

Mai 2026

# Stakeholder Engagement

## Der Schlüssel zum Projekterfolg

---

Study Group Session Event Input

# Your host for today

## Integration & Initiierung

---

Aaron Haoua ist Project Manager bei adesso. Dabei ist er ganzheitlich und interdisziplinär unterwegs! Dazu gehören IT-gestütztes Projektmanagement sowie das Vermitteln von Wissen im Rahmen von Workshops und Schulungen.

Im Projektmanagement gilt, komplexe Inhalte aufzubereiten und zielgruppengerecht zu moderieren. Dabei greift Aaron auf verschiedene Tools sowie projektorientierte Arbeitsweisen (agil / hybrid / waterfall) zurück.



Tailoring is key –  
Do the right things instead of doing things right!

Be brave!!

# Agenda

## Stakeholder Engagement – Der Schlüssel zum Projekterfolg

---

### 1. Identifikation & Analyse

- Wer sind Stakeholder? Die 3 Ebenen nach PMBOK
- Identify Stakeholders – Prozess & Stakeholder Register
- Klassifizierungsmodelle: Power/Interest Grid

### 2. Engagement-Strategien

- Die 5 Engagement-Level (Unaware → Leading)
- Stakeholder Engagement Assessment Matrix (SEAM)
- Manage & Monitor | KI-Ansätze im Stakeholder Management

### 3. Sponsor- & Team-Fokus

- Sponsor als kritischer Erfolgsfaktor
- Das Team als primäre Stakeholder-Gruppe

### 4. Ergebnisse messen

- Desired Outcomes: Table 2-9 PMBOK Guide
- KPIs & Monitoring-Strategie

# Was ist Stakeholder Engagement?

Stakeholder Performance Domain | PMBOK® Guide – Eighth Edition, S. 67–78

## Was ist Stakeholder Engagement?

Stakeholder Engagement umfasst alle Aktivitäten zur Identifikation, Analyse und Einbindung von Personen, Gruppen oder Organisationen, die ein Interesse am Projekt haben oder von ihm betroffen sind – und die den Projekterfolg beeinflussen können (positiv oder negativ).

## Die Stakeholder Performance Domain – 7 Prozesse:

- Identify Stakeholders (Initiating)
- Plan Stakeholder Engagement + Plan Communications Management (Planning)
- Manage Stakeholder Engagement + Manage Communications (Executing)
- Monitor Stakeholder Engagement + Monitor Communications (Monitoring & Controlling)

## Warum ist Stakeholder Engagement entscheidend?

Unzureichendes Stakeholder Engagement ist eine der häufigsten Ursachen für Projektmisserfolge. PMBOK-Prinzip 3.2: 'Effectively engage with stakeholders' – proaktiv, nicht nur reaktiv.

**PMI-Grundsatz:** "Stakeholders determine the success of projects." (Principle 3.8 – Build an Empowered Culture)



Figure 2-32. Stakeholders Performance Domain Processes Overview  
Licensed To: Aaron Haoua PMI MemberID: 7693222  
This copy is a PMI Member benefit, not for distribution, sale, or reproduction.

# Wer sind Stakeholder? – Die 3 Ebenen

## Stakeholder Engagement – Der Schlüssel zum Projekterfolg

### Die 3 Ebenen nach PMBOK Guide, Figure 2-31:

#### ■ **Innere Ebene – Das Kern-Team:** Direktbeteiligte am Projekt

- Project Manager (PM) – koordiniert, führt, verantwortet
- Team Members – liefern die Projektergebnisse

#### ■ **Mittlere Ebene – Governance & Steuerung:** Strategische Einfluss-Nehmer

- Sponsor – autorisiert Projekt, stellt Ressourcen bereit (KRITISCH!)
- Steering Committees / Governing Bodies – strategische Leitlinien
- PMO – Standards, Methoden, Reporting

#### ■ **Äußere Ebene – Externe Stakeholder:** Breiteres Umfeld

- Customers / End Users – empfangen den Nutzen des Projekts
- Suppliers / Vendors – liefern Ressourcen & Leistungen
- Regulatory Bodies – setzen Rahmenbedingungen
- Community / Public – gesellschaftliche Auswirkungen



Figure 2-31. Examples of Project Stakeholders

### Wichtig:

Stakeholder können positiven ODER negativen Einfluss haben. Kontinuierliche Identifikation über den gesamten Projektverlauf ist Risikomanagement!

# 1.

## Identifikation & Analyse

Wer sind die Stakeholder? Wie analysieren und priorisieren wir sie?

---

# Identify Stakeholders – Der PMBOK-Prozess

Stakeholder Performance Domain | Initiating Process Group | PMBOK® Guide S. 67 ff.

**Zweck:** Identifikation von Personen, Gruppen und Organisationen mit Interesse am Projekt sowie Analyse ihrer Erwartungen, Interessen und potenziellen Auswirkungen auf den Projekterfolg.

## Inputs (Auswahl):

- Business Documents (Business Case, Benefits Management Plan)
- Project Charter – enthält erste Liste der Key Stakeholders
- Enterprise Environmental Factors + Organizational Process Assets

## Tools & Techniques:

- Expert Judgment – interne & externe Experten befragen
- Data Gathering: Fragebogen, Interviews, Brainstorming
- Stakeholder Analysis – Interessen, Einfluss, Engagement evaluieren
- Data Representation: Power/Interest Grid, Salience Model

## Outputs:

- Stakeholder Register – zentrales Dokument (→ Folie 7)
- Change Requests (wenn Stakeholder-Analyse Anpassungen erfordert)

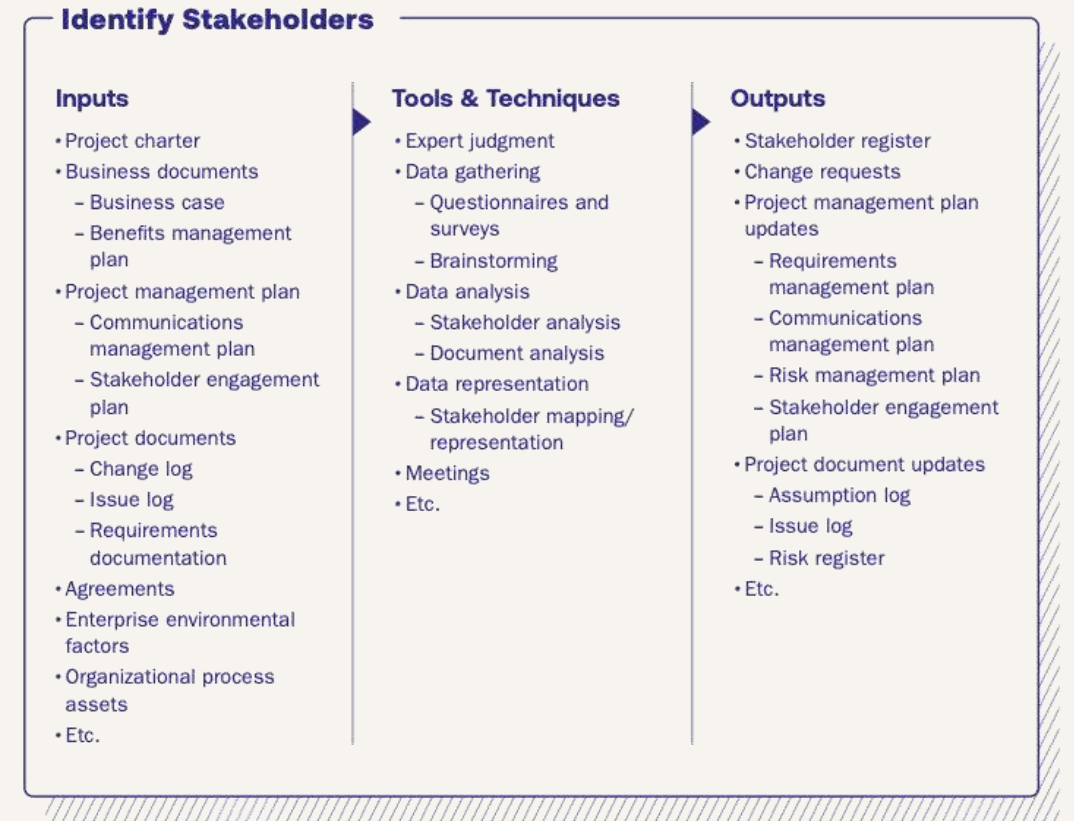


Figure 2-33. Identify Stakeholders Inputs, Tools and Techniques, and Outputs

**Zeitpunkt:** Startet in der Initiating-Phase – und wird KONTINUIERLICH wiederholt! (= Risikomanagementstrategie, da sich das Umfeld im Projektverlauf ändert)

# Das Stakeholder Register

## Key Output: Identify Stakeholders | PMBOK® Guide – Eighth Edition, Sec. 2.5

Das Stakeholder Register ist der zentrale Output von 'Identify Stakeholders' – und gleichzeitig wichtiger Input für fast alle weiteren Prozesse im Projekt.

### Typische Felder im Stakeholder Register:

- Identifikation: Name, Rolle, Organisation, Kontakt
- Bewertungsbereich: Anforderungen, Erwartungen, potenzieller Einfluss, Interesse
- Klassifizierung: Intern/Extern | Supporter / Neutral / Resistor
- Engagement-Level: Aktuell (C) und Gewünscht (D) nach SEAM

### Best Practices:

- Regelmäßig aktualisieren – Stakeholder und ihre Positionen ändern sich!
- Dokument ist VERTRAULICH – nicht alle Stakeholder sollten den Inhalt kennen
- Priorisierung nach Power/Interest oder anderen Klassifizierungsmodellen
- Basis für Kommunikationsplanung (Plan Communications Management)

**PMBOK-Kernaussage:** "The stakeholder register is an output of Identify Stakeholders and is an input to most other processes throughout the project lifecycle."

**Das Stakeholder Register**  
Zentrales Output-Dokument: Identify Stakeholders | PMBOK® Guide 8th Ed.

Name / Rolle	Organisation	Einfluss / Interesse	Engagement C → D	Klassifizierung
Projekt Sponsor	Auftraggeber GmbH	Hoch / Hoch	Supportive → Leading	Intern / Key
End User Gruppe	Fachbereich IT	Gering / Hoch	Resistant → Neutral	Intern / User
PMO Leiter	PM-Abteilung	Mittel / Mittel	Neutral → Supportive	Intern / Gov.
Regulierungsbeh.	Bundesnetzagentur	Hoch / Gering	Neutral = Neutral	Extern / Reg.
Hauptlieferant	Vendor AG	Mittel / Hoch	Neutral → Supportive	Extern / Vendor

C = Current Level (aktuell) | D = Desired Level (gewünscht) | Dokument ist VERTRAULICH

# Stakeholder-Analyse – Klassifizierungsmodelle

## Tools & Techniques: Data Representation | PMBOK® Guide – Eighth Edition, Sec. 2.5

### Power/Interest Grid (klassisches Modell):

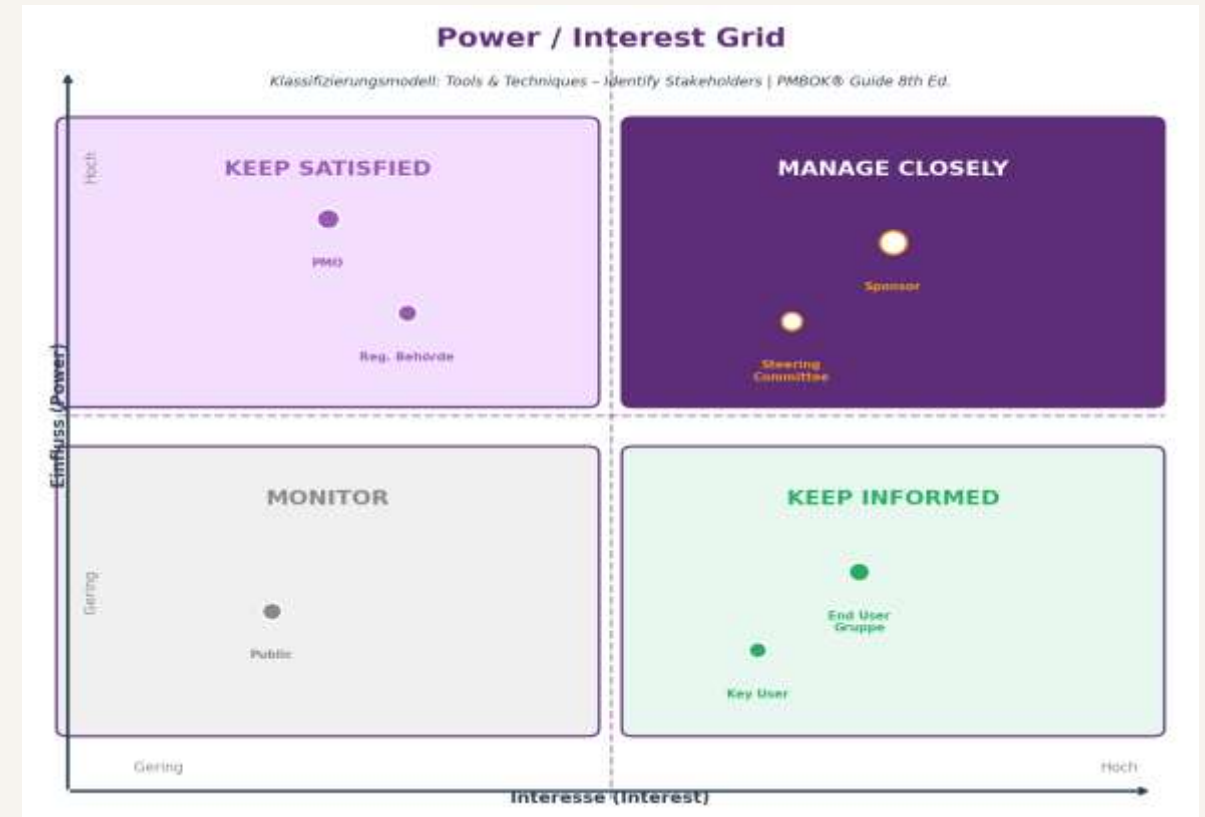
- **Hoher Einfluss + Hohes Interesse** → **MANAGE CLOSELY** (enge Einbindung)
- **Hoher Einfluss + Geringes Interesse** → **KEEP SATISFIED** (informieren, nicht überfordern)
- **Geringer Einfluss + Hohes Interesse** → **KEEP INFORMED** (regelmäßige Updates)
- **Geringer Einfluss + Geringes Interesse** → **MONITOR** (niedrige Priorität)

### Weitere PMBOK-Modelle:

- Power/Influence Grid – Einfluss auf Projektaktivitäten & Ergebnisse
- Influence/Impact Grid – Einfluss vs. aktive Beteiligung
- Salience Model – Power + Urgency + Legitimacy (3-dimensionale Analyse)
- Stakeholder Cube – 3D-Erweiterung der Grid-Modelle

### Anwendungsempfehlungen:

- Modell zum Projektkomplexitätsgrad passend wählen
- Mehrere Modelle kombinieren für vollständiges Bild
- Ergebnis immer im Stakeholder Register dokumentieren

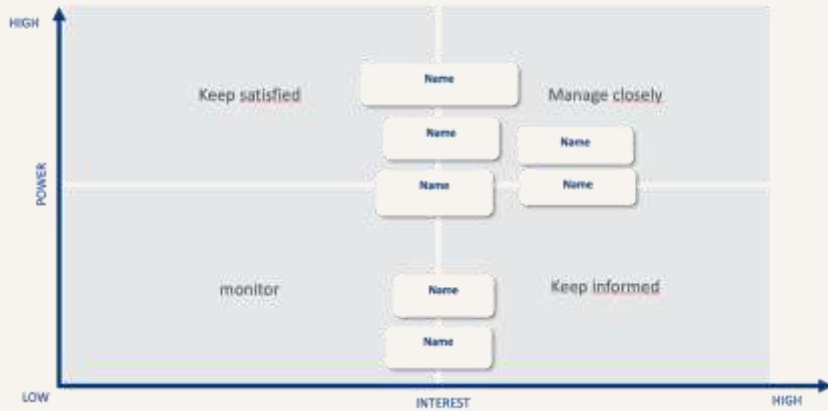


**Schlüsselfrage:** Wer hat Einfluss auf Entscheidungen? Wessen aktive Unterstützung brauchen wir?

# Exkurs: Stakeholder Analysis - my EDC Tools

## Integration & Initiierung

### Stakeholder Matrix

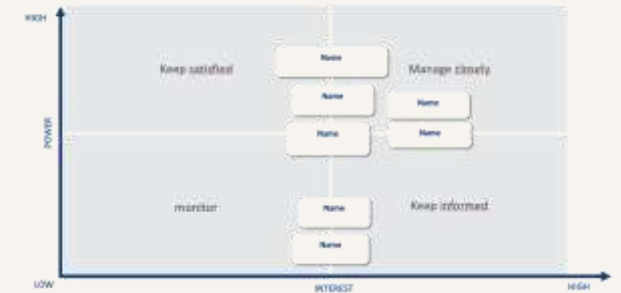


RACI Matrix	Person				
Activity	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Create charter	A	R	I	I	I
Collect requirements	I	A	R	C	C
Submit change request	I	A	R	R	C
Develop test plan	A	C	I	I	R

