

## TOOL: BETROFFENHEITS- /BETEILIGUNGSMATRIX

### NUTZEN/ ANWENDUNGSGEBIET

Nicht alle Personen einer Organisation sind von der Veränderung gleich betroffen. Manche Personen bekommen eine Veränderung nur am Rande mit, andere arbeiten direkt in einem Veränderungsvorhaben und müssen die Veränderung umsetzen. Andere wiederum treffen Entscheidungen. Veränderungsvorhaben sind daher organisatorisch und inhaltlich auf die unterschiedliche Betroffenheit und Entscheidungskompetenzen maßzuschneidern. Dies äußert sich z.B. in unterschiedlichen Kommunikations- und Partizipationsebenen. Die Betroffenheits-/Beteiligungsmatrix ist eine ‚Kraftfeldanalyse‘ im Stakeholder\*innen Management. Damit werden Attribute analysiert wie Macht, Einfluss, Entscheidungskompetenz und Einstellung gegenüber dem Projekt.

#### Es gilt die 1/3 Regel:

- 1/3 der Betroffenen ist von Beginn an begeistert und trägt den Change mit.
- 1/3 der Betroffenen kann im Laufe des Prozesses überzeugt werden.
- 1/3 der Betroffenen wird nicht mit dem Change Vorhaben „mitgehen“.

Der Nutzen der dargestellten Analyseformen ist, dass man daraus die Beteiligungsformate und Kommunikations- und Qualifizierungsstrategien für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen als Ergebnis hat. Anwendung findet dieses Tool in der Planungsphase des Changes und wird laufend im Projekt in der Stakeholder\*innenkommunikation herangezogen und ergänzt. Aus dieser Analyse generiert man weiteres den Teilnehmendenkreis für zukünftige Fokusgruppen, Interviews und Workshops.

### KURZBESCHREIBUNG

#### Wer oder was sind Stakeholder\*innen oder Stakes im Hochschulumfeld?

Eingedeutscht sind es Personen oder Gruppen, welche ein berechtigtes Interesse und Berührungspunkte zu einem Projekt haben und Einfluss auf den Projektverlauf und deren Ziele haben wollen. In diesem Zusammenhang wird auch oft von Umfeldanalyse oder Kraftanalyse gesprochen.

Im ersten Schritt sind die unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Projekten zu identifizieren und verifizieren. Stakeholder\*innen im Hochschulkontext sind beispielsweise:

**Intern:** Rektorat, Gremien, Dekane, Senat, Serviceeinrichtungen, Studierende, Forschende, Lehrende, Angehörige der Hochschule, Fachbereiche (Zb. ZID, Campus Online, Einkauf, Personal, REWE, Qualitätsmanagement, Controlling, uvm.), Institute und Fakultäten, Einzelpersonen, Projekte, abteilungsinterne Interessensvertreter:innen, uvm.

**Extern:** Ministerien, Bundesrechenzentren, Netzwerke aus Fachbereich (Zb. Aconet, ARGE, ...) nationale und internationale Institutionen und Partneruniversitäten (Zb. EU, EOSC, ...), Fachbereiche in Landesregierungen, andere Hochschulen, Gemeinden, Regionale Unternehmen, Wirtschaftsunternehmen, Gesellschaft, Bürger:innen, Dienstleister/Subunternehmen, Kammern, Interessenverbände, Medien, Gesetzgeber, Verordnungen, Verfahren, uvm.

## Leitfragen zur Umfeldanalyse im Veränderungsvorhaben zur Analyse der Stakeholder\*innen sind ...

- Was ist das Ziel der Projektphase (des Projekts) wer zieht daraus positive und wer negative Konsequenzen?
- Wer ist fachlich involviert? Wer ist leitend involviert? Wer ist strategisch oder beratend involviert?
- Wer legt an welcher Stelle Regeln und Rahmenbedingungen fest?
- Wer ist Ansprechpartner für abgrenzbare Gewerke?
- Welche abgrenzbaren Gewerke gibt es und was verursachen diese (z.B. Lärm, Staub, etc.)?
- Welche öffentlichen Stellen sind involviert und welche sollten noch involviert werden?
- Welche Verordnungen, Gesetze und Vorgaben müssen eingehalten werden?
- Wer hat ein Interesse daran, dass das Projektziel erreicht wird?
- Wer hat ein Interesse daran, dass das Projektziel nicht erreicht wird?
- Wer muss bei strategischen Entscheidungen seine Zustimmung geben? Wer hat ein VETO-Recht?
- Wer kann Stimmung für oder gegen das Projekt machen?

Ein einfaches Werkzeug zur Sammlung und Betrachtung von einzelnen Stakeholder\*innen in Workshops bildet folgendes Arbeitsblatt ab, dass einfach in einem Whiteboard oder Excel als Sammelinstrument sowie auch im Remote verwendet werden kann:

Abbildung 1: Stakeholder\*innen Analyse (Whiteboard/Excel/Arbeitsblatt)

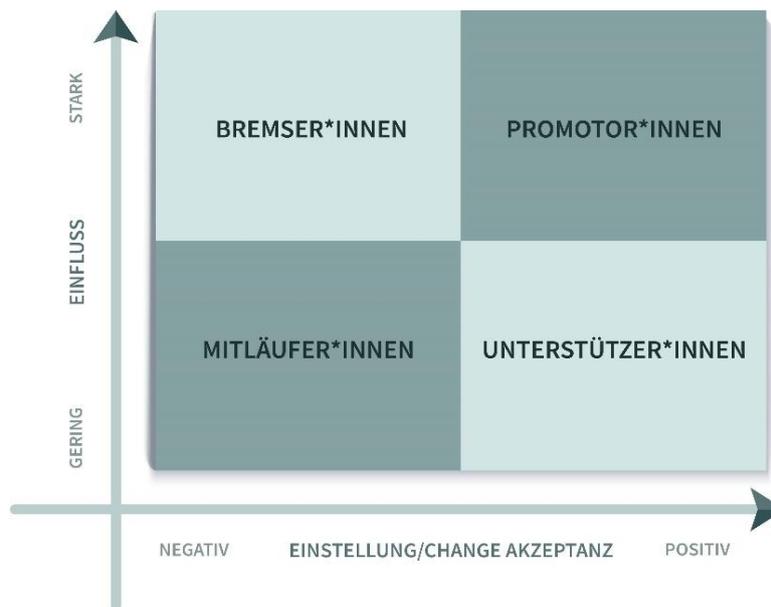
STAKEHOLDER*INNEN ANALYSE			
Soziales Umfeld	Stakeholder 1	Stakeholder 2	Stakeholder X
Einstellung zum Projekt	😊 😐 😞	😊 😐 😞	😊 😐 😞
Macht / Einfluss	1 2 3	1 2 3	1 2 3
Konflikt Potential	1 2 3	1 2 3	1 2 3
Erwartungen			
Befürchtungen			
Maßnahmen			

Wichtig hierbei ist, sich in die Lage der Stakeholder\*innen zu versetzen und deren Erwartungen und Befürchtungen zu erfassen und zu integrieren. Stakeholder\*innen, bei denen sich ein sehr hoher Einfluss auf das Vorhaben bzw. ein sehr hohes Konfliktpotential herauskristallisiert, sollen priorisiert betrachtet werden. Die anschließenden Maßnahmen sollen sehr konkret verfasst werden.

### Betrachtung von Stakeholder\*innen aus Einstellung und Rollensicht

Eine einfach verständliche und gerne angewendete Form für eine Zuteilung der Stakeholder\*innen geht über die Betrachtung, wer von diesen Change Stakeholder\*innen das Vorhaben unterstützen wird und von wem mit Widerstand zu rechnen ist. Es folgt eine Kategorisierung der relevanten Stakeholder\*innen in folgende Gruppen: Unterstützer\*innen, Verbündete, Gegner\*innen, Blockierer\*innen und Unentschlossen. Wichtig ist, dass diese Information vertraulich behandelt werden, da hier Personen namentlich genannt werden.

Abbildung 2: Kategorisierung der Stakeholder\*innen



**Mitläufer\*innen:** Geringer Einfluss, neg. Einstellung zum Projekt (Kommunikation durch Einladung zum Austausch und Beteiligung an Umfragen)

**Unterstützer\*innen:** Geringer Einfluss, pos. Einstellung zum Projekt (Kommunikation durch Projektmarketing, persönliche Gespräche, aufeinander zugehen, Statusreports, Projektberichte, Newsletter)

**Bremser\*innen:** Starker Einfluss, neg. Einstellung zum Projekt (Kommunikation durch persönliche Gespräche, Informationsrecht: Statusreports und Projektberichte, Newsletter)

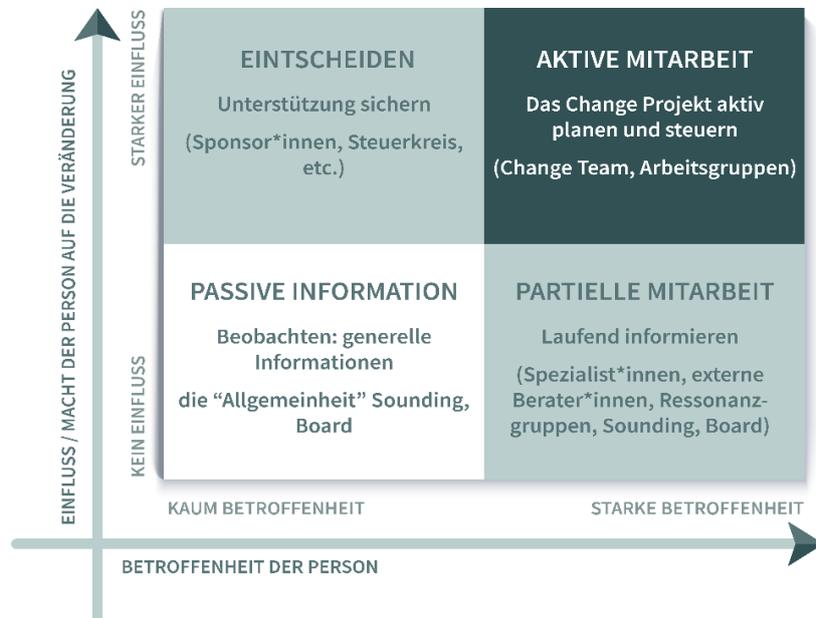
**Promotor\*innen:** Starker Einfluss, pos. Einstellung zum Projekt (Kommunikation durch aktive Einbindung in die Gestaltung, Arbeitsgruppen, Entscheidungs- und Diskussionsrunden)

**Bei Nutzung der Analyse bei Meetings statt Namen eine Nummerierung der Stakeholder\*innen verwenden!**

**Hinweis:** Veränderungsbegleiter\*innen, die Stakeholder\*innen-Analysen moderieren, sollten gut reflektiert in Beobachtungs- und Beurteilungsfehlern sein (Vorurteile, Hierarchie-Effekte und Rollenbewusstsein, HALO-Effekt, Sympathie-/Antipathiefehler, Lorbeereffekt, Tendenzen) und entsprechende Zuschreibungen immer wieder hinterfragen, ob alle Beteiligten diese Einschätzung teilen.

In der **Betroffenheits-/ Beteiligungsmatrix** generiert man weitere Information über und die Art und Weise der **Beteiligung** aus den **Rollen der Stakeholder\*innen** und die Art der Integration auf Entscheidungscompetenz und Kommunikation.

Abbildung 3: Betroffenheits- und Beteiligungsmatrix



**Entscheidungsträger\*innen (entscheiden)** sind Personen mit mittlerem bis hohem Macht/Einfluss und geringer bis mittlerer direkter Betroffenheit. Personen in dieser Stakeholder\*innengruppe sollten in der Rolle als Change-Sponsor\*innen in Steuergremien, Entscheidungskreisen (zB. Steering-Committees, Fachgremien, Beiräten, Sounding Boards) etabliert werden.

**(Change) Projektteams und Arbeitsgruppen im Veränderungsvorhaben** sind Personen, die aktiv mitarbeiten und das Ergebnis zielgerichtet steuern mit mittlerer bis hoher Macht/Einfluss und mittlerer bis hoher direkter Betroffenheit. Die Hauptaufgabe des (Change) Projektteams ist es, das Veränderungsprojekt zu planen und umzusetzen. Hier ist eine aktive, transparente und umfassende Art der Kommunikation zu wählen. Dies geschieht über direkte Kommunikation in Team Meetings, Workshops, über das Projekthandbuch, etc.

**Partielle Mitarbeit bzw. Unterstützer\*innen des Veränderungsvorhabens:** Unter diesen Begriff fallen all jene Personen mit geringem bis mittlerem Macht / Einfluss und mittlerer bis hoher Betroffenheit. Sie unterstützen das Change Vorhaben nach Bedarf, ohne permanente Mitglieder des (Change) Projektteams zu sein. Das sind die Rolle des Externen / Internen Spezialist\*innen bzw. des\*r informellen Machtträgers\*in. Diese Gruppe ist mit den wesentlichen und relevanten Informationen über das Change vorhaben in regelmäßigen Abständen zu versorgen.

**Passive Information** erhalten alle jene Personen, die nur am Rande über das Change Vorhaben Bescheid wissen müssen. Kommunikation findet z.B. über Homepage, Mitarbeitendenzeitschriften, Abteilungsversammlungen statt.

Das laufende Stakeholder\*innen Management im Veränderungsprojekt bedeutet, dass die Informationsabläufe (Kommunikation, Qualifizierung, etc.) so gesteuert werden, dass die Bedürfnisse der Stakeholder\*innen erfüllt und Probleme gemeinsam mit den Stakeholder\*innen gelöst werden. Durch aktive Betreuung der Stakeholder\*innen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Projekt nicht aus dem Ruder läuft, weil das Projektmanagement nicht auf Stakeholder\*innen-Probleme reagiert hat. Die Kenntnis der Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder\*innen bildet eine gute Voraussetzung zum Verständnis der Stakeholder\*innen-Ziele und des Kommunikationsgrads während des Change Vorhabens.