

Monika Weber, Charis L. Braun und Judith Specht

# Die Stakeholderanalyse als Werkzeug zur Identifizierung von Kooperationspartnern

Arbeitspapier

Fachgebiet Politik und Märkte in der Agrar- und Ernährungswirtschaft

Oktober 2014



Das Vorhaben „Konzeption berufsbegleitender Weiterbildungsangebote an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde – durchlässig, nachhaltig, praxisnah“ wird im Rahmen des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

## Inhaltsverzeichnis

1. Stakeholderanalyse.....	1
1.1. Nutzen einer Stakeholderanalyse.....	1
1.2. Umsetzung einer Stakeholderanalyse.....	1
1.3. Umsetzung im Projekt „Konzeption berufsbegleitender Weiterbildungsangebote an der HNE“ .....	3
2. Fazit .....	5
3. Quellen.....	5

## 1. Stakeholderanalyse

Die Stakeholderanalyse, auch Umfeldanalyse genannt, ist ein klassisches Instrument des Projektmanagements. Sie dient dazu, sich zum einen über die Akteure, die auf den Verlauf und Ziel eines Projekts Einfluss nehmen können, bewusst zu werden. Zum anderen legt sie die Grundlage für eine entsprechende Ansprache und Einbindung dieser Akteure und stellt somit die Voraussetzung für eine spezifische Kommunikationsstrategie dar. Im Kontext des Projekts „Konzeption berufsbegleitender Weiterbildungsangebote an der HNE“ wurden die Stakeholderanalysen durchgeführt, um Position und Interesse von Akteuren zu ermitteln, die bei der Konzeption von Bildungsangeboten in den untersuchten landwirtschaftlichen Diversifizierungsfeldern (Ländlicher Tourismus, Soziale Landwirtschaft, Bauernhofpädagogik, Lebensmittelverarbeitung sowie alternative Vermarktungsstrategien) eine Rolle spielen und sie gegebenenfalls bei der Erarbeitung eines Angebots einzubinden.

Stakeholder können Einzelpersonen, Gruppen, aber auch Institutionen sein, die ein Interesse am Ergebnis oder Verlauf einer Politik, eines Programms oder eines Projekts besitzen. Diese relevanten Akteure werden durch die Umsetzung einer Projektidee berührt. „Sie verbinden mit dem Projekt Erwartungen und Befürchtungen, organisieren Widerstand oder Unterstützung und möchten auf die Konzeption und den Verlauf Einfluss nehmen können“ (Bosch 2007: 53.)

Für den Projekterfolg ist es aus diesem Grund von Bedeutung, Positionen relevanter Akteure in Bezug zur Projektidee zu kennen. Mit einer Stakeholderanalyse ist genau das möglich. Mit ihr lässt sich das soziale Umfeld bewerten, in der das Projekt etabliert werden soll sowie vorhandene Interessenlagen und mögliche Einflussfaktoren erfassen. Sie dient dazu, die Beziehungen sowohl zwischen den relevanten Akteuren als auch zwischen den Akteuren und dem Projektkinhalt zu untersuchen und letztlich zu bewerten. Die Stakeholderanalyse ist ein proaktives Werkzeug, mit dem Maßnahmen zur Beteiligung entwickelt werden können. Sie zielt darauf ab, Stakeholder besser in Partizipationsprozesse einzubinden, Unterstützungspotenzial aufzudecken aber auch mögliche „Gegenspieler“ zu identifizieren.

### 1.1. Nutzen einer Stakeholderanalyse

Stakeholderanalysen werden wie folgt genutzt (vgl. Allen/Kilvington 2007: 251):

- Identifizierung und Definition der relevanten Akteure im Projektumfeld.
- Ermittlung von Stakeholderinteressen und deren Bewertung vor dem Hintergrund des Projektziels.
- Identifizierung möglicher Interessenkonflikte.
- Klärung von relevanten Positionen im Feld und Ermittlung von Verbindungslinien zwischen Stakeholdern.
- Ausarbeitung von Kommunikationsstrategien um die Stakeholder interessengerecht anzusprechen und einzubinden.