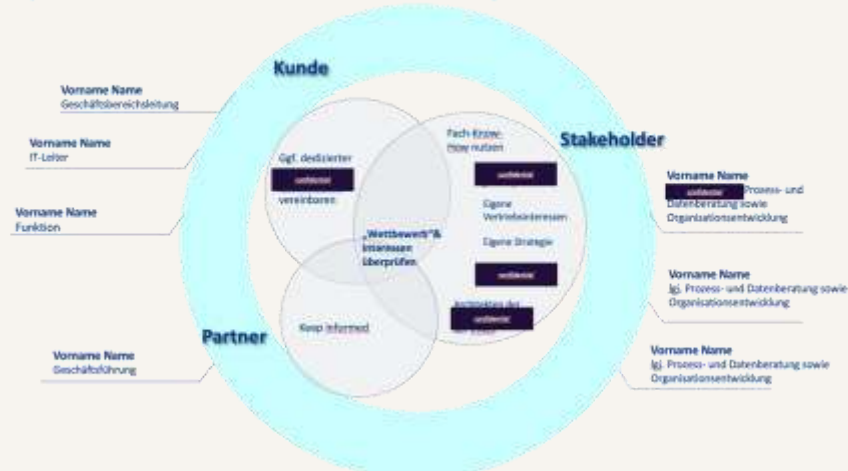
R = Responsible A = Accountable C = Consulted I = Informed

Figure 5-39. Sample RACI Matrix

### Stakeholder Matrix

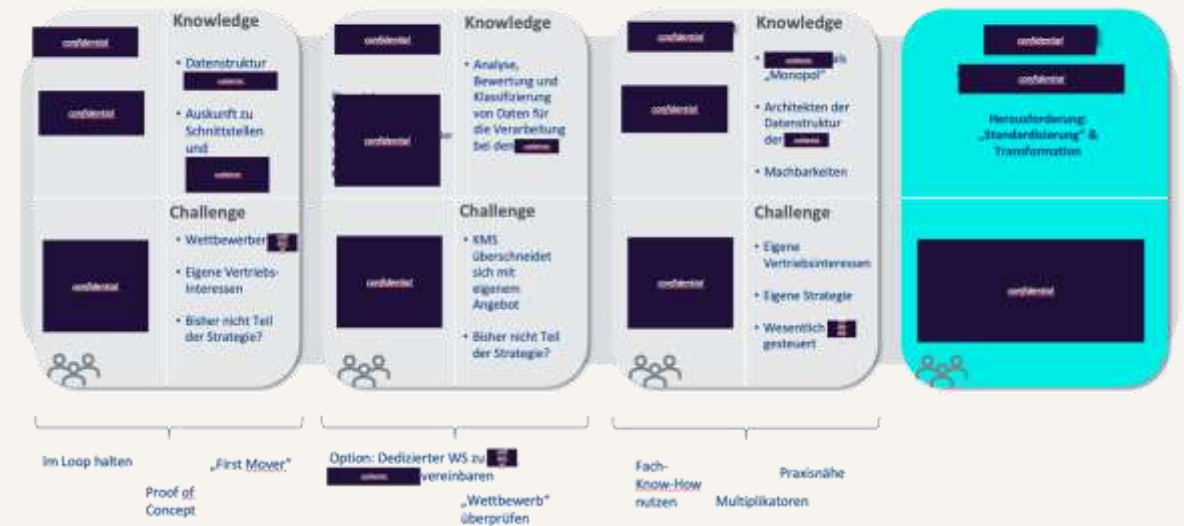


### Expertenkreis zur Prozessvalidierung



### Expertenreihe zur Prozessvalidierung

PROFILE ZUR BERÜCKSICHTIGUNG IN DEN PROZESSWORKSHOPS



# 2.

## Engagement-Strategien

Von passiv bis aktiv – SEAM, Kommunikation & KI-Tools

---

# Die 5 Engagement-Level nach PMBOK

## Plan Stakeholder Engagement | PMBOK® Guide – Eighth Edition, Sec. 2.5

Das PMBOK Guide definiert 5 Stufen des Stakeholder-Engagements:

**1. UNAWARE – Nicht bewusst:** Stakeholder kennt das Projekt nicht oder seinen Einfluss nicht. → Erstinformation ist dringend nötig.

**2. RESISTANT – Widerstand:** Kennt das Projekt, steht Veränderungen negativ gegenüber. → Aktives Engagement: Bedenken ernst nehmen und adressieren!

**3. NEUTRAL:** Weder für noch gegen das Projekt. → Regelmäßig informieren, Chancen zur Unterstützung schaffen.

**4. SUPPORTIVE – Unterstützend:** Stakeholder unterstützt das Projekt aktiv. → Engagement aufrechterhalten, Feedback einbinden.

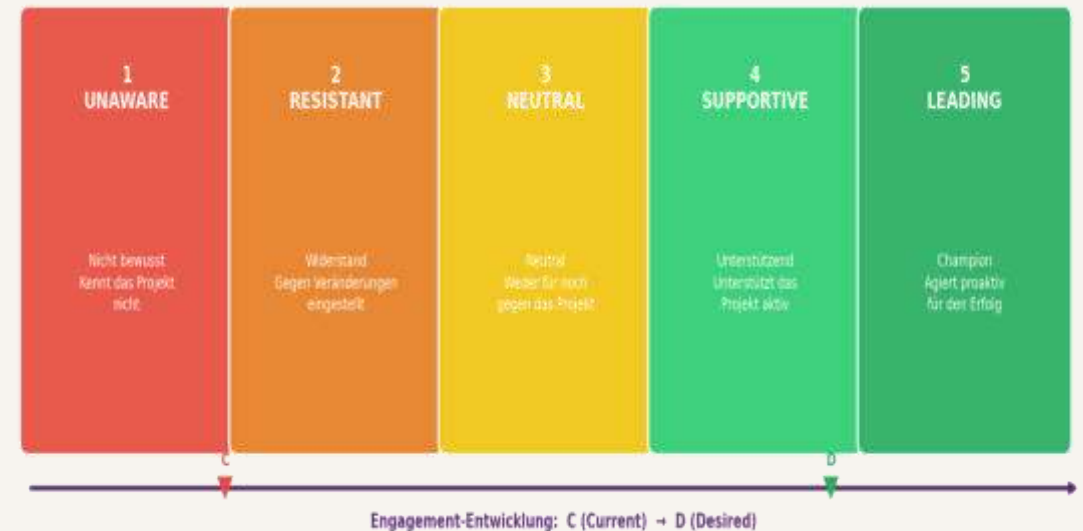
**5. LEADING – Champion:** Stakeholder agiert proaktiv für den Projekterfolg. → Als Botschafter einsetzen, Verantwortung übertragen.

