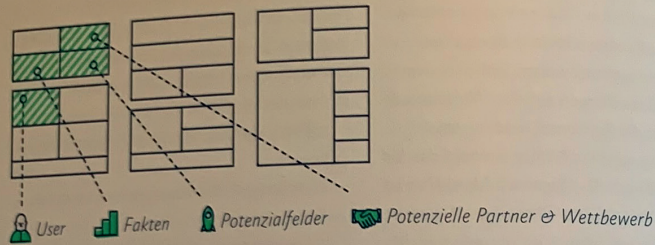


8 Stakeholder Map



WAS & WARUM?

Mit der Stakeholder Map visualisieren wir alle Beteiligten und Betroffenen unseres Problems, die uns helfen können, Teile unserer Ausgangsfragestellung zu beantworten. Außerdem können wir mit dieser Methode die Verknüpfungen und Abhängigkeiten der Personen untereinander beschreiben. Das hilft ungemein, um nicht den Überblick zu verlieren. Und es ist auch wichtig, solche Verbindungen im Hinterkopf zu haben, wenn wir im CREATE-Modul Lösungen entwickeln. Manchmal scheitern gute Ideen ja daran, dass nicht alle Dimensionen der Lebenswelt unseres Nutzers bedacht wurden. Ein Beispiel: Wenn wir uns innovative Wohnformen für Menschen im Rentenalter überlegen wollen, müssen wir auch die Kinder dieser Menschen sowie die Sozialträger im Freizeit- und Verwaltungsbereich berücksichtigen. Und nicht


nur berücksichtigen, sondern auch mit ihnen sprechen, wenn wir bisher Unbekanntes entdecken wollen. Zeitlich ist die Stakeholder Map daher nach der Research Mind Map (Methode 7) einzuordnen.

Die Stakeholder Map erfüllt mehrere Funktionen für uns: Zunächst schafft sie einen Überblick. Gerade vor dem Start einer ausführlichen Recherche können wir uns mithilfe dieser Methode auf die wesentlichen Interessenten und Interessengruppen unseres Projekts, also die Stakeholder, konzentrieren. Darüber hinaus bleibt die Stakeholder Map während der EXPLORE-Phase ständig in Reichweite. Sie wird weiter gefüllt, sobald neue Stakeholder oder neue Erkenntnisse über die einzelnen Stakeholder auftauchen. Wir empfehlen, die Map groß auf die Wand zu kleben oder ihr ein eigenes Whiteboard zu reservieren. Eine gute Stakehol-

der Map mit den wichtigsten Informationen hat in unserer Praxis die Größe von zwei aneinandergelegten DIN-Ao-Blättern.

Komplexe Problemstellungen haben oft eine unbestimmte Anzahl an Beteiligten, die offen und versteckt motiviert agieren. Nur durch die Offenlegung der Beziehungen untereinander können wir dem »non-technical failure« frühzeitig vorbeugen – also dem Scheitern aus sogenannten politischen Gründen.

Die Arten der Beziehungen zwischen den Stakeholdern eröffnen uns auch neue Lösungsansätze, mögliche Lösungsanforderungen und neue Problemfelder. Im weiteren Verlauf des Projekts, sprich in der CREATE-Phase, können wir mithilfe der Map unsere Lösungsideen analysieren: Welche Stakeholder sind wichtig? Wer ist Befürworter oder Gegner unserer Idee?



STAKEHOLDER

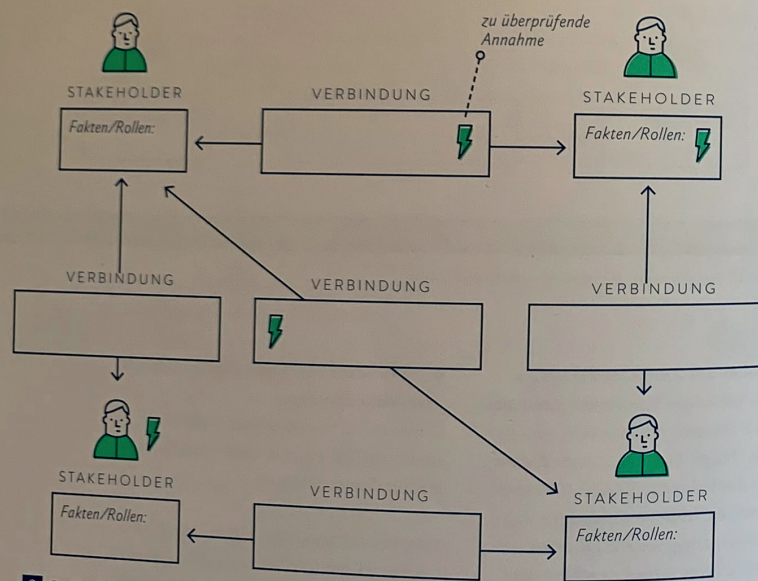
<i>Basisfakten</i>
<i>Rolle in der Organisation</i>
<i>Interessen seiner Rolle</i>
<i>Persönliche Interessen</i>
<i>Größte Motivation</i>
<i>Selbstbild</i>

Template 6.3.11: digital-innovation-playbook.de/templates/explore

welche dieser Annahmen für unsere Ausgangsfragestellung relevant sind. Diese werden jetzt einzeln markiert und als Recherchefragestellung formuliert (Grafik 6.3.6).

An das Template müssen wir uns nicht sklavisch halten. Die Stakeholder haben untereinander viele Querverbindungen, die uns manchmal dazu zwingen, neue Kategorien hinzuzufügen oder andere wegzulassen – je nachdem, welche Themenbereiche für die Lösung der Problemstellung relevant sind.

Ab und zu ist es sinnvoll, für die wichtigsten Stakeholder eine separate Mini-Map zu machen, damit die große Map übersichtlich bleibt. Wir empfehlen in diesem Fall, die Verbindungspfeile mit unterschiedlichen Farben zu markieren, je nachdem, um welche Art der Verbindung es sich handelt. Genauso können unterschiedliche Farben bei Post-its unterschiedliche Informationsdimensionen bedeuten. Für jegliche Visualisierung gilt das Motto: Übersicht ist alles!



Grafik 6.3.6

WIE FÜHLT SICH DAS AN?

Die Stakeholder Map ist ein leicht verständliches und einfach anwendbares Tool. Wir benutzen sie in fast jedem großen Projekt, da sie es ermöglicht, an einen komplexen Sachverhalt analytisch heranzugehen. Auch legt diese visuelle Methode unser Wissen sehr detailliert offen. Gerade wenn wir ganz am Anfang eines Projekts noch gar nicht so genau wissen, wohin die Reise gehen wird, hilft diese Methode, ähnlich wie die Research Mind Map, den Motor schnell warmlaufen zu lassen.

Unserer Erfahrung nach ist die Analyse der Stakeholder meist in zwei Stunden zu schaffen. Auf diesem ersten kleinen Erfolg sollten wir uns aber auf keinen Fall ausruhen. Wichtiger ist immer der nächste Schritt in der Recherche. Wir haben an dieser Stelle noch nichts geschafft, was als innovative Lösung taugt!

GUT ZU WISSEN

Die Stakeholder Map gehört zu dem Set an Methoden, die unser Wissen strukturieren. Über die Stakeholder Map nähern wir uns der großen Problemstellung aus dem Blickwinkel der einzelnen Beteiligten. Aus der Perspektive des nutzerzentrierten Designs ist das der zentrale Blickwinkel. Daher tragen wir in die Stakeholder Map auch nie ganze Unternehmen oder Organisationen als handelnde Akteure ein, sondern jene einzelnen Personen, die das Handlungsschema des Unternehmens oder der Organisation definieren. Bei der Value Proposition Chain

(Methode 6) haben wir dieses Denkmuster schon einmal ausführlich behandelt. Der Begriff »Stakeholder« ist übrigens eine Wortschöpfung aus dem Jahr 1963. Er taucht das erste Mal in einem internen Memorandum des Stanford Research Institute auf. Stakeholder werden darin bezeichnet als »solche Gruppen, ohne deren Unterstützung die Organisation scheitern würde«. Der US-amerikanische Wirtschaftsprofessor R. Edward Freeman hat um diesen Begriff herum 1984 die »Stakeholder Theory« entwickelt.¹

¹ R. Edward Freeman: *Strategic Management. A stakeholder approach*, Cambridge 1984.

WIE FÜHLT SICH DAS AN?

Die im Template vorgeschlagenen Bereiche, nach denen wir mit der User Journey gezielt suchen, werden im Normalfall immer leicht an die Problemstellung angepasst. Die in Grafik 6.3.8 abgebildete Checkliste zeigt weitere Kategorien, die wir untersuchen können, wenn es sinnvoll erscheint.

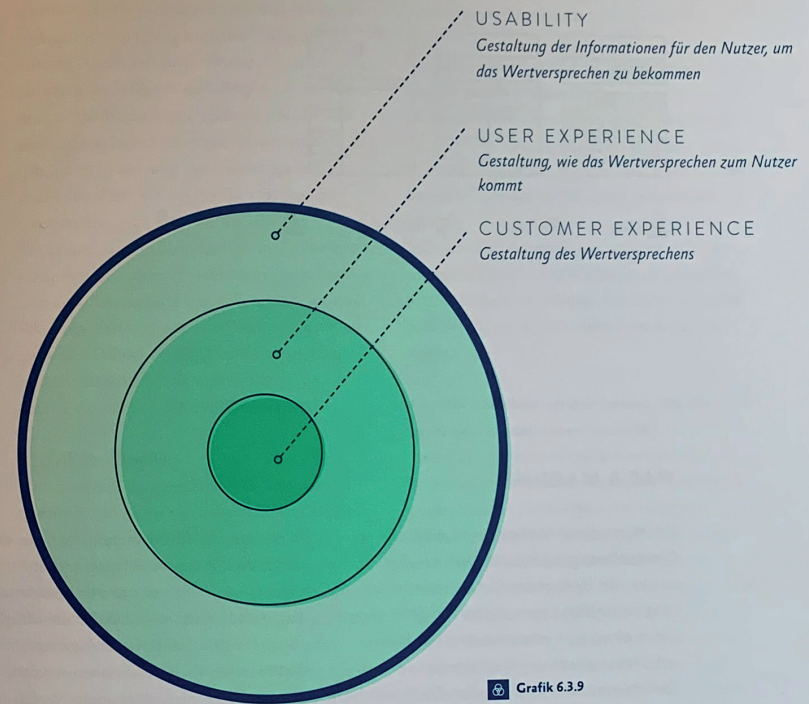
Auch für die User Journey gilt, was schon für andere Methoden galt: Erst wenn sie individuell an den Nutzerkontext angepasst wird, entfaltet sie ihr wahres Potenzial. Wenn wir nach Stakeholdern oder Touchpoints suchen, wo keine sind, verschwenden wir wertvolle Zeit. Wenn wir die falschen Fragen stellen oder relevante Informationen übersehen, kann uns diese Methode auch nicht ans Ziel bringen. Für jede Methode gilt: Wir können *formal* alles richtig und trotzdem *inhaltlich* alles falsch machen. Die User Journey anzuwenden fällt den meisten Menschen relativ leicht. Im Gegensatz zu manch

anderen Methoden haben wir hier einen relativ konkreten Ablaufplan, an dem wir uns orientieren können. Außerdem denken wir – geprägt durch das Denken in Unternehmen – normalerweise recht prozessorientiert. Die User Journey nimmt diesen Gedanken auf, wenn auch mit einem Unterschied: In Unternehmen betrachten wir Prozesse normalerweise aus der Perspektive von Objekten. Dort fragen wir nach dem Prozess von Materialflüssen, Informationsflüssen oder der berühmt-berüchtigten Wertschöpfungskette. Die User Journey betrachtet Prozesse aus dem Blickwinkel eines einzelnen Nutzers oder einer Gruppe von Nutzern. Das heißt nicht, dass wir nur eine einzelne User Journey betrachten. In manchen Fällen, etwa bei der Analyse von Wertschöpfungsketten, bietet es sich an, den Prozess aus der Perspektive verschiedener Nutzer nachzuvollziehen. So entdecken wir relativ schnell, wo Informationen verloren gehen, unsinnige Umwege eingelegt werden oder Zeit vergeudet wird.

