Richtungen gehen (siehe Arbeitshilfe S. 3)

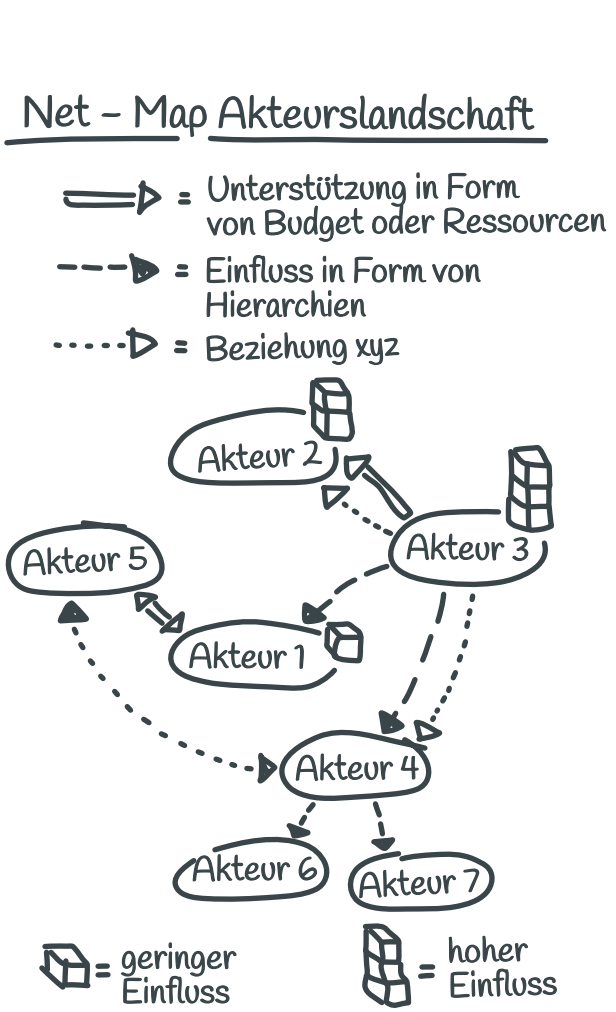
3 Einflusspotential ergänzen

In einem letzten Schritt wird pro Stakeholder ermittelt, wie hoch der Einfluss in Bezug auf die Zielerreichung ist. Dies kann in Form von „Einfluss-Türmen" sichtbar gemacht werden.

4 Interpretation und strukturelle Analyse

Die Net-Map wird dann genutzt, um Erkenntnisse über Rolle und Einfluss verschiedener Stakeholder zu ermitteln. So können z.B. in Bezug auf politische Unterstützung wichtige Schlüsselakteure identifiziert werden oder auch Akteure mit starken Verbindungen in der Akteurslandschaft. Net-Maps können auch strukturelle Aspekte des Netzwerks verdeutlichen (z.B. Dichte der Stakeholder im Kern/ in der Peripherie oder strukturelle „Löcher").





MÖGLICHE STOLPERSTEINE IM INTERSEKTORALEN KONTEXT

Bei Stakeholder-Analysen für intersektoralen Kooperationen sind einige besondere Herausforderungen zu beachten:

