

# Stakeholder-Aufstellung

Anke Loose, Stephan Orths

## **Ziel:**

Diese Methode verschafft einen emotional verankerten und damit nachhaltigen Überblick über die Stakeholder (Anspruchs- und Interessensgruppen / relevanten Umwelten) und deren Positionen. Die Teilnehmenden versetzen sich in die Stakeholder hinein und erfassen emotional deren Ausgangslagen. Daraus werden geeignete Beeinflussungsstrategien abgeleitet. Das bestehende Netzwerk und seine Verbindungen untereinander sowie zum Projektthema werden visualisiert und damit in den Blick genommen. Es wird ein Bewusstsein geschaffen, wie wichtig Netzwerke sind und wie die eigenen Netzwerke in Bezug auf das relevante Thema aussehen. Daraus können dann Strategien abgeleitet werden, um Einfluss zu nehmen und andere zur Umsetzung und Unterstützung von Angestrebtem zu bewegen.

## **Darum geht es:**

Einfluss, Netzwerkfähigkeit, Kommunikation, Empathie, Organisationsbewusstsein, Bedürfniserkennung der Beteiligten, Vielfalt, Konfliktdarstellung und Bewältigung, Transparenz, Selbstwahrnehmung, Resonanz, Feedback.

## **Teilnehmer:**

Die Mitglieder eines Projektteams oder Mitarbeiter einer Organisation, die gemeinsam ein Thema voranbringen wollen. Keine Begrenzung der Teilnehmerzahl.

## **Emotion/Barriere:**

Es gibt sehr unterschiedliche Ausprägungen von Erfahrung mit Aufstellungsarbeit, die zu Irritationen bei den Teilnehmenden führen können. Daher sollte in der Einführung verdeutlicht werden, dass es sich hier nicht um eine klassische Aufstellung handelt, sondern eher um eine Visualisierungshilfe.

Wenn sich das Team miteinander im Konflikt befindet, kann dies die inhaltliche Arbeit der Aufstellungsphase überlagern und damit Ergebnisse erschweren oder verfälschen.

Vertretern des klassischen Projektmanagements könnte die gewohnte Struktur der Stakeholder-Analyse fehlen. (**Hinweis:** In der klassischen Stakeholderanalyse werden die Stakeholder in ein Portfolio mit den 2 Achsen „Einfluss auf das Gelingen des Projektes“ und „Bedeutung des Projektes für diese Personen/-gruppe“ sortiert. Manchmal werden auch (zusätzlich) die Achsen „Einfluss auf das Gelingen des Projektes“ sowie „Einstellung zum Projekt“ gewählt.)

## **Dauer:**

3-4 Stunden, je nach Komplexität des Themas oder der Organisation

**Vorbereitung:** keine

**Material/ Voraussetzungen:**

- Ein großer Raum mit großer freier Fläche
- Moderationsmaterial insbesondere Moderationskarten und Pinwände

**Ergebnis:**

Die Teilnehmenden gewinnen ein sehr plastisches, emotional geladenes Bild, das die gesamte Gruppe teilt und das für alle Teilnehmenden gleichermaßen Orientierung schafft. Das Bild der Aufstellung hat einen hohen Erinnerungswert und wirkt als Orientierungshilfe im Projektverlauf weiter. Die Teilnehmenden haben einen konkreten Aktionsplan erarbeitet, mit dessen Hilfe sie die Stakeholder für ihr Thema gewinnen können und in dem geklärt wird, was jeder einzelne dazu beiträgt.

**Nebenwirkungen:**

Die Qualität der eigenen Vernetzung und die Bedeutung von Vernetzung werden ebenfalls deutlich.

**Beschreibung:**

Das Einbeziehen der wichtigen und einflussreichen Anspruchsgruppen stellt ein wesentliches Erfolgskriterium für die Umsetzung von Projekten in Organisationen dar. Eine wesentliche Frage ist, wie es gelingt, die Betroffenen in den Blick zu nehmen und für das Thema auch auf der emotionalen Ebene Menschen zu gewinnen. Projektleiter scheitern häufig daran, dass sie den zwischenmenschlichen Aspekt vernachlässigen und es versäumen, Menschen für sich und ihr Thema einzunehmen. Je besser die Vernetzung gelingt und je mehr Personen man für sich und das Projekt gewinnt, desto wahrscheinlicher ist der Erfolg. Diese Methode hilft Projektleitern und ihren Teams dabei, sich in die Position der Stakeholder zu versetzen und deren Befindlichkeiten und Interessen nachzuvollziehen und zu erkennen, wo auf der Ebene noch Handlungsbedarf besteht.