GUT ZU WISSEN

Im Kapitel 6.2 haben wir über die beiden Arten gesprochen, in die sich die hier versammelten Methoden einordnen lassen: Synthese-Methoden, die uns helfen, Informationen zu sortieren und zu kategorisieren, sowie ethnografische Methoden, die uns helfen, die *richtigen* Informationen zu sammeln. Unter diesem Gesichtspunkt ist die User Journey eine Zwitter-Methode. Die User Journey kann in unterschiedlichen Bereichen und Kontexten angewandt werden.

Sie ist eine Schlüsselmethode im Service Design, einer neuen Disziplin, die nutzerzentrierte Gestaltung von Services im Fokus hat. Wer mit diesen Bereichen oder Menschen zu tun hat, die darin arbeiten, hat bestimmt schon einmal die Begriffe »Customer Experience«, »User Experience« oder »Usability« gehört. Die User Journey passt in diese Aufzählung, da sie alle in sich vereint (Grafik 6.3.9).



EXPLORE

VISUALISING ALL ACTORS INVOLVED WITH A SERVICE



STAKEHOLDER MAPS

What is it?

A stakeholder map is a visual or physical representation of the various groups involved with a particular service. By representing staff, customers, partner organisations and other stakeholders in this way, the interplay between these various groups can be charted and analysed.

How is it made?

225 Firstly, a comprehensive list of stakeholders needs to be drawn up. Besides interviews, this will usually involve a fair amount of desk research, as the aim of the map is also to highlight stakeholders that the service provider did not mention (or may not even be aware of). In addition, it is important to reveal both the interests and the motivations of each stakeholder, with these also being incorporated into the map.

240

270

Once the list is complete the focus switches to how these groups are related to each other, and how they interact with each other. These connections should ideally be highlighted in a visually engaging way, as the aim throughout this process is to produce an easily accessible overview that can both identify pain points and explore areas of potential opportunity.

Why is it used?

The overview provided by stakeholder maps is a good way to highlight the issues concerning each stakeholder group. These groups can then be clustered together by their shared interests, allowing the service provider

to deploy their resources more effectively when responding to problems and expanding their service. In a similar vein, groups can be categorised according to their importance and influence, with previously neglected groups perhaps being reconsidered once the influence they exert on others is revealed. The maps thus visualise the complex situations surrounding most services, in which many actors have an effect on how well it is received and perceived. A comprehensive but accessible overview of stakeholders is integral to any attempts at improving engagement.

EXAMPLE →

What are the tools of Service Design?



MARKETER — ACCOUNTER
The marketer feels overheard by the accountant.



MANAGER — CONSULTANT
The manager thinks that the consultant does not understand the company's culture.



BACKSTAGE STAFF — SUPPLIER
Backstage staff has a good relationship with the supplier.

A stakeholder map can have various formats. All of these should however identify both internal and external stakeholders, establish their relative importance to the project at hand, and also detail their relationship with each other.

80 Stakeholder Maps

Stakeholder maps help to visually consolidate and communicate the key constituents of a design project, setting the stage for user-centered research and design development.

As the design process begins, in the planning, scoping, and definition phase, it is particularly critical to identify who all the key constituents are that might have a stake in design outcomes. Stakeholder maps serve this purpose, as a visual reference point for the design team in planning for user research activities, and guiding appropriate communication with stakeholders throughout the project development process.

