

## Stakeholder-Analyse

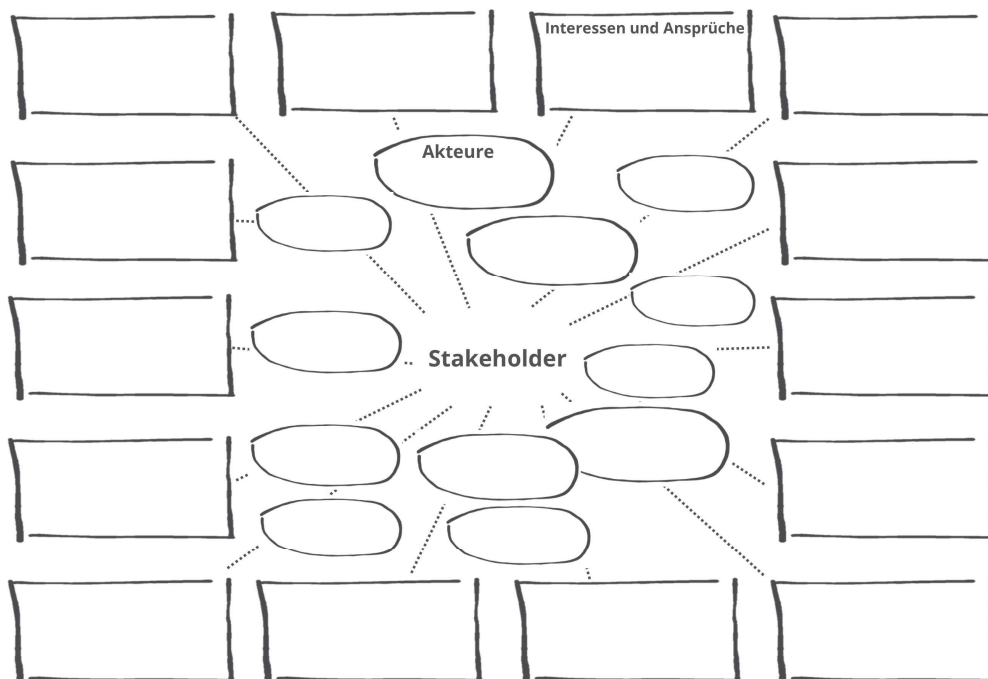
Gerade in der Arbeit für Seniorinnen und Senioren kommt der Zusammenarbeit und Kooperation verschiedener Akteure eine besondere Bedeutung zu. Neben einem deutlichen Zuwachs an fachlichem Wissen und Erfahrungen können dadurch auch zusätzliche Ressourcen (finanziell, räumlich, materiell, personell) gewonnen werden. Ein weiterer Vorteil der Zusammenarbeit kann darin bestehen, die Zielgruppe eines Vorhabens besser zu erreichen (wie z.B. isoliert lebende ältere Menschen). Darüber hinaus können durch Kooperationen strukturelle Veränderungen in einer Region vorangebracht werden, indem bestehende Angebote angepasst und verbessert werden (z.B. Versorgung in sehr abgelegenen Regionen).

Die Herausforderung einer erfolgreichen Zusammenarbeit besteht darin, eine „win-win-Situation“, also einen Mehrwert für alle Beteiligten zu erreichen. Eine Stakeholder-Analyse kann hilfreich sein, die verschiedenen Interessen und Einstellungen der potentiell Beteiligten gegenüber einem neuen Vorhaben frühzeitig zu klären und dementsprechend zu handeln.

Das vorliegende Informationsblatt soll Sie dabei unterstützen, eine solche Analyse selbst durchzuführen. Dafür werden grundlegende Begrifflichkeiten erklärt und Analyseschritte beschrieben.

**Bei Fragen hilft Ihnen das Team der Fachstelle gerne weiter.**

Abbildung 1 **Identifizierung Stakeholder**



## Wer ist ein Stakeholder?

Als Stakeholder werden Personen, Organisationen oder Institutionen bezeichnet, bei denen ein nachhaltiges Interesse an einem neuen Vorhaben (wie z.B. einer Netzwerkgründung, der Einführung einer Richtlinie, einem gesundheitsfördernden Projekt, etc.) besteht.

Stakeholder können relevante externe Anbieter von Versorgungsangeboten (z.B. Vertreter/-innen eines Pflegedienstes) sein, Teil der kommunalen Politik und/oder Verwaltung sein (z.B. Sozialamtsleiter/-in), zu anderen kommunalen Schlüsselpersonen gehören (z.B. Pfarrer/-in) oder sonstige relevante Positionen in der Versorgungsstruktur besetzen (z.B. Krankenkassenvertreter/-innen).