### 1.2. Umsetzung einer Stakeholderanalyse

Eine Stakeholderanalyse bietet sich als Gemeinschaftsaufgabe an. Sie verläuft in vier Schritten:

#### 1. Identifizierung der Stakeholder:

Es werden die am Projekt beteiligten und betroffenen Personen(-gruppen) ermittelt. Folgende Leitfragen können bei dieser Aufgabe helfen (Bosch 2007: 53ff.):

- Wem nutzt meine Idee? Wer erlangt dadurch Vorteile?
- Wer könnte Interesse an der Projektidee haben?
- Wer könnte ein Interesse haben, wenn das Projekt nicht umgesetzt wird?
- Wer könnte meine Idee ideell und oder materiell fördern?
- Von wem hängt die Umsetzung des Projektes ab?

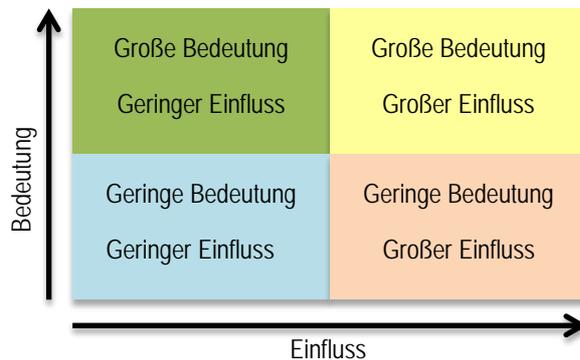
2. **Charakterisierung** der Stakeholder:

Der Einfluss dieser Personengruppen auf das Projekt wird eingeschätzt. Dazu können wiederum folgende Fragen genutzt werden (vgl. Allen/Kilvington 2007: 252):

- Welche Vorteile bzw. Nachteile entstehen bei der Umsetzung des Projekts wahrscheinlich für die Stakeholder?
- Welche Ressourcen können die Stakeholder einbringen?
- Gibt es mögliche Interessen der Stakeholder, die mit dem Projekt in Konflikt stehen?

3. Bewertung von **Einfluss** und **Bedeutung** der Stakeholder:

In diesem Schritt geht es darum, die Positionen der Stakeholder zum Projektinhalt genauer zu charakterisieren. ‚Einfluss‘ der Stakeholder bedeutet, in welchem Ausmaß die Stakeholder in der Lage sind, das Projektergebnis positiv oder negativ zu beeinflussen. ‚Bedeutung‘ bezieht sich auf die Stakeholder, deren Interessen am stärksten mit den Projektzielen korrespondieren.



Quelle: nach Allen/Kilvington 2007: 252.

Es empfiehlt sich, besonders die jeweils einflussreichen und bedeutungsvollen Akteure einzubinden.

4. Ableitung von **Handlungsempfehlungen** zur **Einbindung** der Stakeholder:

Ausgehend von den benötigten Informationen der Stakeholder werden Maßnahmen zu ihrer Einbindung sowie eine Kommunikationsstrategie entwickelt. Bei Stakeholdern mit positiver Haltung zum Projekt lohnt sich deren Einbeziehung in die eigene Strategie. Die Kommunikation mit nicht-unterstützenden Stakeholdern stellt die schwierigste dar. Um den Projekterfolg nicht zu gefährden, ist es jedoch wichtig, auch diese Personengruppen partizipieren zu lassen.