**Das Ziel der Stakeholder Engagement Assessment Matrix:**

→ **Lücke schließen** zwischen aktuellem Level (C = Current) und gewünschtem Level (D = Desired)

### Die 5 Engagement-Level nach PMBOK®

Plan Stakeholder Engagement | PMBOK® Guide 8th Ed. - Sec. 2.5



# Stakeholder Engagement Assessment Matrix (SEAM)

## Plan Stakeholder Engagement

Die Stakeholder Engagement Assessment Matrix (SEAM) visualisiert, wo jeder Key Stakeholder aktuell steht (C) und wo er idealerweise stehen sollte (D) – damit gezielte Strategien abgeleitet werden können.

### Struktur der SEAM (Beispiel):

**Stakeholder** | Unaware | Resistant | Neutral | Supportive | Leading

Sponsor | | | | C → D |

End User | | C | D | |

PMO | | | C | D |

Reg. Authority | | | C = D | |

**Legende:** C = Current (aktuelles Engagement-Level) | D = Desired (gewünschtes Level)

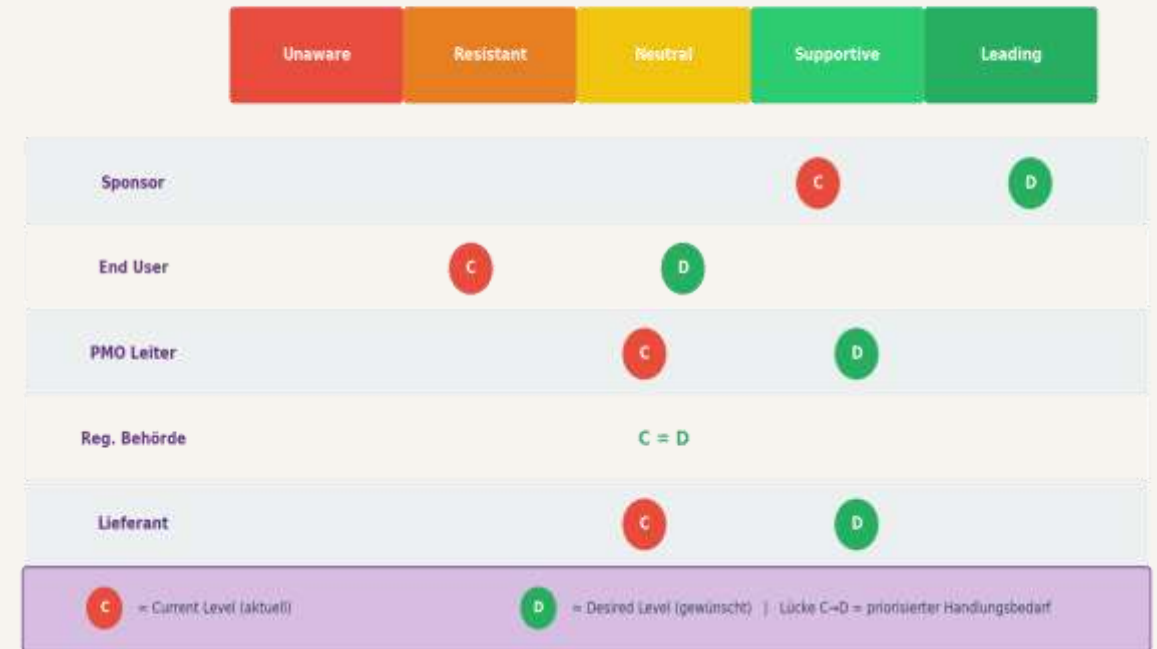
### Verwendung in der Praxis:

- In der Planning-Phase erstellen, laufend aktualisieren
- Lücken zwischen C und D priorisieren → höchste Risiken zuerst schließen
- Für jeden Key Stakeholder spezifische Engagement-Strategie ableiten

**Kombination mit Kommunikationsplan:** Was kommunizieren? Wann? Welcher Kanal? Mit welchem Ziel?

### Stakeholder Engagement Assessment Matrix (SEAM)

Plan Stakeholder Engagement - Tools & Techniques | PMBOK® Guide 8th Ed. - Sec. 2.5



# Manage & Monitor Stakeholder Engagement

## Executing & Monitoring/Controlling

---

### Manage Stakeholder Engagement (Executing):

- Kommunikation mit Stakeholdern – Erwartungen aktiv ansprechen
- Fragen, Bedenken und Konflikte proaktiv lösen
- Stakeholder zur aktiven Projektteilnahme motivieren
- Feedback einholen, dokumentieren und in Entscheidungen einbinden
- Stakeholder Register und Engagement-Strategien aktualisieren

### Manage Communications (Executing):

- Informationen an Stakeholder erstellen und verteilen (Kommunikationsplan)
- Sicherstellen, dass Kommunikation die Bedürfnisse der Stakeholder erfüllt

### Monitor Stakeholder Engagement (Monitoring & Controlling):

- Stakeholder-Beziehungen überwachen und Engagement-Strategien anpassen
- Neue oder veränderte Stakeholder identifizieren
- SEAM aktualisieren – Lücken neu bewerten

### Monitor Communications (Monitoring & Controlling):

- Prüfen ob Kommunikation die Anforderungen von Stakeholdern erfüllt
- Change Requests einleiten wenn Anpassungen notwendig sind



**Key Insight:** Stakeholder Engagement ist KEIN einmaliges Kickoff-Meeting – es ist ein kontinuierlicher Prozess über den gesamten Projektverlauf!