Wichtige Stakeholder können anhand folgender Fragen identifiziert werden:

- Wer profitiert vom geplanten Vorhaben? Wer könnte daran ein Interesse haben?
- Wem wäre es recht, wenn das Vorhaben nicht umgesetzt werden würde?
- Wer könnte das Vorhaben ideell und/oder materiell fördern?
- Wer beeinflusst die Entscheidung, ob das Vorhaben in die Tat umgesetzt wird?

Es kann nützlich sein, die gesammelten Stakeholder zu priorisieren: welche Stakeholder können von Anfang an das Vorhaben stark unterstützen und durch ihre Beteiligung öffentlich zu dem Vorhaben stehen? Diese Stakeholder können während des Planungsprozesses beratend zur Seite stehen und dabei helfen, weitere Beteiligte für das Vorhaben zu gewinnen. Je mehr solcher Stakeholder sich für das Vorhaben stark machen, umso mehr profitiert es davon. Damit wird eine breite Akzeptanz gewährleistet und die Planung nicht nur mit einer einzigen Organisation oder Person verbunden. Andere Stakeholder können auch noch später zur Mitwirkung im Prozess angefragt werden.

## Was genau kann man unter einer Stakeholder-Analyse verstehen?

Eine Stakeholder-Analyse ist ein Instrument, bei dem systematisch Informationen über Personen oder Organisationen gesammelt und bewertet werden, die von einem geplanten Vorhaben betroffen sind. Unterstützungspotential und mögliche Widerstände können damit schon im Vorfeld erkannt werden. Somit kann die Analyse dazu beitragen, die Umsetzungswahrscheinlichkeit eines Vorhabens zu erhöhen, indem von Anfang an die Kommunikation zwischen den relevanten Akteuren auf Grundlage der Analyse strategisch geplant werden kann. Außerdem können mit einer Stakeholder-Analyse andere Auswertungen (z.B. eine Sozialraumanalyse) unterfüttert werden.



Eine Stakeholder-Analyse wird am besten von der für das Vorhaben verantwortlichen Person umgesetzt, möglichst sogar in einem Team aus mehreren Personen. Je nach Ausführlichkeit kann die Analyse auch von einer Person bewerkstelligt und die Ergebnisse anschließend im Team diskutiert werden.

## Welche Schritte beinhaltet eine Stakeholder-Analyse?

Es gibt keine einheitlichen Vorgaben, wie eine Stakeholder-Analyse durchgeführt werden muss. In verschiedenen Kontexten hat sich aber folgendes Vorgehen bewährt:

1. Identifizierung und Sammlung von potentiellen Stakeholdern
2. Zusammentragen von relevanten Merkmalen der Stakeholder
3. Analyse und Einschätzung der gesammelten Informationen
4. Ordnung und Auswahl von Stakeholdern
5. Entwicklung von Strategien, um Unterstützung zu erfahren und Bedenken zu zerstreuen

Es sollten folgende Merkmale der Stakeholder für die Analyse mit einbezogen werden:

- Interessen in Bezug auf das Vorhaben
- Einstellung gegenüber dem Vorhaben
- Kooperationen mit anderen Stakeholdern
- Vorhandensein von Ressourcen und die Fähigkeit, sie verfügbar zu machen
- Fähigkeit, das Vorhaben positiv oder negativ zu beeinflussen

Dabei können, je nach Aufwand, verschiedene Datenquellen verwendet werden, deren Genauigkeit variiert:

- Persönliches Interview
- Informationen aus Zeitungen oder sonstigen Veröffentlichungen
- Informationen aus Reden und Beiträgen
- Jahresberichte
- Studien, Meinungsumfragen
- Persönliche Erfahrungen

Die Tabelle auf der letzten Seite kann verwendet werden, um die Informationen einzuordnen und übersichtlich darzustellen.



## Was mache ich mit den gesammelten Informationen?

Am Ende sollten folgende Fragen beantwortet werden können:

- Wer sind die wichtigsten Stakeholder für das Vorhaben (bzgl. Einflussnahme und Potential eine führende Rolle im Planungsprozess einzunehmen)?
- Welche Einstellung hat der Stakeholder gegenüber dem Projekt?
- Welche Stakeholder könnten eine Kooperation eingehen?

Dafür können auch die gesammelten Informationen zu Interessen und bestehenden Kooperationen dementsprechend genutzt werden.

Für das weitere Vorgehen empfiehlt es sich, passende Kommunikationsstrategien für die unterschiedlichen Stakeholder zu entwickeln.

	... und <b>unterstützender Einstellung</b>	... und <b>ablehnender Einstellung</b>
	<i>Partizipative Strategie</i>	<i>Diskursive Strategie</i>
Stakeholder mit <b>viel Einfluss ...</b>	Stakeholder wird intensiv in das Vorhaben eingebunden und entscheidet mit (z.B. durch regelmäßige Teilnahme bei Netzwerktreffen oder Einbindung in eine Steuerungsgruppe).	Intensive Auseinandersetzung mit Stakeholder, um bestehende negative Einstellungen dem Vorhaben gegenüber auszuräumen oder einen negativen Einfluss zu vermeiden (z.B. durch Beteiligung an Umfragen, regelmäßige Statusmeldungen).  Es findet keine aktive Beteiligung am Vorhaben statt.
	<i>Restriktive Strategie</i>	
Stakeholder mit <b>wenig Einfluss ...</b>	Stakeholder arbeitet nicht aktiv mit, wird aber über den Vorhabensprozess informiert (z.B. durch Newsletter, Projektberichte, wichtige Protokolle).	