1. Die Mitglieder eines Projektteams oder einer Abteilung, die ein spezielles Thema im Unternehmen einführen möchten, sammeln in einem ersten Schritt alle Stakeholder bzw. Stakeholdergruppen, die von dem Projekt betroffen sind, die Erwartungen an das Team und dessen Projekterfolg haben und/oder die den Erfolg ihres Projektes beeinflussen können. Dazu ist es hilfreich, zu Beginn das angestrebte Ergebnis des Projektes noch einmal zu formulieren und für alle sichtbar auf ein Flipchart zu notieren. Jede Stakeholdergruppe wird auf eine große Moderationskarte geschrieben. Wenn es wichtige Einzelpersonen, Meinungsführer gibt, werden diese ebenfalls als Stakeholder notiert. (Hinweis zur Stakeholderanalyse in :Fit for Change, M. Hofmann, 2007)
2. Zunächst ist nun zu klären, wer mit seiner Frage nach dem Einfluss und der Bedeutung der Stakeholder auf den Projekterfolg die nun folgende Aufstellung inspiriert bzw. leitet. Ist es der Projektleiter oder eine bzw. einige Schlüsselpersonen aus der Gruppe oder sind es alle Anwesenden. Wir überlassen diese zentrale Fragestellung gerne der gesamten Gruppe, wie im Folgenden näher ausgeführt wird. Der Moderator übernimmt in jedem Fall die Anleitung und Strukturierung des Ablaufs.

3. Das angestrebte Projekt-Ergebnis bzw. -Ziel wird vom Moderator auf eine Karte geschrieben und in die Mitte des Raumes gelegt. Die Gruppe erhält nun die Aufgabe, die Karten der Stakeholder in Beziehung zu diesem Ziel ebenfalls im Raum anzuordnen. Die Aufgabenstellung und Erklärung lautet wie folgt:

*„Bitte stellen Sie nun ein Bild her, wie die einzelnen Personen/Personengruppen zu Ihrem Thema in der Mitte stehen. Nutzen Sie den gesamten zur Verfügung stehenden Raum.“*

Die Karten haben auch eine „Blickrichtung“ – siehe Foto:  
Foto 1a



*Dabei gilt, je wichtiger dieses Projektthema für eine Gruppe ist, desto näher legen Sie die Karte mit der Bezeichnung des Stakeholders an das Thema, und je weniger Bedeutung das Thema für eine Gruppe hat bzw. je gleichgültiger sie hierzu ist, desto weiter weg legen Sie die Karte. Gehen Sie bitte hierbei intuitiv vor – es kann auch eine rein emotionale Betroffenheit sein, die nicht sofort rational erklärbar ist. Achten Sie auch auf mögliche Koalitionen unter den Stakeholdern, d.h. die Stakeholdergruppen, die sich sehr nahe stehen oder verbündet sind, sollten auch näher zusammen liegen.*

Foto 1b



*„Sie erstellen dieses Bild alle zusammen und gleichzeitig. Das ist zunächst sicher etwas ungewohnt. Wichtig ist dabei, dass Sie dies schweigend und konzentriert tun. Jeder kann eine Karte, die ein anderer gelegt hat auch wieder umlegen, so wie sie aus seiner Sicht liegen sollte. Gehen Sie hierbei vorsichtig und mit Achtsamkeit vor. Wenn eine Karte mehrmals verlegt wird, überlegen Sie, wie der andere dazu kommt.*

*In der Regel stellt sich auf diese Weise relativ schnell ein stabiles Bild ein. Manchmal sind es ein oder zwei Karten, die mehrmals hin- und her wandern. Dieses können wir am Ende, wenn alle anderen Karten liegen, diskutieren und den besten Platz finden. Zunächst arbeiten Sie bitte schweigend und konzentriert.*