- **Stakeholder jenseits der „üblichen Verdächtigen" identifizieren:** Bestehende Netzwerke und Allianzen laufen oft die Gefahr in einer „Bubble" zu arbeiten und die Bedürfnisse und Belange von anderen Zielgruppen zu wenig im Blick zu haben. Für eine intersektorale Kooperation ist daher ein breiter Ansatz notwendig, der bewusst auch offen für neue Allianzen und Akteure ist. Diese zu identifizieren benötigt zu Beginn der Kooperation (Phase 1 „Initiieren" und Phase 2 „Starten") Kapazitäten, z.B. für die Durchführung von Expert:innengespräche, Interviews, die Organisation von informellen Netzwerktreffen, etc.
- **Bestehende Koalitionen im Blick haben:** Gerade bei Themen, die zuvor bereits in Form von sektoralen Ansätzen bearbeitet wurden (z.B. im Rahmen eines wirtschaftlichen Dialogs) bestehen bereits „Koalitionen", Vertrauens- oder Misstrauensverhältnisse, etc. Diese müssen teilweise im Kontext einer intersektoralen Kooperation eingebettet bzw. aufgelöst werden und sollten entsprechend bei einer Stakeholder-Analyse gezielt mitberücksichtigt werden.
- **Methode detailliert vorstellen und gemeinsam beschließen:** Alle Sektoren und Akteure arbeiten mit unterschiedlichen Methoden und „Werkzeugkästen". Es kann daher sein, dass es zu Beginn einer gemeinsamen Stakeholder-Analyse unterschiedliche Vorstellungen über die Vorgehensweise und das Ziel gibt. Hier liegt die Herausforderung darin, die gewählte Methode und ihre Arbeitsschritte zu Beginn klar zu präsentieren und die Auswahl zu begründen.

STAKEHOLDER-ANALYSE:

Relevante Akteure identifizieren und ihre Motivation verstehen

STAKEHOLDER MANAGEMENT

EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Die Arbeitsgruppe Mobilität der Europäischen Strategie für den Alpenraum (EUSALP) hatte in ihrem Arbeitsprogramm 2019-2022 eine Schwerpunktsetzung auf den Themenbereich „Intermodalität im Güterverkehr". Hierzu waren Stakeholder-Dialoge geplant, um mit relevanten Akteuren ins Gespräch zu kommen, Umsetzungsbarrieren zu identifizieren und gemeinsame Aktionen zu entwickeln.

Um diese Stakeholder-Dialoge zielgerichtet zu planen und um passende Akteure zusammenzubringen, wurde vorab eine Stakeholder-Analyse mit Hilfe der Net-Map Methode durchgeführt. Dabei wurde z.B. analysiert, wie Maßnahmen zur Förderung des kombinierten Verkehrs verbessert werden können und wie die Interessen, Rollen und Verknüpfungen der verschiedenen Akteure dabei besser berücksichtigt werden können.

Die durchgeführte Stakeholder-Analyse war für die Mitglieder der Arbeitsgruppe sehr hilfreich, um folgende Aktivitäten besser an die Bedürfnisse der Zielgruppen auszurichten und gezielt relevante Akteure in die Arbeiten einzubinden (z.B. bei der Entwicklung von strategischen Grundlagen oder Netzwerk-Aktivitäten auf EU-Ebene)

ALTERNATIVE METHODEN

Soziale Netzwerkanalyse:
Diese Methode der empirischen Sozialforschung ermöglicht die Analyse sozialer Netzwerkstrukturen, sowohl innerhalb als auch zwischen verschiedenen Organisationen. Die Methode wird mit Hilfe von software-basierten Modellen umgesetzt.

Prozess-Mapping:
Beim Prozess-Mapping wird die Stakeholder-Analyse durch einen neuen Layer ergänzt, die Aufgaben und Rollen werden noch entlang des (politischen) Prozesses aufgetragen (siehe Faktenblatt „Management von Kooperationen").

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:
Künkel, Petra; Gerlach, Silvine; Frieg, Vera (2019): Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weitere Literatur und Beispiele:

- Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:
  Überblick: Bryson, John M. (2003): What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques". Paper presented at the London School of Economics and Political Science.
- Matrix-basierte Ansätze: Bourne, Linda/ Weaver, Patrick (2010): Mapping stakeholders. In: Chinyio, Ezekiel and Paul Olomolaiye (Editors): Constructing Stakeholder management. Oxford, Wiley-Blackwell.
- Net-map: Schiffer, Eva/ Hauck, Jennifer (2010): Net-Map: Collecting Social Network Data and Facilitating Network Learning through Participatory Influence Network Mapping. Field Methods 22(3) 231-249.

mehr Infos und alle Links online