# KI-Ansätze im Stakeholder Management

## PMBOK® Guide 8th Ed. – Tailoring: LLMs & AI | Sec. 2.5.3 | Data-driven Decision-Making

Das PMBOK Guide 8th Edition adressiert explizit den Einsatz von KI und LLMs (Large Language Models) als Tailoring-Option im Stakeholder Management (Sec. 2.5.3 Tailoring).

### KI für Identifikation & Analyse:

- Text Mining & Sentiment-Analyse von Kommunikation (E-Mails, Meeting-Protokolle)
- Automatische Stakeholder-Segmentierung aus internen Datenquellen
- Netzwerkanalyse zur Einfluss-Kartierung und Beziehungs-Mapping

### KI für Kommunikation & Engagement:

- Automatisierte Kommunikationsentwürfe (Statusberichte, Updates)
- Personalisierte Kommunikation nach Stakeholder-Profil und -Präferenzen
- Chatbots für häufige Stakeholder-Anfragen und Statusabfragen

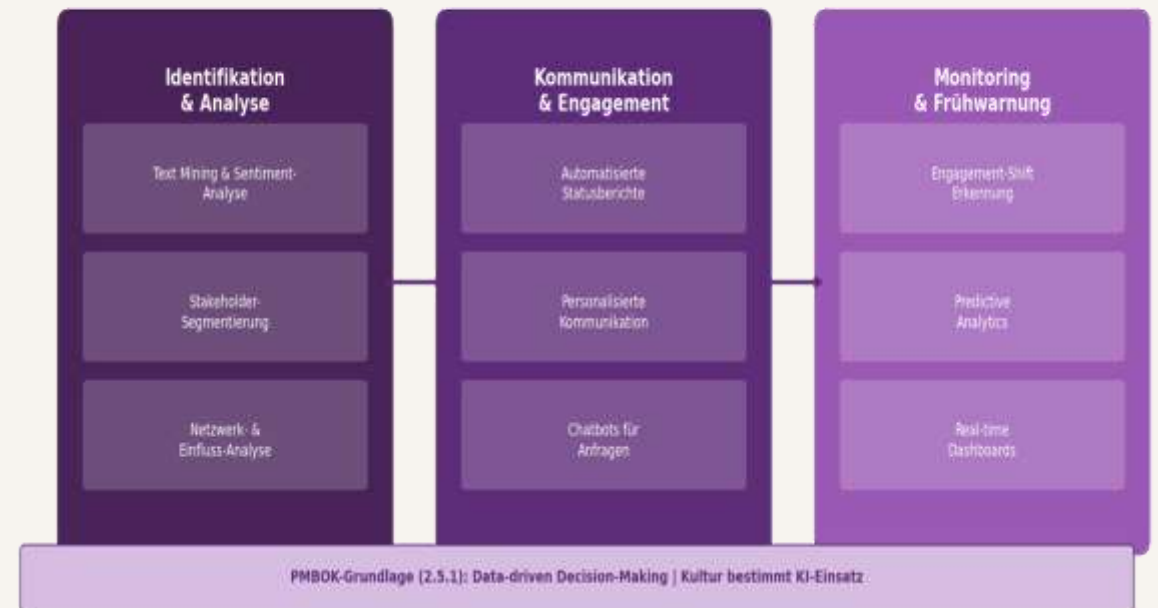
### KI für Monitoring & Frühwarnung:

- Erkennung von Engagement-Veränderungen
- Predictive Analytics: Welche Stakeholder könnten zum Risiko werden?
- Real-time Dashboards für Stakeholder-Status und Engagement-Level

**PMBOK-Grundlage (2.5.1):** Data-driven decision-making explizit als Key Concept genannt. Die Organisationskultur bestimmt, welche KI-Tools sinnvoll einsetzbar sind.

### KI-Ansätze im Stakeholder Management

PMBOK® Guide 8th Ed. - Tailoring: LLMs & AI | Sec. 2.5.3 | Data-driven Decision-Making



# 3.

## Sponsor- & Team-Fokus

Sponsor als kritischer Erfolgsfaktor | Team als primäre Stakeholder-Gruppe

---

# Der Sponsor – Kritischer Erfolgsfaktor

## PMBOK® Guide – Eighth Edition | Sec. 2.5.1 Key Concepts | Sponsor Engagement

**PMBOK-Kernaussage (Sec. 2.5.1):** "An active project sponsor is a critical success factor for positive project outcomes."

### Sponsor-Aktivitäten im Projektverlauf:

- Projekt initiieren – Auftrag und Business Case definieren
- Project Charter genehmigen (und alle späteren Änderungen)
- Project Manager benennen, befähigen und mit Befugnissen ausstatten
- Project Management Plan genehmigen
- Hindernisse für das Team beseitigen (Eskalationen abfangen)
- Benefits-Realisierung nach Projektabschluss sicherstellen
- Projektabschluss formal autorisieren