### 1.3. Umsetzung im Projekt „Konzeption berufsbegleitender Weiterbildungsangebote an der HNE“

Das Instrument der Stakeholderanalyse wurde im Rahmen des Projekts für die fünf betrachteten landwirtschaftlichen Diversifikationen Soziale Landwirtschaft, Ländlicher Tourismus, Bauernhofpädagogik, Lebensmittelverarbeitung sowie alternative Vermarktungsstrategien angewandt. Die Analysen wurden im Zeitraum Februar bis Juli 2013 angefertigt. Für die Themenfelder Bauernhofpädagogik, Lebensmittelverarbeitung und alternative Vermarktungsstrategien konnten Studierende aus der Veranstaltung „Politik & Organisationen der ökologischen Agrar- und Ernährungswirtschaft“ der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde eingebunden werden, die mithilfe von Umfeldanalysen Kommunikations- und Beteiligungsstrategien für relevante Akteure erarbeiteten.

Das Vorgehen orientiert sich an den unter 1.2 beschriebenen Schritten.

Der erste Schritt, die Identifizierung der Stakeholder, wird durch Brainstorming und anschließender spezifischer Internetrecherche umgesetzt. Um Kenntnis über mögliche Kooperationspartner und potenzielle Konkurrenzangebote zu kennen, liegt der Schwerpunkt der Suche auf Anbieter vergleichbarer Bildungsangebote. Die entstehende Liste wird in Tabellenform erstellt und weist folgende Struktur auf:

Anbieter	Kontaktdaten	Region / Bundesland	Angebot	Themen	Umfang	Zielgruppe

Zur Bestimmung möglicher Akteure werden folgende Leitfragen herangezogen (Häring et al. 2013):

- Welche Organisationen, Einzelpersonen oder Institutionen beschäftigen sich mit den Themen der fünf ausgewählten landwirtschaftlichen Diversifizierungen Soziale Landwirtschaft, Ländlicher Tourismus, Bauernhofpädagogik, Lebensmittelverarbeitung und alternative Vermarktungsstrategien?
- Welche politischen Organe/ Entscheidungsträger sind an der Schaffung eines wissenschaftlichen Weiterbildungsangebotes in diesen fünf Bereichen zu beteiligen?
- Welche politischen Organe/ Entscheidungsträger haben Interesse/ leisten ggf. Widerstand bezüglich einer Konzeption/ Organisation einer wissenschaftlichen Weiterbildung in den Themenfeldern?
- Welche Organisationen, Einzelpersonen oder Institution sind an der Schaffung eines wissenschaftlichen Weiterbildungsangebotes interessiert oder haben Einfluss auf die Schaffung eines Angebotes? Wer ist betroffen?
- Welche Organisationen, Einzelpersonen oder Institutionen können die Angebote beeinträchtigen?
- Welche Organisationen, Gruppen, Einzelpersonen oder Institutionen haben einen Anteil an der Organisation eines Studienangebotes, bzw. beteiligen sich an ihr?

Die Schritte der Charakterisierung und der Bewertung des Einflusses der ermittelten relevanten Akteure werden innerhalb dieses Projekts zusammen durchgeführt. Auch hier geben Leitfragen eine hilfreiche Struktur vor (Häring et al. 2013):

- Wie sind die Stakeholder betroffen (direkt/ indirekt)?
- Welche Bedeutung haben die Stakeholder für die Konzeption und Organisation einer wissenschaftlichen Weiterbildung in den fünf Untersuchungsbereichen?

- Wessen Interessen werden durch die jeweiligen Stakeholder vertreten?
- Welche Prozesse beeinflussen die Stakeholder?

Die Antworten werden jeweils in einer Tabelle mit folgenden Inhalten dargestellt:

Stakeholder	Bewertung			Einbindung	
Organisation	Akteur	Einstellung	Einfluss	Beitrag	Bezug zum Projekt
Wer wird analysiert?	Welche Person/ Organisationen, Einzelpersonen oder Institution ist der Stakeholder?	Welche Einstellung hat der Stakeholder zur geplanten wissenschaftlichen Weiterbildung?	Wie groß ist der mögliche Einfluss der Stakeholder auf die geplante wissenschaftliche Weiterbildung?	Welchen Beitrag kann der Stakeholder zur Umsetzung leisten?	Welchen Bezug hat der Stakeholder zu der geplanten wissenschaftlichen Weiterbildung?
z.B. Politische Entscheidungsträger, Bildungsträger, Personengruppen, Verbände	Name/ Funktion	Neutral/ kein Interesse Positiv/ Befürworter Negativ/ Ablehner	Hoher/ mittlerer/ geringer Einfluss	Großer/ mittlerer/ kleiner Beitrag	Großer/ mittlerer/ kein Bezug

