

Playbook #2

Stakeholder

"Wie du die richtigen Menschen identifizierst, einbindest und mitnimmst."

Einfluss/Impact, Haltung, Engagement-Plan

Ziel & Definition of Done

Erfolgreiches Stakeholder-Management ist der Schlüssel zu jedem Change-Projekt. Ohne die richtigen Menschen an Bord, ohne deren Unterstützung und aktives Engagement, bleibt selbst die beste Strategie wirkungslos. Das Ziel dieses Playbooks ist es, einen systematischen Ansatz zu etablieren, der alle relevanten Stakeholder identifiziert, bewertet und gezielt einbindet.

Ein erfolgreiches Stakeholder-Management bedeutet nicht nur, eine Liste von Namen zu erstellen. Es geht darum, die Dynamiken von Einfluss, Impact und Haltung zu verstehen und daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten. Wir wollen nicht nur wissen, wer betroffen ist, sondern auch wie stark der Einfluss jeder Person ist und welche Rolle sie im Veränderungsprozess spielen kann.

Stakeholder Register

Vollständige Übersicht aller relevanten Personen und Gruppen mit strukturierter Bewertung

A-Priorität mit Plan

Engagement-Pläne für kritische Stakeholder mit konkreten Maßnahmen und Verantwortlichkeiten

Feedback-Kanäle

Etablierte Kommunikationswege mit definierten Ownern und regelmäßiger Cadence

Die Definition of Done ist klar: Sie haben ein vollständiges Stakeholder Register erstellt, für alle A-Priorität Stakeholder existieren detaillierte Engagement-Pläne, und es sind klare Feedback-Kanäle mit verantwortlichen Personen und festgelegter Frequenz etabliert. Damit schaffen Sie die Grundlage für transparente Kommunikation und kontinuierliches Lernen im Change-Prozess.

Vorgehen in 4 Schritten

Systematisches Stakeholder-Management folgt einem klaren, strukturierten Prozess. Die vier Schritte bauen aufeinander auf und stellen sicher, dass keine wichtigen Akteure übersehen werden und die Ressourcen gezielt eingesetzt werden. Jeder Schritt liefert wichtige Erkenntnisse, die in den nächsten Schritt einfließen.

O1

Liste bauen

Identifizieren Sie alle Personen und Gruppen, die vom Change betroffen sind oder ihn beeinflussen können. Nutzen Sie Org-Charts, Workshop-Teilnehmer, Prozessbeteiligte und informelle Netzwerke als Quellen.

O2

Bewerten

Bewerten Sie jeden Stakeholder nach Einfluss (Macht, Entscheidungsbefugnis) und Impact (Betroffenheit durch die Veränderung) auf einer Skala von 1-5. Erfassen Sie zusätzlich die aktuelle Haltung und potenzielle Risiken.

O3

Segmentieren

Ordnen Sie Stakeholder in die Einfluss/Impact-Matrix ein. Dies zeigt auf einen Blick, wer intensives Management braucht, wer informiert werden sollte und wer als Partner gewonnen werden kann.

O4

Engagement planen

Entwickeln Sie für jeden Quadranten der Matrix passende Engagement-Strategien. Definieren Sie konkrete Maßnahmen, verantwortliche Personen und Kommunikationsrhythmen für die wichtigsten Stakeholder.

Der Prozess ist iterativ: Nach den ersten Gesprächen werden Sie neue Stakeholder identifizieren, Bewertungen anpassen und Ihre Strategie verfeinern. Planen Sie regelmäßige Reviews ein, um Ihre Stakeholder-Landkarte aktuell zu halten und auf Veränderungen in Haltung oder Einfluss reagieren zu können.

Einfluss/Impact-Matrix

Die Einfluss/Impact-Matrix ist das zentrale Werkzeug für strategisches Stakeholder-Management. Sie visualisiert auf einen Blick, welche Stakeholder besondere Aufmerksamkeit benötigen und welche Engagement-Strategie jeweils angemessen ist. Die Matrix kombiniert zwei kritische Dimensionen: den Einfluss eines Stakeholders (seine Macht, Entscheidungen zu treffen oder zu blockieren) und den Impact, den die Veränderung auf ihn hat.