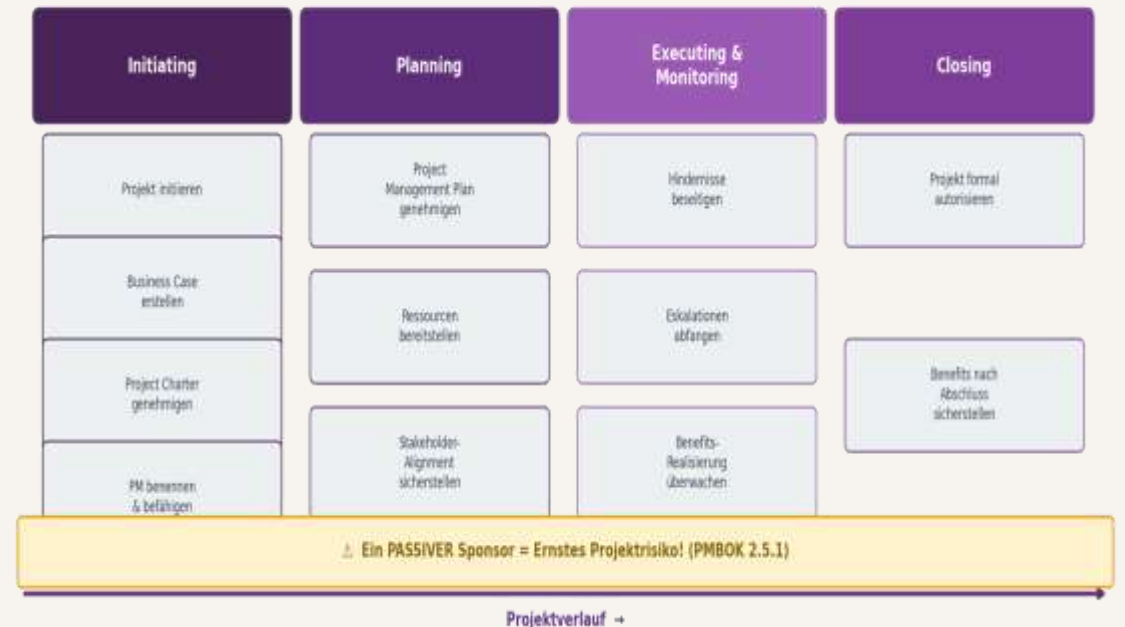
### Frühe Einbindung ist entscheidend:

Der Sponsor stellt in den Business Documents die Mindestinformationen bereit, um Projektaktivitäten zu starten. Frühe Einbindung von Sponsor, Kunden und anderen Stakeholdern schafft ein gemeinsames Verständnis von Erfolgskriterien und erhöht Alignment und Zufriedenheit.

**PMP-Prüfungsrelevanz:** Der Sponsor ist der einzige Stakeholder, der Autorität über den PM hat – er kann Projekt-Scope und Ressourcen grundlegend verändern. Ein passiver Sponsor = Projektrisiko!

### Der Sponsor - Aktivitäten im Projektverlauf

PMBOK® Guide 8th Ed. | Sec. 2.5.1 Key Concepts – "An active sponsor is a critical success factor"



# Das Team als primäre Stakeholder-Gruppe

PMBOK® Guide – Eighth Edition | Team Performance Domain | Principle 3.8 + 3.6

Das Projektteam ist die primäre und wichtigste Stakeholder-Gruppe. Ohne ein engagiertes, empoweredes Team ist kein Projekterfolg möglich.

## PMBOK Principle 3.8 – Build an Empowered Culture:

- Vertrauen aufbauen und aufrechterhalten (psychologische Sicherheit)
- Zusammenarbeit und Kollaboration aktiv fördern
- Team befähigen (Empowerment), eigene Entscheidungen zu treffen
- Respektvolle, offene Kommunikationskultur etablieren

## Team-Mitglieder als Stakeholder managen:

- Team-Mitglieder haben eigene Erwartungen, Bedürfnisse und Bedenken
- PM muss Team-Engagement aktiv managen – nicht nur Aufgaben verteilen
- Teammitglieder können Botschafter bei anderen Stakeholdern sein
- Hohe Team-Fluktuation = Stakeholder-Risiko (Know-how-Verlust, Relationship-Verlust)

## Verknüpfung mit PMBOK-Prinzip 3.6:

'Be a responsible project manager – engage effectively with the project team as stakeholders.'  
Der PM trägt Verantwortung für das Wohlbefinden und die Entwicklung der Teammitglieder.

**Praktischer Tipp:** Regelmäßige Team-Check-ins, Retrospektiven und psychologisch sichere Kanäle für Feedback sind entscheidend für nachhaltiges Engagement.



# 4.

## Ergebnisse messen

Wie prüfen wir, dass Stakeholder-Beziehungen zum Projekterfolg beitragen?

---

# Ergebnisse messen – Desired Outcomes

## PMBOK® Guide – Eighth Edition | Table 2-9: Check Outcomes – Stakeholders Performance Domain

---

PMBOK Table 2-9 definiert 5 Kriterien ("Desired Outcomes"), anhand derer wir prüfen, ob die Stakeholder Performance Domain effektiv war:

- 1. Engagement aufrechterhalten:** Produktive Arbeitsbeziehungen mit Stakeholdern wurden etabliert und kontinuierlich gepflegt (engagement maintained throughout the project lifecycle).
- 2. Stakeholder-Zustimmung:** Übereinstimmung zwischen Stakeholder-Bedürfnissen und Projektergebnissen; Stakeholder Agreement zu Projektzielen, Anforderungen, Scope und Qualitätskriterien.
- 3. Risiko-Response-Akzeptanz:** Stakeholder kennen und akzeptieren die Risiko-Response-Strategien des Projekts – kein Überraschungsmoment bei Risikoeintreten.
- 4. Kommunikation funktioniert:** Kommunikationskanäle, -frequenz und -format wurden gemeinsam mit Stakeholdern abgestimmt und werden als effektiv bewertet.
- 5. Lieferanten-Perspektiven:** Wenn Lieferanten beteiligt sind: Supplier/Vendor-Perspektiven wurden in Projektentscheidungen einbezogen und berücksichtigt.

### Fazit:

Wenn alle 5 Checks positiv beantwortet werden können, leistet die Stakeholder Performance Domain ihren vollen Beitrag zur Wertschöpfung des Projekts.