Quelle: Häring et al. 2013

Die angefertigten Stakeholderanalysen dienen im weiteren Projektverlauf der gezielten Ansprache von Akteuren. Dabei wurden die Ergebnisse der Stakeholderanalyse zur Teilnehmerzusammenstellung von Expertenworkshops eingesetzt, durch die die Stakeholder bereits frühzeitig in die Diskussion über und Planung von einem projektierten Bildungsangebots einbezogen werden konnten. Die Expertenworkshops setzten sich letztlich aus einem wie folgt zu skizzierenden Teilnehmerkreis zusammen:

- Je 6-10 Teilnehmende; 1-2 Personen innerhalb der Gruppe von der HNEE.
- Personen verfügen über Expertise hinsichtlich erforderlicher Kompetenzen (Forschung, berufliche Tätigkeit, Verbandsziele,...).
- Personen haben potentiell Interesse an Umsetzung eines Bildungsangebots.
- Gesamtgruppe setzt sich aus regionalen und nationalen Experten zusammen.
- Gesamtgruppe deckt im besten Fall sämtliche folgenden Gruppen ab: Beratung, Wissenschaft, Interessensvertretung, Bildungsanbieter, HNEE.

Auf der Grundlage der Stakeholderanalysen wurden zwischen Oktober und Dezember 2013 vier Expertenworkshops durchgeführt<sup>1</sup>. Mit der Stakeholderanalyse war es möglich, frühzeitig über ein breites Spektrum möglicher Akteure Kenntnis zu erlangen. Diese Information konnte bei der Zusammensetzung der Workshops erfolgreich genutzt werden: Die Teilnehmenden stammten aus sehr unterschiedlichen Bereichen (z. B. Wissenschaft, Verbände, Ministerien), deren Beiträge aus unterschiedlichen Perspektiven sich sehr positiv auf die Diskussion und letztlich die Ergebnisse der Workshops niedergeschlagen haben.

<sup>1</sup> Alternative Vermarktungsstrategien und Lebensmittelverarbeitung wurden zu „Regionale Lebensmittelversorgung“ zusammengelegt.

## 2. Fazit

Die Stakeholderanalyse hat sich im Rahmen des Projekts als geeignetes Werkzeug zur Identifikation und Einbindung von relevanten Akteuren herausgestellt. Ein großer Vorteil ist ihre schnelle und unkomplizierte Durchführung. Ein Nachteil besteht bei der Bewertung des Einflusses der ermittelten Stakeholder auf Durchführung und Ziel des Projekts. Für analysierende Personen, die das soziale Umfeld des Projekts (noch) nicht kennen, ist dieser Einfluss nur schwer einzuschätzen. Dieser Umstand gilt es bei der Zusammensetzung der Arbeitsteams zu berücksichtigen.

## Quellen

**Allen, Will / Kilvington, Margaret** (2010): Stakeholder analysis. Online verfügbar unter:  
[http://www.learningforsustainability.net/pubs/Allen2009-Stakeholder\\_analysis.pdf](http://www.learningforsustainability.net/pubs/Allen2009-Stakeholder_analysis.pdf) (24.09.2014)

**Bosch, Bernhard** (2007):  
Handbuch Projektmanagement für ESF-Projektträger. Stuttgart.

**Häring, Anna Maria / Braun, Charis, Linda / Wenz, Katrin** (2013):  
Handreichung zur Durchführung der Stakeholderanalyse. Vorlesungsunterlagen im Rahmen der Veranstaltung Politik und Organisationen der ökologischen Agrar- und Ernährungswirtschaft im Sommersemester 2013 an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde.