

# STAKEHOLDER SONAR

VIRTUELLES SOUNDING-BOARD FÜR STRATEGISCHE PROJEKTE

Absicherung strategischer Vorhaben durch  
erfolgskritische Hinweise ausgewählter Stakeholder

Dr. Mischa Skribot, 02/2022

Strategisch bedeutsame Projekte bringen erhöhte zeitliche, qualitative und aufwandsbezogene Risiken mit sich. Etwa ein Drittel davon scheitern aus Gründen mangelhaften Kontakts zu den Stakeholdern: Unklare Anforderungen. Vorbehalte der Betroffenen. Unrealistische Annahmen in der Planung. Umsetzung ohne Feedback. Viel davon kann durch adäquate Stakeholder-Kommunikation vermieden werden.

## IDEE DES INSTRUMENTS

Das traditionelle Sounding-Board stammt aus dem Change-Management und wird in komplexen Veränderungsvorhaben eingesetzt. In periodischen Sitzungen geben Betroffene zu wesentlichen Aspekten ihr Feedback.

Stakeholder Sonar™ erweitert diese Grundidee um virtuelle Befragungselemente, was die Einbindung dislozierter Stakeholder in größerer Anzahl kosteneffizient ermöglicht. Zudem wird periodisches Feedback anlassbezogen vertieft, wenn spezifische Fragen auftauchen. Alle gewonnenen Hinweise werden in einem Online-Tool übersichtlich dargestellt und können dort vom Projektteam nachvollziehbar kommentiert, diskutiert und bewertet werden.



## ZWECK UND NUTZEN

Stakeholder Sonar zielt auf eine breite und durchgängige Konsultation von Stakeholdern über die Projektlaufzeit ab. Periodisches Feedback (Monitoring) und anlassbezogene Vertiefungen (Einschätzungen) werden inhaltlich und in ihrer zeitlichen Logik bedarfsgerecht gestaltet und generieren mehr Erkenntnis als klassische Sounding-Boards.

### Risiken abschätzen

Risiken abschätzen und Strategien zur Vermeidung bzw. Bewältigung erarbeiten

### Anforderungen verstehen

Beleuchtung einer Zielgruppe, um die Erfüllung ihrer Ansprüche zu optimieren

### Optionen bewerten

Strategischen Handlungsoptionen aufspüren und ausgewogen bewerten

### Einbindung signalisieren

Unterrepräsentierte Zielgruppen einbinden, um Akzeptanz und Vertrauen zu schaffen

### Spielräume ausloten

Erfolgsfaktoren abklären und Spielräume der Realisierung ausloten

### Reibungsflächen glätten

Reibungsphänomene reflektieren und Ansatzpunkte ihrer Bewältigung entwickeln

### Argumente sammeln

Entwicklung eines Argumentariums, um Anspruchsgruppen zu überzeugen

### Fortschritt absichern

Fortschritt evaluieren und sinnvolle Verbesserungen ableiten

## ANWENDUNGSKONTEXTE

Trotz seiner guten Skalierbarkeit macht das Stakeholder Sonar vor allem in komplexeren Projekten mit einer zumindest einjährigen Laufzeit Sinn. Das Instrument liefert eine gewisse Quantität an Hinweisen, deren Implikationen projektintern geprüft werden sollten. Ein Einsatz profitiert daher vom Vorhandensein eines ausreichend stark besetzten Projektteams.

- > Bau- und Raumentwicklungsprojekte
- > Komplexere IT- bzw. Digitalisierungsprojekte
- > Merger und Akquisitionen
- > Öffentliche Projekte und Reformvorhaben
- > Technologische Entwicklungsprojekte
- > Umfassende Organisations- bzw. Veränderungsprojekte
- > Sonstige Projekte einer gewissen Komplexität

Beispiel: Modellhafter Kommunikationsfluss eines Digitalisierungsprojekts  
(Sound-Wave symbolisiert die interne Projektkommunikation, Pfeile die Stakeholder-Beiträge)

Quartalsweises Monitoring der Stakeholder-Wahrnehmungen  
mittels Online-Statements und virtueller Diskussion



## PERIODISCHES MONITORING

Beim periodischen Monitoring wird eine repräsentative Auswahl von Stakeholdern um ihre allgemeine Einschätzung zu den wesentlichen Dimensionen des strategischen Vorhabens und seines Fortschritts gebeten. Es geht dabei um das rechtzeitige Erkennen sich anbahnender Schwierigkeiten oder flüchtiger Projektchancen sowie der Stimmung im Projekt. Frequenz und Stakeholder-Auswahl werden an das konkrete Projekt angepasst.

## ANLASSBEZOGENE EINSCHÄTZUNGEN

Spezifische, sich zu bestimmten Projektzeitpunkten stellende Fragen werden in qualitativen Interviews von urteilsfähigen Stakeholdern beantwortet und strukturiert zusammengefasst. Besonderes Augenmerk liegt auf sich ergänzenden Perspektiven und Standpunkten (Triangulation) zur balancierten Beleuchtung dieser Themen. Zeitpunkt und inhaltliche Schwerpunktsetzung dieser situativen Erhebungen ergeben sich im Projektverlauf.

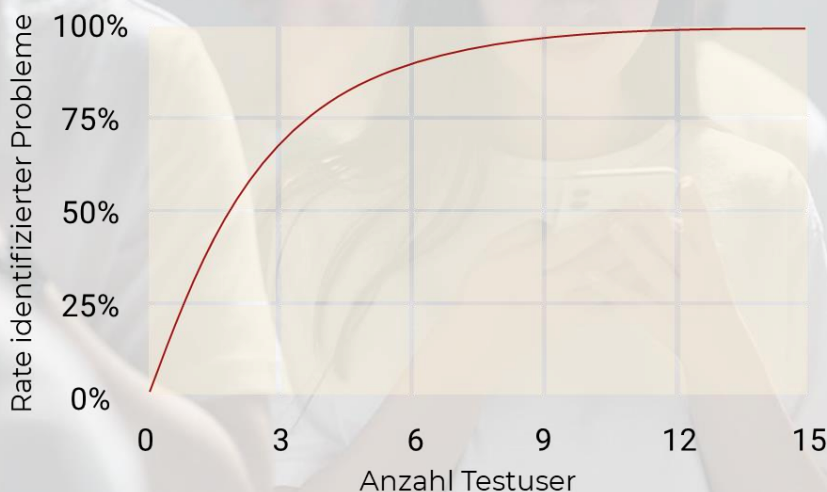
Alle einlangenden Informationen werden im Online-Tool strukturiert dargestellt, vorbereitend kommentiert und mit den Projektverantwortlichen (auf Wunsch auch virtuell) ausgewertet.

Stakeholder Sonar ist ein Instrument, das periodisch die Wahrnehmung ausgewählter Stakeholder erfasst, anlassbezogen vertieft, und in Form wertvoller Hinweise für das Projekt-Management zur Verfügung stellt.

	Monitoring	Einschätzungen	Verwertung
Wer	Gewichtete Auswahl von Akteuren der relevanten Stakeholdergruppen (=Stakeholder Sample)	Auswahl beobachtungs- und urteilsstarker Vertreter des Samples (=Key Stakeholder)	Vertreter des Projektteams + Berater + ausgew. Key Stakeholder (=Sonar Team)
Was	Nehmen an periodischen Kompakt-Abfragen teil und geben Statements bzw. Bewertungen ab	Stehen für Interviews zur Erstellung situativer Einschätzungen zur Verfügung	Werten Monitoring-Ergebnisse und Einschätzungen aus und gestalten das Tool mit
Wie	Periodische Abfrage (online) von Statements/ Bewertungen	Virtuelle Tiefeninterviews via MS Teams	Vom Berater vorbereitete und moderierte (virtuelle) Meetings
Wann	Alle 2-3 Monate, etwa 15 Minuten Zeitbedarf pro Teilnehmer	Je nach Anzahl der Anlässe, etwa 45-60 Minuten Zeitbedarf pro Interview	Nach jeder Erhebung ein 2-3 stündiges Meeting, Vorbereitung je nach konkreter Ausgestaltung

## WIE VIELE STAKEHOLDER BEFRAGEN?

Aus der Usability Forschung ist das Prinzip der theoretischen Sättigung bekannt. Bereits fünf Testuser erkennen mehr als achtzig Prozent der gegebenen Probleme. Etwa fünfzehn Personen finden alle Probleme. Auch beim Erkennen erfolgskritischer Phänomene mittels Stakeholder Sonar gibt es einen abnehmenden Grenznutzen der Beobachteranzahl. Ideal für situative Einschätzungen sind nicht weniger als 7 und nicht mehr als 30 Key-Stakeholder. Am Monitoring können eventuell auch Stakeholder im dreistelligen Bereich teilnehmen.



$$N(1-(1-L)^n)$$

n...Anzahl Testuser  
 N...Anzahl der Probleme  
 L...Identifikationsrate eines Users (ca. 31%)

Nielsen, J. and Landauer, T.K., 1993: A mathematical model of the findings of usability problems.

## INTERNE STAKEHOLDER

- > Mitarbeiter
- > Führungskräfte
- > Stabsfachkräfte
- > Vorstand/ Geschäftsführung
- > Eigentümerversorger/ Aufsichtsrat
- > Eigentümer/ Aktionäre
- > Betriebsrat/ Arbeitnehmervertreter
- > Datenschutz-/ Sicherheitsbeauftragte
- > Qualitätsmanagement
- > Interne Revision
- > Finanzen und Controlling

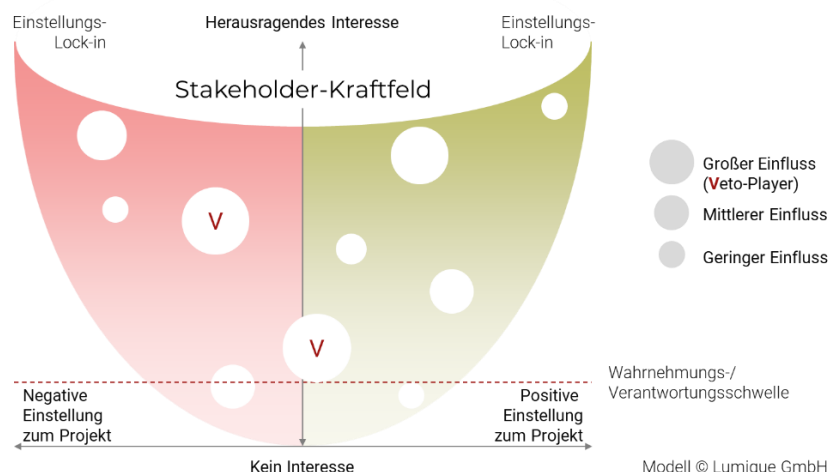
## EXTERNE STAKEHOLDER

- > Kunden und Anwender (Endkunden)
- > Lieferanten, Servicepartner und sonstige Geschäftspartner
- > Externe Experten
- > Banken, Investoren und Analysten
- > Verwaltungsbehörden und Politiker
- > Öffentlichkeit und Zivilbevölkerung
- > Mitbewerber
- > Medienvertreter und Journalisten
- > Forschungseinrichtungen
- > Interessensvertretungen/ Kammern
- > Gemeinnützige Organisationen/ Vereine, Verbände/ NPOs, NGOs

## WELCHE STAKEHOLDER AUSWÄHLEN?

Stakeholder zeichnen sich durch ein legitimes Interesse am Projekt aus und sind davon (zumindest dem Ergebnis nach) betroffen. Weil sie den Anspruch erheben können, Einfluss in ihrem Sinne auszuüben, spricht man auch von Anspruchsgruppen. Damit sind wesentliche Auswahlkriterien bereits vorgegeben. Besondere Kenntnisse, Erfahrungen und gewinnbringende Perspektiven können zusätzlich berücksichtigt werden. Die optimale Auswahl erfordert jedenfalls eine gute Kenntnis des Projektkontextes, methodisches Wissen und Fingerspitzengefühl. Diese Aufgabe ist am besten im Projektteam plus Berater zu lösen.

Ausgangspunkt ist die Kenntnis der involvierten Akteure, ihrer ungefähren Interessen und Einflussmöglichkeiten.





## ERGEBNISFORMAT

Stakeholder Sonar ist ein (primär) Statement-basiertes Instrument. Statements werden mit Fragen nach den zentralen Projektdimensionen (siehe Beobachtungsmodell unten) oder zu konkreten Themen eingeholt, geclustert und in Kurztexten zusammengefasst.

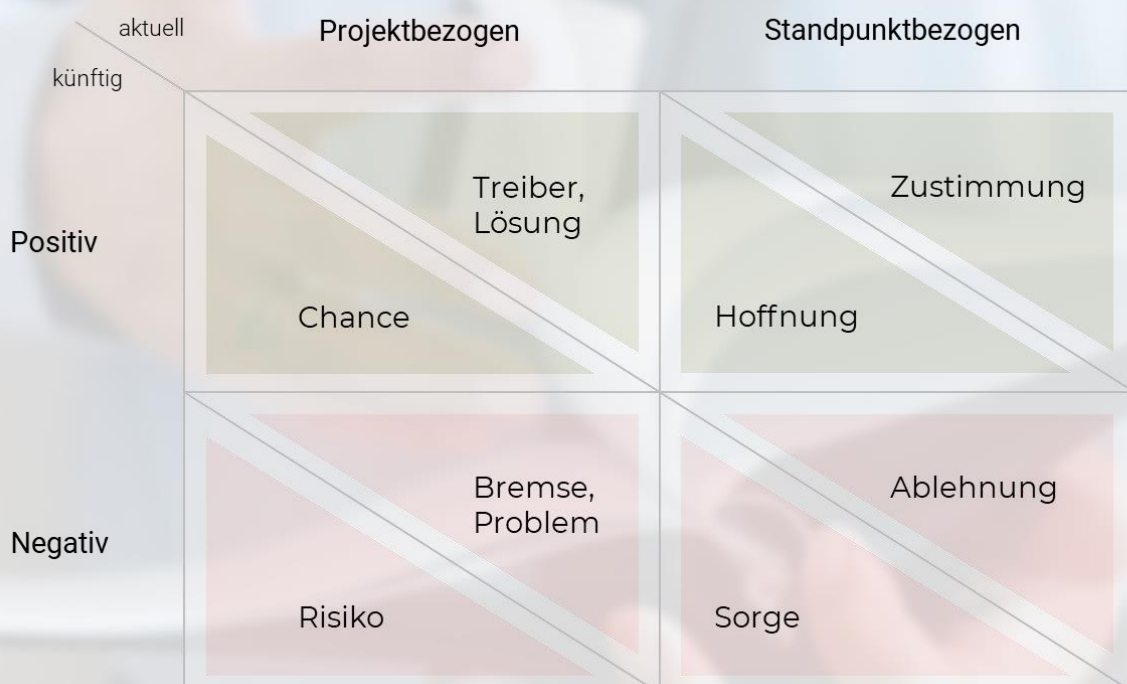
## BERICHT | ONLINE-COCKPIT

Die Kurztexte werden in strukturierter Form entweder als Bericht (PDF) oder – was insbesondere bei größeren Projekten Vorteile bietet – als Online-Cockpit mit diversen Filter- und Suchmöglichkeiten sowie der Möglichkeit zur Kommentierung, Diskussion und Bewertung zur Verfügung gestellt. In beiden Fällen bleiben die Original-Statements zur Durchsicht und für eine bessere Nachvollziehbarkeit angehängt.

## EMPFEHLUNGEN DES SONAR-TEAMS

Ein zentrales Element des Stakeholder Sonar ist die gemeinsame Interpretation der gewonnenen Informationen im Sinne der Bildung von Arbeitshypothesen und der Ableitung von Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die konkrete Projektarbeit. Diese Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen werden nach jeder Sitzung dokumentiert.

### Beobachtungsmodell



## FAZIT

Untersuchungen zeigen, dass etwa ein Drittel aller strategischen Projekte aus Gründen scheitern, denen mangelhafter Kontakt zu den Stakeholdern zugrunde liegt.

Stakeholder können Projekte scheitern lassen, oder mit wertvollen Hinweisen voranbringen. Es kommt darauf an, wie man sie einbindet.

Stakeholder Sonar ist ein wirkungsstarkes Instrument. Es erleichtert nicht nur das Projektmarketing und die Kommunikationsarbeit gegenüber den Anspruchsgruppen, sondern unterstützt das Stakeholder-Management insgesamt. Darüber hinaus liefert es wertvolle Beiträge für das Risikomanagement und hilft beim umsichtigen Umgang mit strategischen Optionen und Entscheidungen. Nicht zuletzt schafft es Transparenz und Vertrauen.



Die balancierte Auswahl von Stakeholdern garantiert eine umfassende Beleuchtung des Projektgeschehens



Die Kombination von periodischer und situativer Beobachtung ermöglicht eine durchgehende, zielgenaue Absicherung



Gute Skalierbarkeit des Instruments schafft eine ökonomische Eignung auch für mittelgroße strategische Projekte



Die Eingliederung des Instruments in die Steuerungsstruktur des strategischen Projekts ist flexibel gestaltbar



Die explizite Form verbessert den professionellen und nachvollziehbaren Umgang mit Optionen und Entscheidungen



Das Instrument kann auch zur aktiven Kommunikation wichtiger Informationen an Stakeholder-Gruppen genutzt werden



Interviews und Abfragen erlauben eine unverfälschte Abbildung authentischer Wahrnehmungen



Datenschutz und Anonymität schaffen ein Vertrauensklima und erlauben das Artikulieren kritischer Beobachtungen

Grenzen des Instruments liegen darin, dass es für die Beteiligungslogik der Konsultation und nicht der Mitbestimmung konzipiert ist. Es ist zudem davon abhängig, inwiefern Kontaktdaten der Stakeholder eruierbar sind, sowie von deren Bereitschaft mitzuwirken.

## IHR ANSPRECHPARTNER



Dr. Mischa Skribot (Jg. 1973)

Unternehmensberater aus Wien, seit 2003 geschäftsführender Partner der Lumique Managementservices GmbH. Unterstützt privatwirtschaftliche und öffentlich-rechtliche Organisationen dabei, die Perspektivenvielfalt von Stakeholdern sichtbar zu machen und mit den Verantwortlichen für die strategische Entwicklung ihrer Organisation zu nutzen.

Projektbeispiele (Design und Umsetzung):

- > Gemischt-methodisches Verfahren für periodisches Feedback und Dialog mit nationalen und internationalen Auftraggebern
- > Monitoring der Kundenzufriedenheit mit dem Service des Werkskundendienstes
- > Internationale Wahrnehmungsstudien

[mischa.skribot@lumique.com](mailto:mischa.skribot@lumique.com)

**LUMIQUE**  
Sichtweisen in Wert setzen

LUMIQUE Gesellschaft für strategische Managementservices mbH

Südtiroler Platz 2 | 1040 Wien | [www.lumique.com](http://www.lumique.com)

+43 1 9530 293 | [office@lumique.com](mailto:office@lumique.com)