## Quellen

AG „Netzwerk- und Quartiersarbeit“ der Landesinitiative Demenz-Service Nordrhein-Westfalen (2012). Leitfaden für den Aufbau und die Umsetzung von regionalen Demenznetzwerken. Nicht mehr frei verfügbar.

Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (2008). Partnerschaften und Strukturen in der gemeindenahen Gesundheitsförderung.

**Abrufbar unter:**

[http://www.img.uni-bayreuth.de/de/news/Neuerscheinungen/m2\\_bt\\_080520\\_online.pdf](http://www.img.uni-bayreuth.de/de/news/Neuerscheinungen/m2_bt_080520_online.pdf)

Ernst-Moritz-Arndt Universität Greifswald (2015). Homepage demenznetzwerke.de.

**Abrufbar unter:**

<https://demenznetzwerke.de/start/netzwerk-aufbauen/netzwerkmitglieder/>

National Association of County & City Health Officials. Organize for Success/Partnership Development At-A-Glance.

**Abrufbar unter:**

[http://archived.naccho.org/topics/infrastructure/mapp/upload/organize\\_for\\_success.pdf](http://archived.naccho.org/topics/infrastructure/mapp/upload/organize_for_success.pdf)

World Health Organization. Stakeholder Analysis Guidelines.

**Abrufbar unter:**

<http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/33.pdf>



A	B	C		D	E	F	G
Name, Position, Organisation	Einstellung gegenüber dem Vorhaben	Ressourcen		Einflussnahme auf das Vorhaben	Führende Rolle in Vorhaben?	Interessen	Bestehende Kooperationen
	U, EU, N, EA, A	Anzahl (1, 2, 3)	Mobilisierung (1, 2, 3)	Durchschnitt Ressourcen (1, 2, 3)	Ja/Nein	Vorteile/Nachteile	Name der Organisationen
Fr. Müller, Geschäftsführerin, Pflegedienst CARE	N	1	3	$(1 \text{ (Anzahl)} + 3 \text{ (Mobilisierung)}) : 2 = 2$	Nein	+ bessere Vernetzung mit anderen Pflegediensten - geringe zeitliche Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pflegestützpunkt</li> <li>▪ Sozialamt</li> </ul>
Fr. Meyer, Sozialdezernentin	EU	3	2	$(3 + 2) : 2 = 3$	Ja	+ „Aushängeschild“ für Landkreis + verbesserte Versorgungsstruktur ermöglichen - andere Projekte wollen auch Förderung/Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pflegestützpunkt</li> <li>▪ Sozial- und Gesundheitsamt</li> <li>▪ Krankenkasse</li> </ul>
...							



**Zu B:** Einstellung des Stakeholders gegenüber dem Vorhaben:

„unterstützend (U)“, „eher unterstützend (EU)“, „neutral (N)“, „eher ablehnend (EA)“, „ablehnend (A)“

**Zu C:** Einschätzung über das Ausmaß der vorhandenen Ressourcen (finanziell, personell, materiell, räumlich, politisch):

1 = wenig Ressourcen, 2 = mittlere Ressourcen und 3 = viel Ressourcen

Fähigkeit des Stakeholders, diese Ressourcen dem Vorhaben auch tatsächlich zur Verfügung zu stellen:

3 = kann Entscheidung über Ressourcennutzung treffen, 2 = muss Entscheidung mit anderen Personen absprechen, 1 = kann keine Entscheidung diesbezüglich treffen

**Zu D:** Durchschnitt zwischen Anzahl und Mobilisierung der Ressourcen:

3 = viel Einfluss, 2 = mittlerer Einfluss, 1 = wenig Einfluss

**Zu E:** Einschätzung, ob Stakeholder eine führende Rolle im Vorhaben einnehmen möchte

**Zu F:** Auflistung, welche Vor- und Nachteile der Stakeholder durch die Beteiligung am Vorhaben haben könnte

**Zu G:** Auflistung, mit welchen anderen bedeutsamen potentiellen Stakeholdern schon eine Zusammenarbeit besteht

### Impressum

Hrsg: Fachstelle Altern und Pflege im Quartier im Land Brandenburg (FAPIQ)

Rudolf-Breitscheid-Str. 64 | 14482 Potsdam

[www.fapiq-brandenburg.de](http://www.fapiq-brandenburg.de) | V.i.S.d.P. Dr. Anja Ludwig, Antje Baselau

Stand: 01/2018

