

**Instrument**

**Umfeldanalysen**

**für**

**Aktionen, Projekte,  
Veränderungsvorhaben**

Begleiter



**Leo Baumfeld**

**ÖAR-Regionalberatung GmbH**

Fichtegasse 2

A-1010 Wien

Tel. 01/512 15 95-17, Fax DW 10

Mobil: 0664/43 17 302

e-mail: [baumfeld@oear.co.at](mailto:baumfeld@oear.co.at)

[www.oear.at](http://www.oear.at)

**Wien, April 2009**

# Umfeldanalysen

## A) Klassische Umfeldanalyse für Projekte

Projekte sind in ein Umfeld von Personen und Systemen, die Interessen repräsentieren, eingebettet. Deshalb empfehlen wir, zu jedem Projekt, die relevanten Umfelder zu ermitteln und deren Erwartungen zum Projekt einzuschätzen. Sind die Informationen über deren Erwartung nicht vorhanden, sollten sie ermittelt werden. Dabei sind alle jene Personen und Systeme zu berücksichtigen, die einen Einfluss auf das Projekt haben können. Dies sind die sogenannten relevanten Umfelder.

### Ziele der Umfeldanalyse

- Ermittlung und Visualisierung der Einflussfaktoren für das Projekt.
- Früherkennung von Problemfeldern und möglichen Hindernissen für das Projekt.
- Beurteilung der Konsequenzen auf die Projektdurchführung,
- Ermittlung der Abhängigkeiten des Projektes zu anderen Projekten, Systemen oder Personen.
- Überblick über die soziale Einbettung des Projektes für alle Projektbeteiligten und für den Auftraggeber.

### Vorgehensweise

- Auflisten der relevanten Projektumfelder für das Projekt.  
Relevant ist ein Umfeld dann, wenn
  - es einen finanziellen Beitrag leisten soll,
  - es Träger oder Mitträger des Projektes sein soll (in der Ideenphase)
  - es Auftraggeber ist
  - es Zustimmung zum Projekt geben muss
  - es Stimmung für oder gegen das Projekt machen kann
- Visualisierung des Umfeldes nach dem unten angedeuteten Beispiel.
- Einschätzung der Umfelder (siehe nächste Seiten)

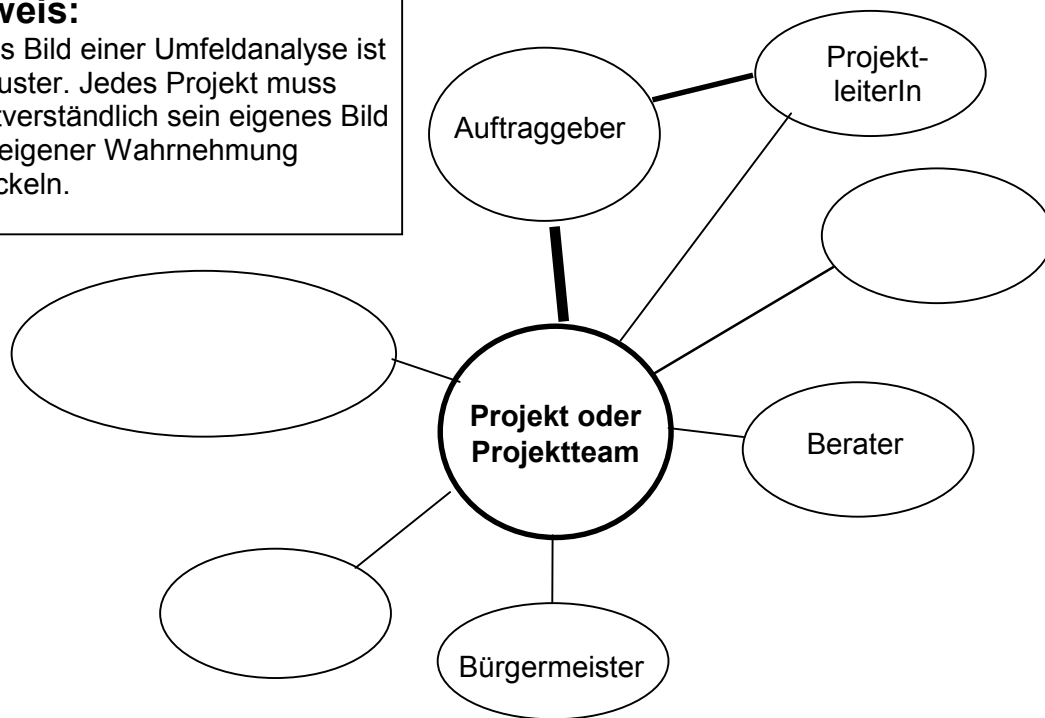
### *Tipps*

- ◆ Versetzen Sie sich in eine bestimmte Umwelt um deren Erwartungen/Befürchtungen zu erfassen. Fragen Sie danach oder spielen Sie in der Projektgruppe auch die Rollen der Umwelten.
- ◆ Gesamtsicht hat Vorrang vor allzu tiefen Details,
- ◆ Umfeldanalysen sind Momentaufnahmen. Wiederholen Sie die Analyse auch im Projektverlauf um neue Entwicklungen wahrzunehmen, die Wirkungen Ihrer Maßnahmen zu beurteilen.

## Umfeldanalysen

### Hinweis:

Dieses Bild einer Umfeldanalyse ist ein Muster. Jedes Projekt muss selbstverständlich sein eigenes Bild nach eigener Wahrnehmung entwickeln.



### Einschätzung der Umfeldgruppe

Hier schätzen Sie die einzelnen Umfeldler (Personen, Umfeldgruppen) ein.

Umfeldgruppe Personen	Qualität d. Beziehung +/-	Bedeutung, Macht 1.....4	Erwartungen, Befürchtungen des Umfeldes	Strategien, Maßnahmen

## B) Stakeholderanalyse

### Was sind Stakeholder?

Es sind dies jene Systeme oder Personen, die das Thema oder das Projekt und/oder die Projektgruppe

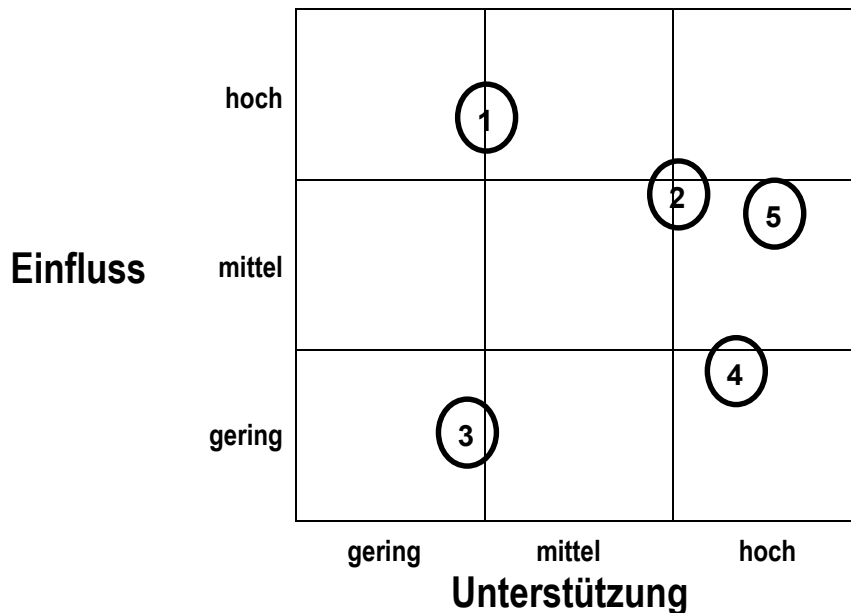
- ◆ unterstützen sollen (Geld, Stimmung, Entscheidungsträger) und
- ◆ unterstützen wollen (Freunde)

### 1. Präzisieren Sie das Thema, das Projekt, das...:

1		4	
2		5	
3		6	

### 2. Schätzen Sie die Stakeholder ein:

- ◆ Wie hoch ist der Einfluss des Stakeholders?
- ◆ Wie hoch ist die aktuelle Bereitschaft zur Unterstützung des Themas, des Projektes, ...?

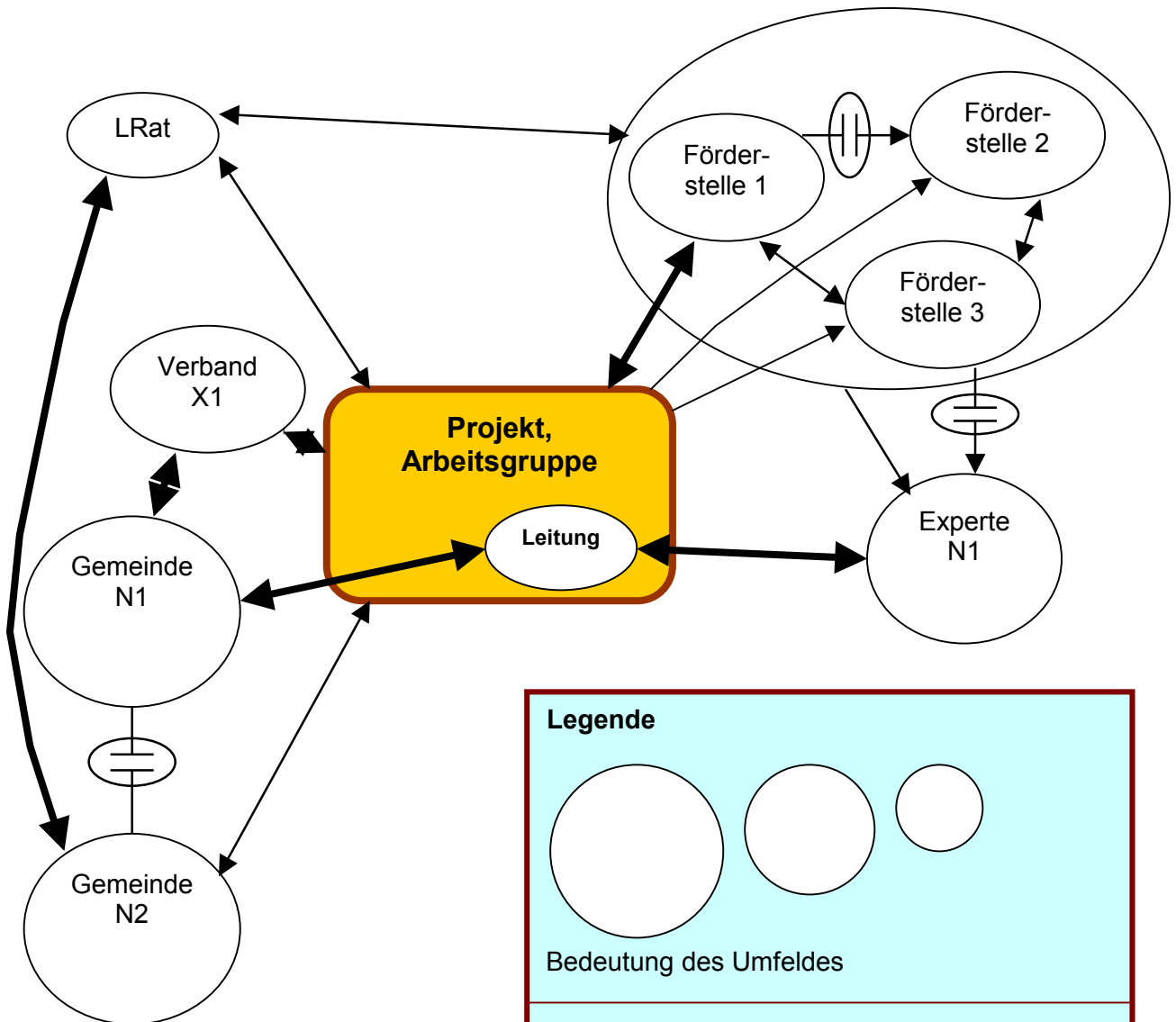


### 3. Entwerfen Sie Maßnahmen zu den wichtigsten Stakeholdern:

Stakeholder	Maßnahmen
1.	
2.	
4.	
5.	

### C) Systemische Umfeldanalyse

In konfliktiven Situationen empfiehlt sich folgende Umfeldanalyse zu machen. Mit dieser Einschätzung können andere Umfeldanalysen ergänzt werden:



- Mögliche Bedeutungen des Umfeldes**
- Zustimmung
  - Auftraggeber
  - Geldgeber
  - Klima Macher
  - MitarbeiterIn
  - Usw.

- Entscheiden**, aus welcher Perspektive die Analyse gemacht wird: z.B.
- Trägerorganisation
  - Projektteam
  - Aktionsfeld-Kerngruppe
  - Leadermanagement
  - ...

**Legende**

Bedeutung des Umfeldes

Entfernung = näher = höhere Intensität

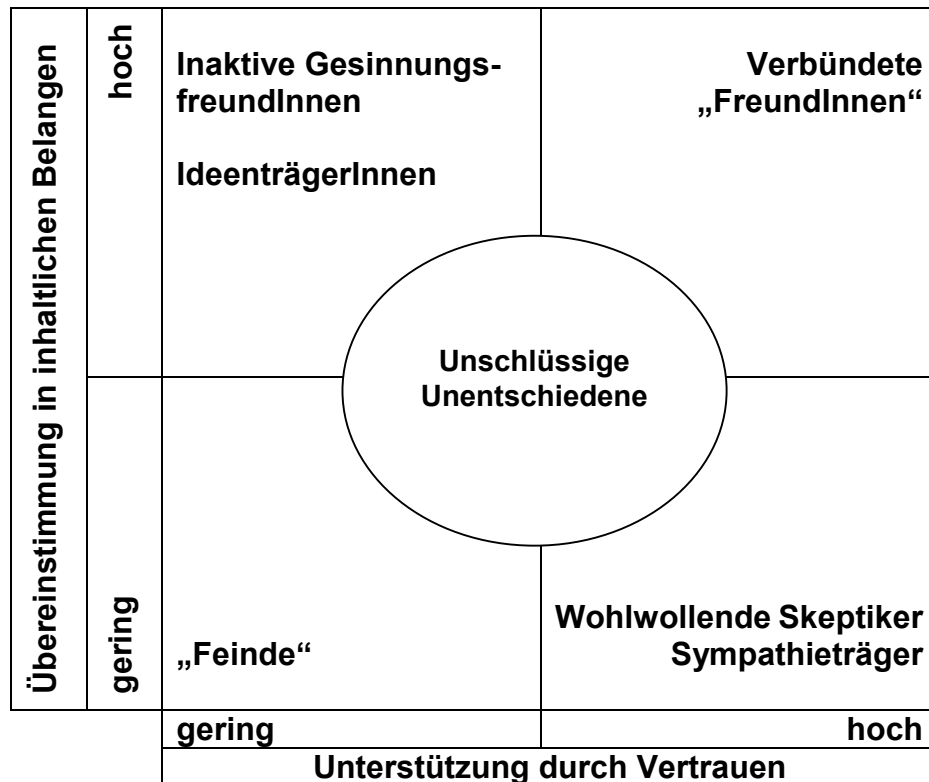
**Qualität der Beziehung**

- „normale“ Beziehung
- Sehr positiv
- Offener Konflikt
- Verdeckter Konflikt

## D) Analyse des Umfeldes bei Veränderungsvorhaben

Eine andere Form der Umfeldanalyse ist jene, die Peter Block vorschlägt. Sie ist besonders dann angebracht, wenn eine konkrete Idee in einem inhomogenen Umfeld Akzeptanz finden soll. Es soll vermieden werden, dass die Energie auf die „Feinde“ konzentriert wird.

**Auf welche Personengruppen soll die Überzeugungsarbeit konzentriert werden?**



### Ablauf:

1. Definiere ein Veränderungsprojekt
2. Wer sind die relevanten Umfeldgruppen (Personen, InstitutionenvertreterInnen)? Liste diese zunächst auf ein Flip oder Papier auf.
3. Ordne die Umfeldgruppen in der Matrix zu.
4. Überlege Interventionen/Maßnahmen:
  - a. Wie kann zu den „inaktiven GesinnungsgenossInnen“ Vertrauen aufgebaut werden?
  - b. Wie kann man bei den wohlwollenden SkeptikerInnen sachlich punkten?
5. Verschwende nicht viel Zeit bei den Unschlüssigen, es sei denn man braucht sie als Schlüsselspieler (Geld, Veto). Sie richten sich in der Regel „nach dem Wind“
6. Verschwende noch weniger Zeit an die Feinde, es sei denn man braucht sie als Schlüsselspieler (Geld, Veto)