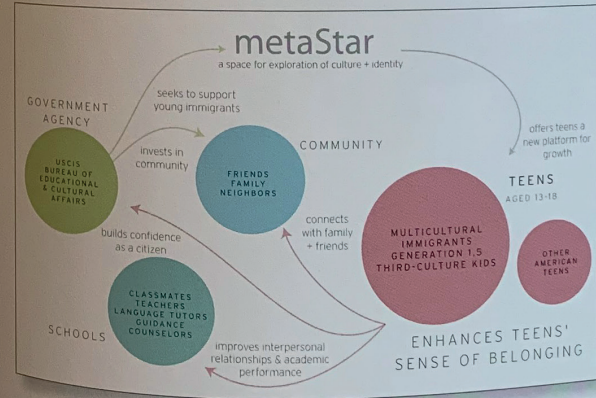
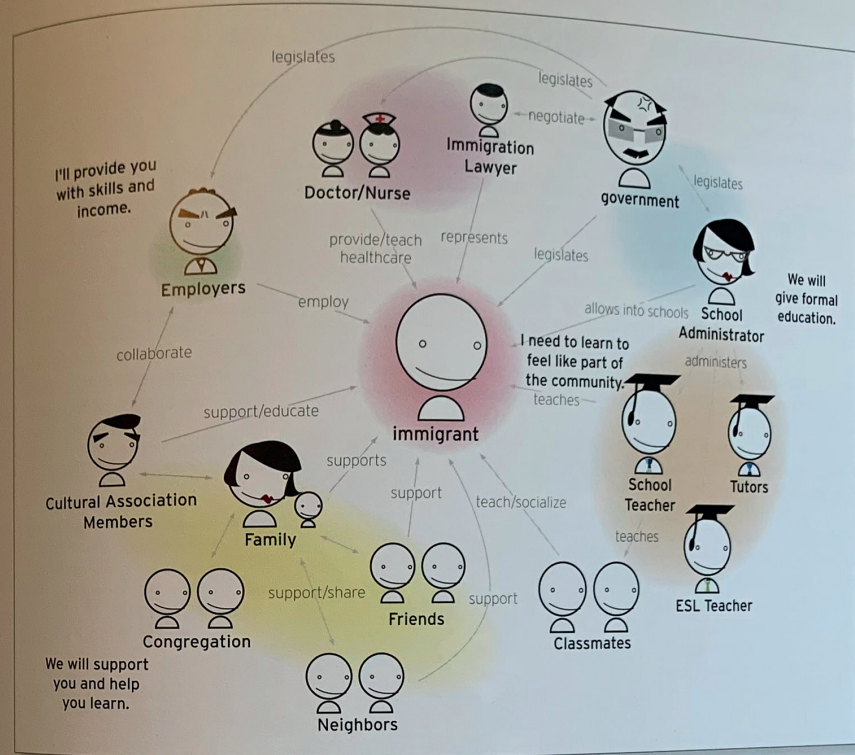
Stakeholder maps are often first created speculatively, with the team brainstorming any and all people who may have a vested interest in the design territory defining the project. At this point it is important to be exhaustive. As well as identifying end users, it is critical to include people who will benefit from the project, those who hold power, those who may be adversely affected, and even those who may thwart or sabotage designed outcomes or services.

Stakeholders can be identified by general roles (students, delivery drivers, nurses), specific roles (CEO, project manager, chief of surgery), or by actual people (Robert, office manager; Linda, resident physician). The initial process can be simply done as roles posted on a whiteboard, cards, notes or paper, and consolidated as a list or sketch. The sketch then evolves into a more organized structure, defining possible hierarchies, and key relationships between roles or people. These relationships can be visualized through scale, line, and proximity, striving for sense-making and clarity of communication for the team.

From the speculative version, iterations of the stakeholder map evolve as actual constituents and their working processes and relationships are more clearly identified and defined. Gradually as the sketch is developed and consensus is reached, it will typically be visualized as a comprehensive diagram. However, stakeholder maps can take on a variety of forms, casual or formal, with a mix of text, photos, and graphics. There is no one right way of expressing the stakeholder map, so long as it serves the purposes of identifying key players and their relationships to the design team.

Behavioral Attitudinal	Quantitative Qualitative	Innovative Adapted Traditional	Exploratory Generative Evaluative	Participatory Observational Self reporting Expert review Design process
---------------------------	-----------------------------	--------------------------------------	---	---

166 Universal Methods of Design



Stakeholder maps consolidating key players and roles for the design of "Metastar," a social networking application for teenage immigrants during cultural transitions into a new life in the United States.

Courtesy of Kim Dowd, Norman Lau, Gretchen Mendoza, and Hyon Suri Park

See also 81. Stakeholder Walkthrough • 85. Territory Maps

Design Phase: 1 2 3 4 5