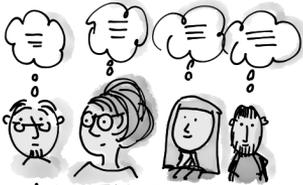


STAKEHOLDERANALYSE



ALLE FÜR DAS VORHABEN
RELEVANTE PERSONEN ER-
KENNEN, SOWIE IHRE
EINSTELLUNG UND EINFLUSS
AUF DAS PROJEKT
ERUIEREN.

Teilnehmerzahl:
KLEINGRUPPE
z.B. DAS KERNTEAM
EINES PROJEKTES



Einmalig
mehrere
Stunden
ggf. fortlaufend



KOSTEN:
EIN BIS
ZWEI
TAGESSÄTZE.
Preis je nach
Qualifikation des
MODERATORS.



1. IDENTIFIKATION
VON STAKEHOLDERN

3. VERGLEICH UND
ANALYSE DER
STAKEHOLDER

2. BESCHREIBUNG DER
STAKEHOLDER

4. ABLEITUNG VON
MAßNAHMEN bzw.
KONSEQUENZEN
ZIEHEN

Stakeholderanalyse

1. Ziele und Voraussetzungen

Die Stakeholderanalyse ist eine auf Interessen und Interessensgruppen fokussierte Form der Umweltanalyse¹. Auch wenn es die unterschiedlichsten Ausprägungen davon gibt, ist der gemeinsame Kern das Problem, die verschiedenen betroffenen Interessensgruppen zu identifizieren und zu beschreiben. Der Stakeholderbegriff wurde ursprünglich vom Stanford Research Institute in den sechziger Jahren eingeführt und ab Mitte der Achtziger entwickelte sich ausgehend von R. Edward Freeman eine Stakeholdertheorie, die mittlerweile sowohl im Projektmanagement als auch im Strategischen Management und beim Thema Corporate Social Responsibility (also der sozialen Verantwortung von Unternehmen) etabliert ist².

Projekte (und ihr Umfeld) werden grundlegend als soziale Systeme verstanden und betrachtet. Der Projektmanagement-Standard PMBOK³ weist beispielsweise das Stakeholdermanagement als eines von 13 Wissensgebieten im Projektmanagement aus. Die Methode ist primär keine ökonomische Betrachtung und genauso geeignet für öffentliche Vorhaben oder Aktivitäten von NGOs oder in der Vereinsarbeit.

Nicht erst seit Großprojekten wie Stuttgart 21 oder BER ist der Slogan »Betroffene zu Beteiligten machen« in aller Munde. Die Stakeholderanalyse ist hierbei ein erster Schritt, um aktiv Betroffene einzubinden. Im Vergleich zu Planfeststellungsverfahren und öffentlichen Bekanntmachungen als Varianten der Bürgerbeteiligung liegt bei der Stakeholderanalyse das Heft des Handels in der Hand des jeweiligen

¹ openPM (2016).

² Wikipedia (2016).

³ Project Management Institute (2013).

Projekts, d. h. es wird aktiv versucht, Stakeholder und ihre Interessen einzubeziehen und nicht nur Stakeholdern die Möglichkeit geboten, sich einzubringen. Ein Thema oder Projekt wird als soziales System verstanden und die Stakeholder sind die Akteure.

Bei der Freiwilligenarbeit kommt noch eine besondere Bedeutung hinzu, weil die Betroffenen hier erst von ihrem Nutzen oder der Identifikation mit einem Vorhaben überzeugt werden müssen, um ihre Mitarbeit oder Unterstützung zu gewinnen. Der Nutzen einzelner Stakeholder kann dabei auch in der Vermeidung von Schäden bestehen, also z. B. der Vermeidung von Beeinträchtigungen durch Lärm, Umweltbelastungen, etc.

Die Stakeholderanalyse macht nichts anderes als die verschiedenen Stakeholder, ihre Interessen und ihre Beziehungen untereinander und gegenüber dem Vorhaben zu thematisieren. Mit diesem Input lassen sich Betroffene zielgenauer ansprechen und überzeugen, sei es durch zielgruppenorientierte Veranstaltungen oder entsprechende Informationsmaterialien bzw. Kommunikationsstrategien.

Auch wenn in diesem Band die Stakeholderanalyse der Auftragsklärung zugeordnet wird, kann sie bzw. können ihre Ergebnisse auch in den anderen Prozessschritten der Bürgerbeteiligung wertvoll eingesetzt werden. Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht dies.

Prozess	Aufgaben und Möglichkeiten der Stakeholderanalyse
Auftragsklärung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifikation von Betroffenen, Nutzern, Unterstützern, potentieller Projektbeteiligter ▶ Zielgruppenanalyse ▶ Identifikation und Klärung von Anforderungen ▶ Bündelung von Themen ▶ Analyse sozialer Strukturen und Abhängigkeiten ▶ Identifikation von Zielkonflikten

Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> ‣ Schaffung von Problembewusstsein ‣ Input für die Kommunikationsplanung ‣ Input für Risikomanagement ‣ Entscheidungsvorbereitung
Intervention	‣ Konfliktmanagement (Verständnis für andere schaffen, Analyse sozialer Beziehungen)
Lern- und Ergebnis-sicherung	<ul style="list-style-type: none"> ‣ Changemanagement, Begleitung von Veränderungsprozessen ‣ Schaffung von Akzeptanz ‣ Lessons Learned

Abbildung 1: Prozessschritte, Aufgaben und Möglichkeiten der Stakeholderanalyse

Generell kann der Einsatz der Stakeholderanalyse zu Erhöhung der Akzeptanz eines Beteiligungsprojektes und der Projektergebnisse führen und damit zur Unterstützung der Projekte, von der Erhebung der Anforderungen bis hin zur Qualitäts- und Ergebnissicherung beitragen.

Die Stakeholderanalyse versucht systematisch und möglichst vollständig die relevanten Stakeholder zu identifizieren und zu betrachten. Für die Stakeholderanalyse können verschiedene Methoden miteinander kombiniert werden. Sowohl bei der Identifikation als auch bei der Beschreibung der Stakeholder bleibt durchaus Raum für intuitives Vorgehen. Das Spektrum reicht von empirischen Methoden (Stimmungsbarometer, Befragung, Interview) bis hin zu visuellen Moderationsmethoden (Visual Facilitation).

2. Organisation und Ablauf

Im Rahmen der Bürgerbeteiligung gibt es unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten für die Stakeholderanalyse. Je nachdem, ob sie vorbereitend, begleitend oder ex-post (z. B. im Rahmen eines Lessons Learned) eingesetzt wird, können Teilnehmerkreis und Umfang der Analyse variieren. Der Einsatz kann rein projektintern, aber eben

auch unter Einbeziehung vieler Parteien im Rahmen einer Gruppenmoderation erfolgen. Vom grundsätzlichen Vorgehen können vier Schritte unterschieden werden:

- (1) Identifikation der Stakeholder,
- (2) Beschreibung der Stakeholder,
- (3) Vergleich und Analyse sowie
- (4) Ableitungen und Konsequenzen.

2.1 Identifikation der Stakeholder

Die Identifikation der Stakeholder kann z. B. als Brainstorming erfolgen. Sie kann durch den Projektleiter im »stillen Kämmerlein«, durch ein Team, im Rahmen einer Gruppendiskussion oder in einem Workshop⁴ durchgeführt werden. Das Ergebnis ist zunächst eine Liste relevanter Stakeholder. Diese Sammlung kann im Rahmen einer Kartenabfrage oder als einfache Liste an einem Flipchart oder einer Tafel erfolgen. Eine Kartenabfrage bietet den Vorteil, dass in einem Zwischenschritt visuell eine einfache Gruppierung in Stakeholdergruppen möglich ist. Als Ergebnisdokumentation bietet sich eine einfache Tabellenform an, die später sinnvoll weiter verwendet werden kann. Diese Tabelle/ Liste wird als Stakeholderregister⁵ bezeichnet.

Name	Position	Rolle im Projekt	Einstellung zum Projekt	Beziehungen zu
Stakeholder 1				
Stakeholder 2				
...				

Abbildung 2: Stakeholderregister

⁴ Gray, Dave; Brown, Sunni; Macanufu, James (2011), S. 131ff.

⁵ Project Management Institute (2013).

Die Liste der Stakeholder, wie auch die gesamte Stakeholderanalyse ist dabei nichts Statisches. Es können zu jeder Zeit neue Stakeholder hinzukommen, andere wegfallen. Ihre Interessen, Ihre Einstellungen und ihr Einfluss unterliegen dynamischen Einflüssen und können sich im Laufe der Zeit ändern. Die Stakeholderanalyse muss insofern als Momentaufnahme gesehen werden, die ggf. zu aktualisieren und zu ergänzen ist.

Als Stakeholder in der öffentlichen Verwaltung (Public Management⁶) können zunächst die direkt betroffenen internen wie externen Akteure identifiziert werden, wie Antragsteller, Leistungsempfänger oder Adressat, sowie die Mitarbeiter der zuständigen Behörde oder Kommunalverwaltung.

Daneben gibt es auch noch extern Betroffene, die nicht Adressaten sind, wie z. B. Nachbarn und Anwohner, aber auch Auftragnehmer und Lieferanten. Weitere externe Betroffene könnten übergeordnete Behörden, andere Behörden auf gleicher Ebene, politische Gruppierungen, regionale, nationale oder internationale Organisationen (vom Städtetag bis zur EU-Kommission), Fachinstitutionen, Forschungseinrichtungen oder Fachleute sein. Auch Medien und soziale Netzwerke können eine Rolle spielen, ebenso gesellschaftliche Gruppierungen wie Bürgerinitiativen und Vereine oder die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit.

2.2 Beschreibung der Stakeholder

Die Beschreibung der einzelnen Stakeholder (eine Einzelperson, einer Gruppe oder einer Organisation) kann sowohl in Prosaform als auch nach vorab definierten Attributen erfolgen, wobei eine attributorientierte Beschreibung mehr Möglichkeiten für eine technische Auswertung und Analyse bietet, während Prosa hingegen anschaulicher und emotionaler ausfällt.

Aus Softwareentwicklung und Marketing gibt es beispielsweise das Instrument der Persona⁷, die für eine Prosabeschreibung eines Stakeholders genutzt werden

⁶ Online Verwaltungslexikon olev.de (2016).

⁷ Unterauer, Markus (2015).

kann. Eine Persona ist üblicherweise eine fiktive Person, die ganz konkret beschrieben wird. Für eine Diskussion der Altersarmut kann es hilfreich sein, statt von einer diffusen Personengruppe über eine fiktive Persona zu sprechen. Anna Dobrowolski, 74, verwitwet, drei erwachsene Kinder mit 470,-€ Witwenrente im Monat, die im Chor singt und eine Katze hat, gibt uns eine ganz konkrete Vorstellung von einem abstrakten Problem. Personas sind insofern hervorragend für Kommunikation und Diskussion geeignet.

Eine andere Form der Stakeholderbeschreibung stellt die Stakeholder Identity Matrix Card⁸ dar. Je Stakeholder wird eine Karte mit vorgegebenen Kategorien / Attributen ausgefüllt. Die Kategorien / Attribute lassen sich selbstverständlich anpassen. Es spricht auch nichts dagegen für Personas eine solche Karte auszufüllen.

Name	
Position	
Rolle im Projekt	
Einstellung zum Projekt	
Beziehungen zu	

Abbildung 3: Stakeholder Identity Matrix Card

Eine solche Vorlage kann auch schon für die Kartenabfrage bei der Identifikation der Stakeholder genutzt werden. Im Stakeholderregister können die Attribute in jeweils eigenen Spalten beschrieben werden. Hier ein weiteres Beispiel⁹:

Name	Funktion	Auftrag, Ziele	Stärke	Chancen, Interessen	Risiken, Konfliktpotentiale	Maßnahmen
Stakeholder 1						
Stakeholder 2						
...						

Abbildung 4: Stakeholderregister mit verschiedenen Attributen

⁸ Gregorc, Walter/Weiner, Karl-Ludwig (2005).

⁹ Litke, Hans-Dieter (2005), S. 634.

Sind die Stakeholder erstmal identifiziert und grob beschrieben, kann die Analyse durch begleitende empirische Instrumente wie Stimmungsbarometer, Befragungen und Interviews ergänzt werden. Für die Quantifizierung und Bewertung der Stakeholder in den verschiedenen Attributen können in Workshops beispielsweise Klebepunkte eingesetzt werden. Die Klebepunkte werden an die Teilnehmer verteilt. Durch das Kleben der Punkte auf der Abfragekarte eines Stakeholders, in der jeweiligen Tabellenzelle des Stakeholderregisters oder auf die Position des jeweiligen Stakeholders im Stakeholderdiagramm (siehe unten) kann die jeweilige Bedeutung messbar zum Ausdruck gebracht und anschließend ausgewertet werden.

2.3 Vergleich und Analyse

Ein tabellarischer Vergleich ergibt sich bereits aus den beschriebenen Varianten eines Stakeholderregisters bzw. einer Stakeholdertabelle. Auswertungen und Analysen können für einen einzelnen Stakeholder durchgeführt werden, aber auch über die verschiedenen Stakeholdergruppen hinweg oder über deren Beziehungen untereinander.

Stakeholder können z. B. geordnet werden nach ihrem Einfluss auf andere Stakeholder, ihrem Entscheidungspotenzial in finanzieller, technischer oder politischer Hinsicht und ihrer Einstellung zum Projekt. Die Einstellung zum Projekt kann neutral sein. Genauso gibt es aber auch Befürworter und Gegner.

Stakeholder können in ihrem Umfeld verortet werden. Welche Position/Rolle nehmen sie im Projekt selbst ein (z. B. Auftraggeber, Projektleitung oder Projektmitarbeiter)? Wie ist ihre Lage/ Position zueinander und zu anderen? Welchen Einfluss und welche Einstellungen haben sie zueinander? Wie sind sie miteinander vernetzt oder getrennt? Gruppen können in dieser Betrachtung sinnvoll zusammengefasst werden.

Inhaltlich sind die Attribute der Analyse nicht festgeschrieben und können kontextspezifisch entwickelt und angepasst werden. Gesellschaftspolitische Themen

benötigen andere Attribute zur Beschreibung von Betroffenen und ihren Interessen als beispielsweise lokale Bauvorhaben. Ein Attribut könnte z. B. auch die Einstellung gegenüber Risiken oder Veränderungen sein, was für ein Risikomanagement oder die Begleitung von Veränderungsprozessen wertvollen Input darstellt.

Neben Kategorisierungen sind auch quantitative Einstufungen möglich. Quantifizierung sind Streitbar, aber lassen sich im nächsten Schritt leicht in Visualisierungen und Auswertungen umsetzen. So lässt sich beispielsweise die Einstellung zu Risiken von risikoavers bis risikofreudig auch auf einer Skala (z. B. von 1 bis 10) abbilden, was die Auswertbarkeit erleichtert.

Leitfragen sowohl bei der Entwicklung projektspezifischer Attribute als auch bei der Stakeholder-Analyse selbst können sein ¹⁰:

- ▶ Was erwartet ein Stakeholder?
- ▶ Welche typischen Fragen würde der jeweilige Stakeholder stellen?
- ▶ Was darf man aus Sicht des einzelnen Stakeholders nicht tun?

Im Folgenden werden einige Vergleichs- und Analysewerkzeuge kurz skizziert.

(1) Stakeholderprofil: Nehmen wir die Stakeholdertabelle von oben, erweitern sie um zwei Attribute (Attribut 4 und Attribut 5) und fügen zu jedem Attribut noch eine Bewertungsspalte von 1 bis 10 ein, sieht die tabellarische Darstellung wie folgt aus.

Name	...	Stärke (1-10)	...	Chancen (1-10)	...	Risiken (1-10)	...	Attribut 4 (1-10)	...	Attribut 5 (1-10)	...
Stakeholder 1		4		7		5		4		1	
Stakeholder 2		7		5		3		4		9	

Abbildung 5: Stakeholdertabelle mit Attributen und Bewertungsspalte

Ein einzelnes Stakeholderprofil kann dann als Balkendiagramm oder als Netzgrafik visualisiert werden, aber auch ein Vergleich von Stakeholderprofilen ist möglich:

¹⁰ Hinz, Olaf (2014).

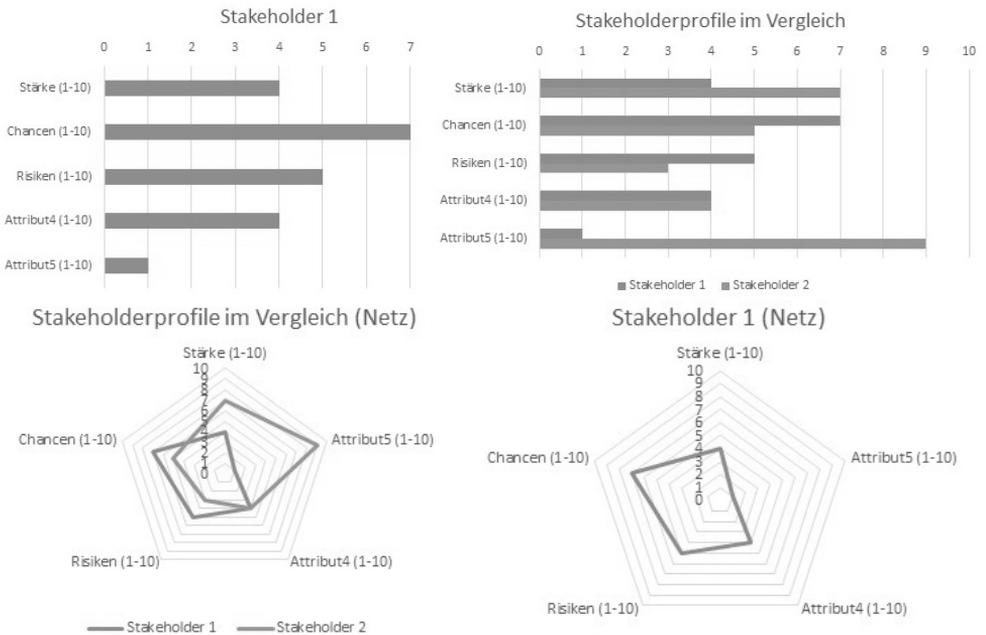


Abbildung 6: Darstellungsmöglichkeiten von Stakeholderprofilen

(2) Stakeholderdiagramm: Stakeholderprofile vernachlässigen die Beziehungen der Stakeholder zueinander. Grafisch lassen sich die Beziehungen unter den Stakeholdern in einem Stakeholderdiagramm¹¹ darstellen.

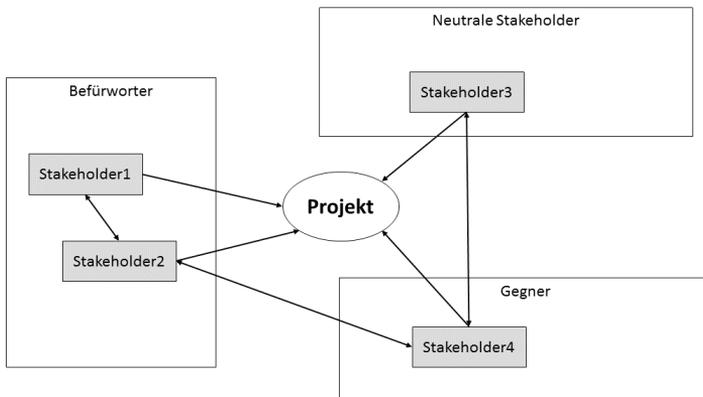


Abbildung 7: Stakeholderdiagramm

¹¹ openPM (2016).

Die Pfeile zwischen den Stakeholdern repräsentieren ihre Beziehungen untereinander, die Pfeile zum Zentrum für ihre Einstellung zum Projekt. Während im Beispiel die Stakeholder schon grob nach ihrer Einstellung in Befürworter, Gegner und neutrale Stakeholder eingeteilt sind, können natürlich kontextspezifisch auch andere Gruppierungen sinnvoll sein (z. B. Nachbarn, Nutzer, Träger). Pfeilstärken oder Vorzeichen können verwendet werden um die Stärke des jeweiligen Einflusses darzustellen. Die Verwendung von Farbcodes, Kommentaren und Legenden bieten weitere Möglichkeiten der Ausgestaltung.

Neben dieser grafischen Variante lässt sich ein Stakeholderdiagramm in Anlehnung an die Aufstellung aus der Familientherapie auch räumlich unter Verwendung von Materialien (z. B. Spielfiguren) oder Personen als Repräsentanten des jeweiligen Stakeholders realisieren. Stakeholderdiagramme fallen nicht vom Himmel und müssen erst entwickelt werden, z. B. im Rahmen von Graphic Facilitation in einem moderierten Workshop. Angefangen mit einer Kartenabfrage können Stakeholder identifiziert und anschließend in Cluster gruppiert werden. Macht man dies an Tafel, Whiteboard oder Flipchart, kann diese Darstellung in der Diskussion zu einem Stakeholderdiagramm weiter entwickelt werden.

(3) Schichtenmodell: Das Schichtenmodell¹² ist ebenfalls eine Form des Stakeholderdiagramms, in dem die Stakeholder je nach Nähe zum Projekt (z. B. Modernisierung des örtlichen Sportplatzes) im Zentrum oder in ihrer relativen Position zum Projekt und zueinander verortet werden. Die Nähe zum Projekt findet im Grad der Betroffenheit seinen Ausdruck. So könnte man das Projektteam im Zentrum, die Zielgruppe des Projektes – die Sportvereine im Ort – im ersten inneren Ring verorten. Sponsoren, die Gemeindeverwaltung und -rat als notwendige unterstützende Akteure werden im zweiten Ring und alle beobachtenden Akteure (z.B. die Regionalspresse oder die Sportvereine aus dem Nachbarort) im äußeren Ring verortet.

¹² openPM (2016).

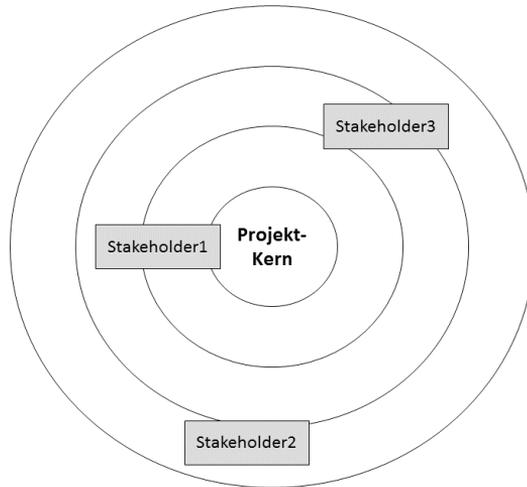


Abbildung 8: Schichtenmodell

(4) Grid-Modelle: In Grid-Modellen werden die Stakeholder in einer Matrix aus zwei Attributen abgebildet. Im PMBOK¹³ werden dafür beispielsweise die Dimensionen Macht und Interesse verwendet. Im öffentlichen Kontext bieten sich stattdessen eher die Dimensionen Betroffenheit und Aktivität¹⁴ an. Eine weitere Dimension lässt sich ggf. noch in der Größe der Stakeholder darstellen, z. B. als Repräsentanz für die jeweilige Gruppengröße.

Jeder Quadrant legt bereits eine Kommunikations- und Einbindungsstrategie zum Umgang mit der jeweiligen Stakeholdergruppen nahe. Besonders Betroffene (z. B. die Sportvereine im Ort) und aktive Stakeholder (z. B. Gemeindeverwaltung und- rat) benötigen eine intensivere Betreuung als weniger stark betroffene Akteure (z. B. Lokalpresse und die Sportvereine aus dem Nachbarort). Wer nur am Rande betroffen ist, aber sehr aktiv und daher einflussreich oder eine hohe öffentliche Wahrnehmung besitzt, muss anders eingebunden werden als ein »schweigender Nachbar«, dessen Bedürfnisse zwar berücksichtigt werden müssen und der auch informiert werden sollte, der aber für die Öffentlichkeitswirkung keine große Rolle spielt.

¹³ Project Management Institute (2013).

¹⁴ Online Verwaltungswörterbuch olev.de (2016).

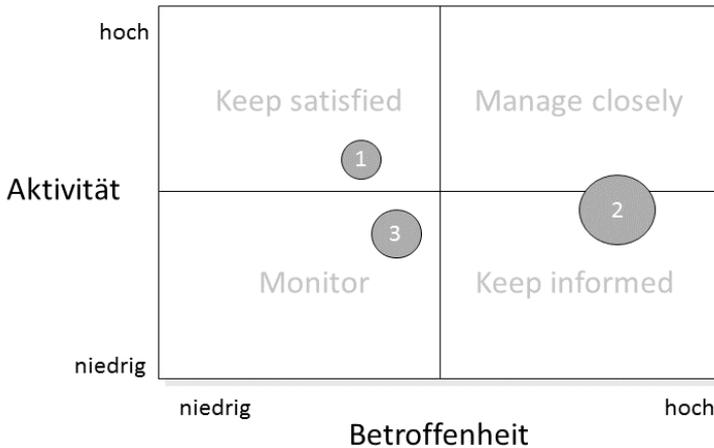


Abbildung 9: Grid-Modell

2.4 Ableitungen und Konsequenzen

Mit den generischen Strategien aus der Grid-Analyse ist bereits fließend der Übergang von der eigentlichen Stakeholderanalyse zu Ableitungen und Konsequenzen erreicht. Die Analyse für sich ist kein Selbstzweck. Sie dient entweder der Identifikation von Anforderungen, der Kommunikationsplanung, dem Risikomanagement oder der Entscheidungsvorbereitung, etc. Ein Stakeholderregister lässt sich beispielsweise zum Kommunikationsplan erweitern:

(1) Stakeholder	(2) Ziel	(3) Inhalt
Welche Stakeholdergruppe?	Welche Ziele/Wirkungen werden durch die Kommunikation beabsichtigt?	Welche Inhalte werden benötigt? Welche Inhalte sind darüber hinaus geeignet?
(4) Sender	(5) Medium	(6) Zeitpunkt/Modus
Wer informiert?	Wodurch wird informiert?	Wie häufig und wann wird informiert?

Abbildung 10: Erweitertes Stakeholderregister

An einen solchen generellen Kommunikationsplan schließt sich eine konkrete Maßnahmenplanung an, mit der Durchführung von Veranstaltungen, Informationskampagnen, etc. Sind die Stakeholder bekannt, können sie auch zu einer Stakeholderplattform, also einer Veranstaltung, die sich direkt an die Stakeholder wendet (z. B. im Rahmen einer Bürgerversammlung) zusammengeführt werden.

2.5 Alternativen und Ergänzungen

Die Stakeholderanalyse ist vielleicht weniger eine spezifische Methode als ein Denkansatz. Sie kann in unterschiedlichsten Ausprägungen durchgeführt und kontextspezifisch angepasst als auch mit anderen Methoden kombiniert werden, beispielsweise um die Rollen verschiedener beteiligter Gruppen in einem Projekt oder Vorhaben zu identifizieren und festzulegen. Dies kann im Rahmen einer RACI-Matrix¹⁵ erfolgen. Auf der einen Achse der RACI-Matrix werden die Beteiligten aufgeführt, auf der anderen der Prozess, und auf den Schnittpunkten wird definiert wer, für den Prozessschritt ausführt (R-Responsible), wer die Verantwortung trägt (A-Accountable), wer beratend beteiligt ist (C-Consulted) oder wer informiert werden muss (I-Informed).

Andere Methoden, die sich nahtlos in eine Stakeholderbetrachtung integrieren lassen sind z. B. die Empathy Map / Einfühlendiagramm (betrachtet was eine Person denkt, sieht und hört und was sagt und tut), der Value Proposition Canvas (der den Nutzen einer Sache für eine Person oder Zielgruppe in den Mittelpunkt stellt), die Kraftfeldanalyse oder andere Formen der Umweltanalyse.

Die Stakeholderanalyse ist kein starres Konzept, aber lässt sich in verschiedenen Varianten für Beteiligungsprozesse nutzen. Kontextspezifisch angepasst, kann sie vorbereitend, begleitend oder im Rahmen der Auswertung und Nachbereitung wertvolle Dienste leisten.

¹⁵ Wikipedia (2016).

2.6 Praxisbeispiel: Zielgruppenanalyse in der Vereinsarbeit

OpenPM e.V. ist ein gemeinnütziger Verein zur Förderung beruflicher Bildung, der eine Internetplattform für Projektmanagementthemen (www.openpm.info) betreibt. Im Rahmen der Zielgruppenanalyse für die Plattform wurden zunächst vom Vorstand Stakeholder in Form von Personas identifiziert. Deren Bedürfnisse wurden im nächsten Schritt mit dem Value Proposition Canvas weiter analysiert. Die Frage, wie man für eine Zielgruppe Nutzen stiften kann, ist insbesondere für ein Projekt, das in Form eines Wikis Beiträge von Freiwilligen sammelt von besonderer Bedeutung, weil erst durch das Nutzenversprechen neue Mitstreiter gefunden werden, die neue Inhalte beitragen. Aus dieser Analyse heraus wurden Maßnahmen und Ideen für die Gestaltung und Erweiterung der Plattform entwickelt.

Während diese ersten Schritte der Stakeholderanalyse zunächst vorstandsintern vorgenommen wurden, wurden die Ergebnisse in Diskussionsrunden mit ausgewählten Plattform-Nutzern vorgestellt und weiterentwickelt.

Im nächsten Schritt erfolgte eine Online-Nutzerbefragung, die einerseits für sich bereits eine Kommunikationsmaßnahme darstellt und andererseits half die Vorarbeiten zu prüfen und zu hinterfragen, sowie neue Ideen aus dem Kreis der Nutzer einzusammeln und zu integrieren.

3. Referenzen und Literatur

Gray, Dave/Brown, Sunni/Macanuso, James (2011): *Gamestorming*. Ein Praxisbuch für Querdenker, Moderatoren und Innovatoren. Köln.

Gregorc, Walter/Weiner, Karl-Ludwig (2005): *Claim Management*. Ein Leitfaden für Projektmanager und Projektteam. Erlangen.

Hinz, Olaf (2014): *Das Führungsteam*. Wie wirksame Kooperation an der Spitze gelingt. Wiesbaden.

Litke, Hans-Dieter (2005): *Projektmanagement*. Handbuch für die Praxis. Konzepte-Instrumente-Umsetzung. München, Wien.

- Online-Verwaltungslexikon olev.de (2016): Stakeholder / Anspruchsgruppe(n) / Interessensgruppe(n). URL <http://www.olev.de/s/stakeholder.htm> (abgerufen am 29.05.2016).
- openPM (2016): Stakeholderanalyse. URL: <https://www.openpm.info/display/openPM/Stakeholderanalyse> (abgerufen am 29.05.2016).
- Osterwalder, Alex / Pigneur, Yves / Bernarda, Greg/Smith, Alan (2014): Value Proposition Design. How to create products and services customers want. Get started with. Hoboken.
- Project Management Institute (2013): A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). Fifth edition. Newton Square (in English).
- Unterauer, Markus (2015): Workshops im Requirements Engineering. Methoden, Checklisten und Best Practices für die Ermittlung von Anforderungen. Heidelberg.
- Wikipedia (2016): Stakeholder theory. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_theory (abgerufen am 29.05.2016).
- Wikipedia (2016): RACI. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/RACI> (abgerufen am 29.05.2016).
- Wikipedia (2016): Umweltanalyse. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Umweltanalyse> (abgerufen am 29.05.2016).