Die vier Quadranten erfordern unterschiedliche Ansätze: Stakeholder mit hohem Einfluss und hohem Impact brauchen intensive Betreuung durch regelmäßige 1:1-Gespräche und proaktives Risikomanagement. Bei hohem Einfluss aber niedrigem Impact liegt der Fokus auf Co-Creation und strategischer Partnerschaft. Stakeholder mit niedrigem Einfluss aber hohem Impact benötigen vor allem Enablement durch Training und Unterstützung, während die Gruppe mit niedrigem Einfluss und niedrigem Impact effizient durch Newsletter und allgemeine Kommunikation informiert wird.

Stakeholder Register

Das Stakeholder Register ist das lebende Dokument Ihres Change-Projekts. Es erfasst systematisch alle relevanten Informationen zu jedem Stakeholder und bildet die Grundlage für alle weiteren Engagement-Aktivitäten. Ein gut gepflegtes Register ermöglicht es Ihnen, Muster zu erkennen, Ressourcen gezielt einzusetzen und den Fortschritt im Stakeholder-Management transparent zu machen.

Rolle/ Person	Ein- fluss (1-5)	Im- pact (1-5)	Haltu- ng	Risiko	Maß- nahme	Owner	Caden- ce
CFO Meyer	5	3	Neutr- al	Budget- Stopp	Co- Creatio- n	PM Lead	Bi- weekl- y
IT-Leitung Schmidt	4	5	Kritis- ch	Tech- Blockade	1:1 + Worksh- op	Tech Lead	Weekl- y
HR Business Partner	3	4	Unter- stütz- end	Gering	Enable- ment	Change Mgr	Month- ly
Endnutzer Vertrieb	2	5	Abwa- rtend	Adoption	Training	Trainer	Bi- weekl- y
Betriebsrat	4	2	Neutr- al	Veto	Alignm- ent	PM Lead	Month- ly

Pflegen Sie das Register kontinuierlich: Die Haltung von Stakeholdern kann sich ändern, neue Risiken können auftauchen, und Maßnahmen müssen angepasst werden. Nutzen Sie das Register in regelmäßigen Projekt-Reviews, um Fortschritte zu dokumentieren und frühzeitig auf kritische Entwicklungen zu reagieren. Ein aktuelles Register ist Gold wert, wenn plötzlich Widerstände auftauchen oder Eskalationen drohen.

 **Praxis-Tipp:** Ergänzen Sie das Register um eine Spalte für den letzten Kontakt-Zeitpunkt. So sehen Sie sofort, wenn wichtige Stakeholder zu lange nicht eingebunden wurden.

Resistance & Feedback Log + Engagement-Plan

Resistance & Feedback Log

Dokumentieren Sie systematisch alle Formen von Widerstand und kritisches Feedback:

- Datum und Quelle des Widerstands
- Art des Widerstands (rational, emotional, politisch)
- Konkrete Bedenken und Argumente
- Geplante Gegenmaßnahmen
- Verantwortliche Person
- Status und Lösung

Das Log hilft Ihnen, Muster zu erkennen und systematisch auf Bedenken einzugehen, statt reaktiv zu agieren.

Engagement-Plan als Timeline

Ein strategischer Engagement-Plan orchestriert verschiedene Formate über die Zeit:

Kickoff-Phase: Große Informationsveranstaltung für alle Stakeholder, um Vision und Ziele zu vermitteln

1:1 Gespräche: Intensive Einzelgespräche mit High-Influence Stakeholdern zur individuellen Abstimmung

Workshops: Co-Creation Sessions mit Schlüsselpersonen für gemeinsame Lösungsentwicklung

Office Hours: Regelmäßige offene Sprechstunden für Fragen und Feedback

Review Meetings: Strukturierte Feedback-Runden zur Erfolgsmessung und Anpassung



Typische Fehler & Quick-Check

Stakeholder-Liste wird zur reinen Kommunikationsliste

Das Register darf nicht nur ein Verteiler für Newsletter sein. Stakeholder-Management bedeutet aktives Engagement, nicht passive Information. Jeder Stakeholder braucht eine individuelle Strategie basierend auf Einfluss, Impact und Haltung.