# KPIs & Monitoring-Strategie

## Stakeholder Engagement – Praxis-Tools und Messansätze | PMBOK® Guide 8th Ed.

### Quantitative KPIs:

- Stakeholder Satisfaction Score (Umfragen, 1–5 Skala, regelmäßig erheben)
- Engagement Level nach SEAM (% der C→D-Lücken erfolgreich geschlossen)
- Meeting Attendance Rate (Key Stakeholders, Ziel: >90%)
- Response Time auf Kommunikation (Ziel: <24h für kritische Stakeholder)
- Anzahl eskalierter Issues (Trend abnehmend = positives Signal)

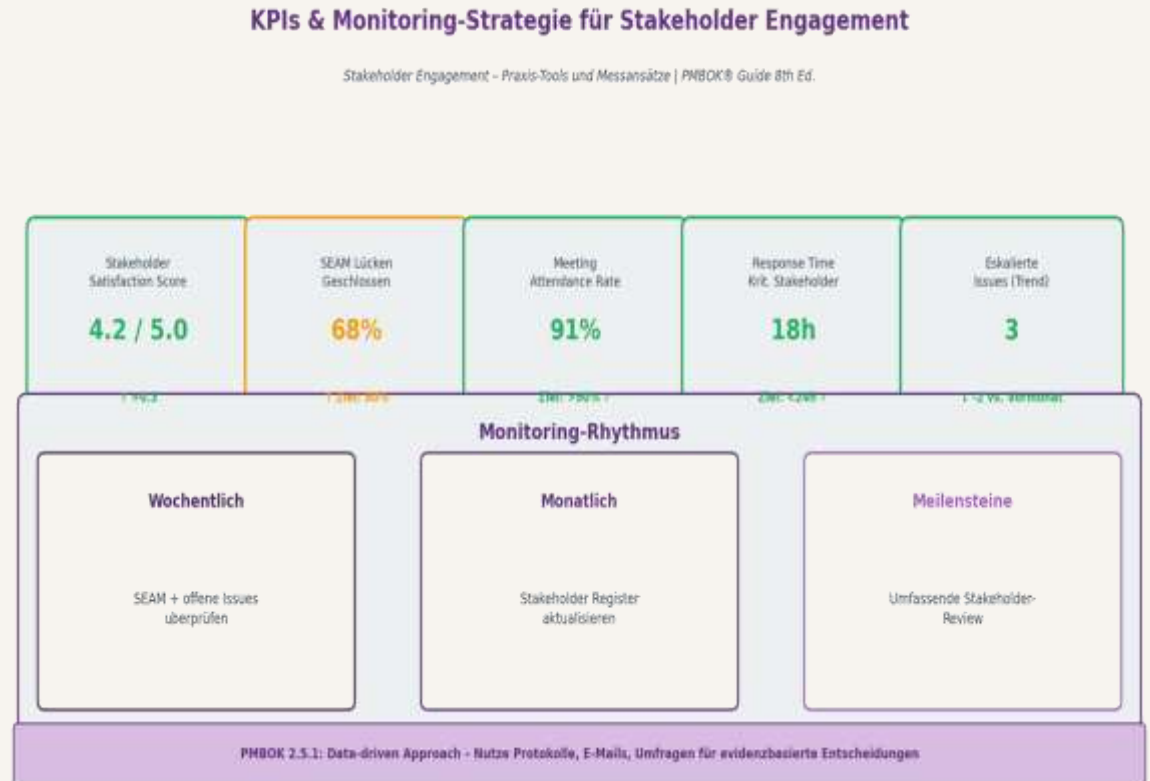
### Qualitative Indikatoren:

- Proaktive Rückmeldungen und Vorschläge von Stakeholdern
- Spontane Unterstützungsangebote (Zeichen für Leading Level)
- Tonalität in Meetings und E-Mails (konstruktiv vs. konfrontativ)

### Monitoring-Rhythmus:

- Wöchentlich: SEAM und offene Issues überprüfen
- Monatlich: Stakeholder Register aktualisieren, neue Stakeholder identifizieren
- Bei Meilensteinen: Umfassende Stakeholder-Review durchführen

**Data-Driven Approach (PMBOK 2.5.1):** Nutze vorhandene Daten (Protokolle, E-Mails, Umfragen) für evidenzbasierte Engagement-Entscheidungen – KI-Tools können dabei unterstützen.



# Takeaways – Stakeholder Engagement

## Stakeholder Engagement – Der Schlüssel zum Projekterfolg | PMBOK® Guide 8th Edition

---

### 1. Stakeholder = Erfolgsfaktor Nr. 1

Wer die richtigen Stakeholder zur richtigen Zeit richtig einbindet, reduziert Projektwiderstand massiv und erhöht die Wahrscheinlichkeit für positive Projektergebnisse.

### 2. Engagement ist ein kontinuierlicher Prozess

Stakeholder Engagement ist kein einmaliges Kickoff-Meeting, sondern begleitet das gesamte Projekt – von der Initiierung bis zum Abschluss und darüber hinaus.

### 3. SEAM als strategischer Kompass

Die Stakeholder Engagement Assessment Matrix macht Engagement-Lücken sichtbar und hilft, gezielte Strategien für jeden Key Stakeholder zu priorisieren.

### 4. Der Sponsor ist mehr als ein Auftraggeber

Ein aktiver Sponsor ist laut PMBOK kritischer Erfolgsfaktor – er ist aktiver Partner, nicht nur Briefing-Empfänger. Ein passiver Sponsor ist ein ernstes Projektwarnzeichen.

### 5. Messen was zählt – Table 2-9

PMBOK Table 2-9 gibt uns klare Kriterien: Engagement, Zustimmung, Risiko-Akzeptanz, Kommunikation, Lieferanten. Alle 5 positiv = Stakeholder Domain erfolgreich.

### 6. KI als modernes Engagement-Tool

PMBOK 8th Edition nennt explizit LLMs und KI als Tailoring-Option. Data-driven Stakeholder Management ist die Zukunft – aber Kultur entscheidet über den Einsatz.

# Q&A

Fragen & Diskussion

PMI PMP Study Group | Stakeholder Engagement

---