*Das Thema bleibt in der Mitte liegen und wird nicht bewegt.“*

**Variante:** Erfolgt das Auslegen der Karten zunächst von dem Projektleiter oder einer anderen von der Gruppe ausgewählten Person, ist eine anschließende kurze Diskussion sinnvoll, ob jemand es ganz anders sieht. Gegebenenfalls können einzelne Karten dann noch einmal umgelegt werden. Hierbei achtet der Moderator darauf, dass die Diskussion nicht zu lange dauert. Wenn sich nicht schnell eine Einigung ergibt, dann bleibt die Karte so liegen und eventuell ergibt sich ein neues Bild im weiteren Verlauf.

4. Wenn die Karten liegen, betrachtet die Gruppe zunächst das Bild, das sich eingestellt hat und kommentiert Auffälligkeiten oder Dinge, die sie erstaunen. Fragen können sein:
  - *„Wie geht es Ihnen, wenn Sie dieses Bild so sehen?*
  - *Was fällt Ihnen auf?*
  - *Gibt es noch Karten, die aus ihrer Sicht besprochen werden müssen, da sie die Position ganz anders sehen?“*
  
5. Im nächsten Schritt gehen die Teilnehmer schweigend ca. 5 Minuten lang verschiedene Karten am Boden ab, stellen sich auf den Platz und versuchen, sich in die Person/Personengruppe einzufühlen. Diese Phase kann z.B. wie folgt eingeleitet werden:

*„Bevor wir weiterarbeiten, haben Sie die Gelegenheit, sich in die verschiedenen Personen/Personengruppen hinein zu versetzen, einzufühlen und deren Perspektive einzunehmen. Versuchen Sie, Ihre Wertungen **über** die Person abzulegen und versetzen Sie sich in sie **hinein**. Gehen Sie an einen Platz/eine Karte, der Sie anzieht – der Sie interessiert - und spüren Sie nach. Stellen Sie sich aus Sicht der jeweiligen Stakeholder vielleicht folgende Fragen:*

  - *„Wie geht es mir an diesem Platz?*
  - *Wie ist die Perspektive von hier aus?*
  - *Was ist mir hier wichtig? Wie fühlt sich das an?*
  - *Wie stehe ich zu dem Thema?“*
  -



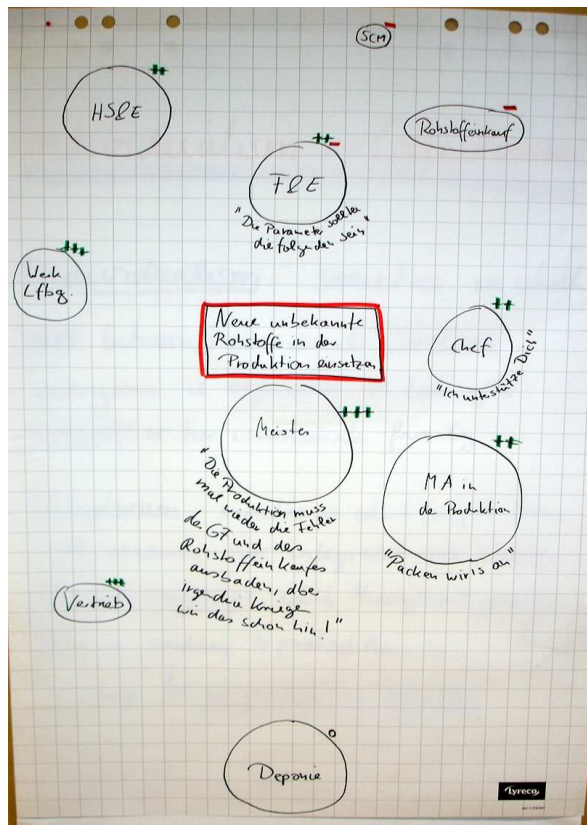
Nehmen Sie alles wahr, wenn Sie an dem Platz dieser Person stehen. Finden Sie einen Satz, der die Haltung dieser Person zum Thema in der Mitte ausdrückt. Notieren Sie diesen Satz, auf eine Karte und legen Sie diese Aussage verdeckt an den Platz dazu.....Dann gehen Sie weiter zum nächsten Platz. Sie haben insgesamt 5 (bei komplexen Bildern auch 10) Minuten Zeit. Sie brauchen nicht an jedem Platz gewesen zu sein, aber schön wäre, wenn auf jeder Karte mindestens einmal jemand gestanden hat. Bitte nehmen Sie Karten und einen Stift mit.“

#### 6. Auswertung der Erfahrungen im Anschluss:

- „Gibt es etwas, was Ihnen wichtig ist von Ihren Erfahrungen aus dieser Phase zu berichten?“
- „Würden Sie aufgrund dieser Erfahrungen noch irgendwelche Karten umlegen wollen?“

**Variante:** Die Gruppe kann jetzt an die Stakeholder-Karten noch jeweils eine Kennzeichnung anbringen, wie diese zu dem Thema stehen: „+“ wenn sie wohlwollend und dafür sind, „-“ wenn sie dagegen oder kritisch sind und „0“ wenn sie neutral dazu stehen.

Foto 2 – hier ein Beispiel auf Flipchart



- Die Gruppe entscheidet jetzt, welches die 5 – 8 wichtigsten Stakeholder sind, die sie näher betrachten wollen. Diese Entscheidung kann durch Abstimmung per Handzeichen oder durch das Kleben von Punkten auf den Karten unterstützt werden. Für diese als besonders wichtig erwählten Personen/Gruppen wird je ein Stellvertreter aus der Gruppe gesucht, der sich dann in Position und Richtung auf die Karte des ihm zugeordneten Stakeholders stellt.

Foto 3



**Varianten:** Die Auswahl der Stellvertreter kann der Projektleiter treffen, sie kann per Los erfolgen oder aus einer Diskussion der Gruppe entspringen. Die Stellvertreter stellen sich auf den entsprechenden Platz.

Der Moderator gibt die Anweisung, dass die Stellvertreter sich einfühlen sollen, wie es Ihnen an dem Platz geht und auch auf Körperempfindungen achten sollen. Er geht dann zu jedem der Stellvertreter hin und interviewt sie:

- „Wie geht es Ihnen an diesem Platz?“
- Wie geht es Ihnen mit dem Thema?
- Mit den anderen?....

Er fragt dann nach der zentralen Aussage darüber, wie diese Person zu dem Thema steht. Hierbei können auch die bereits gefundenen Aussagen genommen werden, wenn sie dem Stellvertreter passend erscheinen. Die wichtigste Aussage wird auf eine Karte geschrieben und der Stellvertreter behält diese in der Hand. Wenn alle Stellvertreter interviewt worden sind, lesen alle nacheinander noch einmal ihre Sätze vor. Der Projektleiter kann sich dabei auch auf den Platz des Themas stellen, um wahrzunehmen, wie es ihm dort geht.

**Variante:** An dieser Stelle könnte an den Aufstellenden, also den Projektleiter oder die gesamte Gruppe auch die Frage gestellt und vertieft werden, welche Positionen die ausgewählten Stakeholder einnehmen müssten, um den Projekterfolg noch wahrscheinlicher werden zu lassen. Es würde dann eine oder evtl. mehrere Fragerunden durch den Moderator folgen, bis eine „emotionale Ausgewogenheit“ der Aufstellungsszene wahrgenommen wird.

8. Anschließend werden alle Teilnehmenden gebeten, sich zu entrollen, d.h. bewusst die andere Rolle abzustreifen. Jetzt wird noch einmal auf der Metaebene ausgewertet:
  - *“Was ist Ihnen deutlich geworden?”*
  - *Welche neuen Erkenntnisse gab es in der Gruppe?*
  - *Welche neuen Erkenntnisse gab es in der Gruppe?*
  - *Wo würden sie jetzt den größten Handlungsbedarf sehen?“*
  
9. Im nächsten Schritt geht es darum, darzustellen und zu verdeutlichen, wie bereits heute die Vernetzung der Teilnehmenden zu den relevanten Stakeholdergruppen aussieht. Dazu nutzen wir die noch im Raum verteilten Namenskarten der eben beschriebenen Stakeholder-Aufstellung. Zur Visualisierung der Vernetzung bekommt jeder Teilnehmende kleine Moderationskarten – jeder Teilnehmer eine andere Farbe und/oder Form. Die Aufgabe ist nun, diese Karten zu den Stakeholdern zu legen, zu denen sie eine gute Beziehung haben und bereits gut vernetzt sind. Die Aufgabe könnte folgendermaßen angeleitet werden: *„Um andere beeinflussen zu können, ist es wichtig, eine gute Beziehung zu ihnen zu haben. Es geht im nächsten Schritt darum, zu verdeutlichen, wie gut Sie bereits heute als Gruppe zu Ihren Stakeholdern vernetzt sind. Daraus können Sie die weitere Vorgehensweise ableiten. Dazu nimmt jeder von Ihnen eine andere Farbe oder Form von Moderationskarten und schreibt hierauf seinen Namen. Nun überlegen Sie, zu welchen der Stakeholdern Sie eine gute Beziehung haben, mit wem Sie gut vernetzt sind und legen Ihre Namenskarte entsprechend nah an diesen heran. Auch hier können Sie mit der Entfernung und Blickrichtung variieren. Jeder kann mehrere, eigene Namenskarten legen, aber bitte legen Sie keine Karte zu jemandem, mit dem Sie keine persönliche Beziehung verbindet.“*

Foto 4



10. Wenn alle Karten liegen und alle Beteiligten fertig sind, wird auch dieses Bild wieder betrachtet und ausgewertet. Mögliche Fragen können sein:

- „Was fällt Ihnen auf?“
- *Zu welchen relevanten Stakeholdern besteht bisher noch keine Beziehung?*
- *Zu wem gibt es besonders viele Verbindungen aus der Gruppe?*
- *Lässt sich ein Zusammenhang zu deren Einstellung zum Thema zu erkennen?*
- *Wo sind bereits Koalitionen erkennbar – unterstützende wie auch behindernde?*
- *Zu welchen Stakeholdern sollte unbedingt eine engere Beziehung hergestellt werden?*
- *Wer von uns sollte das am besten tun?“*

11. Nun gilt es, Strategien abzuleiten, um Einfluss zu nehmen und andere zur Umsetzung und Unterstützung von Angestrebtem zu bewegen. Hierzu wird nun in Kleingruppen für jeden als wichtig eingestuftem Stakeholder ein konkreter Maßnahmenplan erarbeitet.

Folgende Fragen können dazu genutzt werden:

- *Wen wollen wir gewinnen?*
- *Was wollen wir mit unserer Einflussnahme konkret erreichen?*
- *Welche Koalitionen sollten wir dabei berücksichtigen? Und wie können wir das tun?*
- *Wie gelingt es, eine sogenannte „change coalition“ zusammenzubringen, also einflussreiche Mitstreiter zu finden, die das Thema vorantreiben?*

- *Wenn bisher Widerstand gezeigt wurde, wie wurde der gezeigt? Und was sind die Ursachen? Was ist das Bedürfnis dieser Person, die Erwartungen, die Interessen?*
- *Welchen konkreten Nutzen hat dieser Stakeholder (-gruppe) von unserem Thema? Wie können wir den Nutzen für ihn vergrößern?*
- *Wie können wir Nachteile und Unannehmlichkeiten für diese Gruppe minimieren?*
- *Wie können wir direkt Einfluss nehmen? Welche Gelegenheiten bieten sich dazu in nächster Zeit an? Welche Gelegenheiten können wir dazu außerdem noch schaffen?*
- *Wie können wir indirekt Einfluss nehmen? Über welche Koalitionen, Meinungsführer können wir ihn erreichen?*
- *Wen können wir noch besser als Promotoren nutzen (z.B. von den bereits gewonnenen Stakeholdern)? Wie können wir das konkret tun?*
- *Maßnahmenplan: wer kontaktiert wen, wann zu welchem Thema, mit welchem Ziel? Was sind wichtige Meilensteine bei der Umsetzung?*

Bitte alle Fragen in den oberen Abschnitten wie hier mit Punkten systematisch auflisten, das hilft zum Verständnis.

**Variante/Hinweis:** Insbesondere bei komplexeren (Change -) Projekten kann hierbei auch die wichtige Frage nach der Formierung einer Change Koalition behandelt werden (vgl. Kotter S. 51 ff).

12. Die Ergebnisse der Kleingruppen werden vorgestellt und um Ideen der anderen Teilnehmenden ergänzt. Sinnvoll ist anschließend eine Vereinbarung, wann und in welcher Form die Erfolge der Maßnahmen überprüft werden.

Mit dieser Stakeholder-Aufstellung ist nun die Dynamik, die der sozialen Konstellation innewohnt, in einer konzentrierten Form nachvollziehbar geworden und die Schlüsselpersonen sind mehr in das Gruppenbewusstsein gerückt. Die Beziehungen der Beteiligten sind unter Zuhilfenahme der körperliche Wahrnehmung und der freien Äußerung von Gefühlen erlebbar geworden. Eventuell sind darüber hinaus diese Beziehungen auch probierend verändert worden und Handlungsoptionen, sowie Lösungsansätze entwickelt, die den Projekterfolg im realen Unternehmen wahrscheinlicher machen. Das Team hat jetzt konkrete Maßnahmen vereinbart, mit denen sie entscheidende Beziehungen verbessern können. damit wurde ein erheblichen Schritt im Bewusstsein von „Emotionaler Kompetenz in der Beziehungsgestaltung“ getan.

### **Hinweise zur Auswertung:**

Als Moderator ist es wichtig, auf eine gute Balance zwischen Empfinden und Wahrnehmen einerseits und Diskussion andererseits zu achten. Unterstützen Sie vor allem in Phase 5 immer wieder mit den entsprechenden Fragen, dass die Teilnehmer sich in die verschiedenen Positionen hineinversetzen und ihre Empfindungen und Gedanken auf dem Platz wahrnehmen. Eventuell kann hierzu eine kleine Körper-Wahrnehmungsübung im Vorfeld hilfreich sein.

In Phase 7 ist es wichtig, dass die Stellvertreter nicht über die Person reden, sondern als die Person.

### **Hinweise zur Durchführung, Voraussetzungen, Kenntnisse:**

Der Moderator sollte die klassische Stakeholderanalyse kennen. Hilfreich sind außerdem Erfahrungen mit Aufstellungen.

### **Literaturhinweise, Quellen:**

- Nicolai Adler, Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, Publicis Kommunikationsagentur GmbH, Erlangen 2008
- Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer, Ganz im Gegenteil – Tetralemma-Arbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg, 5. Auflage 2005
- John P. Kotter, Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Peter Schlotter, Das Spiel ohne Ball im Unternehmen, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 2006

### **Folgende Fragen zur Auswertung der Stakeholderanalyse:**

- *Wen wollen wir gewinnen?*
- *Was wollen wir mit unserer Einflussnahme konkret erreichen?*
- *Welche Koalitionen sollten wir dabei berücksichtigen? Und wie können wir das tun?*
- *Wie gelingt es, eine sogenannte „change coalition“ zusammenzubringen, also die aktive Unterstützung von Schlüsselpersonen zu gewinnen, die Macht und Einfluss haben, die glaubwürdig und im Unternehmen anerkannt sind. Und wie können wir diese einsetzen, das geplante Vorhaben mit voranzutreiben?*
- *Wenn bisher Widerstand gezeigt wurde, wie wurde er ausgedrückt? Was sind die Ursachen? Was ist das Bedürfnis dieser Person? Die Erwartungen? Die Interessen?*
- *Welchen konkreten Nutzen hat dieser Stakeholder (-gruppe) von unserem Thema? Wie können wir den Nutzen für ihn vergrößern?*
- *Wie können wir Nachteile und Unannehmlichkeiten für diese Gruppe minimieren?*
- *Wie können wir direkt Einfluss nehmen? Welche Gelegenheiten bieten sich dazu in nächster Zeit an? Welche Gelegenheiten können wir dazu außerdem noch schaffen?*
- *Wie können wir indirekt Einfluss nehmen? Über welche Koalitionen, Meinungsführer können wir ihn erreichen?*
- *Wen können wir noch besser als Promotoren nutzen (z.B. von den bereits gewonnenen Stakeholdern)? Wie können wir das konkret tun?*
- *Maßnahmenplan: wer kontaktiert wen, wann zu welchem Thema, mit welchem Ziel? Was sind wichtige Meilensteine bei der Umsetzung?*