Widerstand wird ignoriert oder unterdrückt

Kritische Stimmen sind kein Problem, sondern wertvolles Feedback. Wer Widerstand wegnoriert, verliert wichtige Insights und riskiert spätere Eskalationen. Etablieren Sie sichere Kanäle für kritisches Feedback und nehmen Sie Bedenken ernst.

Nur Sender-Kommunikation ohne Dialog

Change ist keine Einbahnstraße. Reine Top-Down-Kommunikation ohne Möglichkeit für Rückfragen und Dialog führt zu Frustration und sinkender Akzeptanz. Schaffen Sie echte Dialog-Formate und hören Sie aktiv zu.

Quick-Check: Ist Ihr Stakeholder-Management auf Kurs?

- Haben Sie für alle Stakeholder mit Einfluss ≥ 4 oder Impact ≥ 4 einen konkreten Engagement-Plan mit Owner und Cadence?
- Wurde das Stakeholder Register in den letzten 2 Wochen aktualisiert und spiegelt es die aktuelle Situation wider?
- Existieren dokumentierte Feedback-Kanäle, und wurden diese in den letzten 4 Wochen aktiv genutzt?
- Können Sie für jeden kritischen Stakeholder spontan seine aktuelle Haltung und die letzte Interaktion benennen?
- Haben Sie ein System zur Erfassung und Bearbeitung von Widerstand und werden Bedenken nachverfolgt bis zur Lösung?

Nächster Schritt: Kommunikation

Mit einem soliden Stakeholder-Management haben Sie die Basis gelegt. Im nächsten Playbook entwickeln Sie eine durchdachte Kommunikationsstrategie, die auf Ihrer Stakeholder-Analyse aufbaut.

Ressourcen & Kontakt

Du möchtest tiefer in das Thema Change Management einsteigen oder brauchst Unterstützung bei der Umsetzung? Auf kaffee-intelligenz.de findest du weitere Playbooks, Artikel, Templates und Praxisbeispiele rund um Change, Transformation und Leadership. Die Plattform bietet dir pragmatische, sofort umsetzbare Methoden – ohne Buzzwords, dafür mit klarem Fokus auf Wirkung.

Weitere Playbooks

- **#1 Change definieren:** Auftrag, Zielbild, Scope, Erfolgskriterien
- **#3 Widerstand managen:** Umgang mit Widerständen, Ängsten und verdeckten Blockaden.
- **#4 Change messen:** Leading & Lagging Indicators, Dashboards, Erfolgskontrolle.
- **#5 Nachhaltigkeit sichern:** Wie du Veränderung dauerhaft verankerst und Rückfälle vermeidest.

Über den Autor

Philipp Diekmann ist KI-, Change- und Transformations-Experte mit Fokus auf pragmatische, wirkungsorientierte Ansätze. Er unterstützt Führungskräfte und Projektverantwortliche dabei, Veränderungen klar zu definieren, Stakeholder zu gewinnen und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

[LinkedIn Profil](#)

kaffee-intelligenz.de

Playbook als PDF

Scanne den QR-Code, um direkt zur Playbook-Seite auf kaffee-intelligenz.de zu gelangen und weitere Ressourcen herunterzuladen:



QR-Code führt zu:
kaffee-intelligenz.de/change

Kontakt & Austausch:

LinkedIn: [philippdiekmann](#)

Web: kaffee-intelligenz.de

© 2026 Philipp Diekmann | kaffee-intelligenz.de | Alle Rechte vorbehalten. Dieses Playbook darf für den internen Gebrauch verwendet und geteilt werden. Kommerzielle Nutzung oder Weitergabe ohne Zustimmung ist nicht gestattet.

PLAYBOOK #1: CHANGE DEFINIEREN | VERSION 1.0 | JANUAR 2026