

Petra Künkel  
Silvine Gerlach  
Vera Frieg

# Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten

Kernkompetenzen für erfolgreiche  
Konsultations- und Kooperationsprozesse

---

## Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten

---

Petra Künkel • Silvine Gerlach • Vera Frieg

# Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten

Kernkompetenzen für erfolgreiche  
Konsultations- und Kooperationsprozesse

Petra Künkel  
Collective Leadership Institute  
Potsdam  
Deutschland

Vera Frieg  
Berlin  
Deutschland

Silvine Gerlach  
Berlin  
Deutschland

ISBN 978-3-658-10568-6      ISBN 978-3-658-10569-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-10569-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Danksagung

Im Sinne von kollektiver Führung für Nachhaltigkeit bietet das vorliegende Buch einen konzeptionellen Rahmen, einen methodischen Ansatz und viele Fallbeispiele, die verdeutlichen, was möglich ist, wenn Personen unterschiedlichen Hintergrunds zusammenkommen, um gemeinsam ein Nachhaltigkeitsinteresse voranzubringen. Wie viele dieser Dialogprozesse ist auch dieses Buch nicht im Alleingang entstanden; vielmehr beruht es auf einem mehrjährigen Prozess von Austausch, Lernen und gemeinsamer Reflektion sowie der Tatkraft vieler Mitwirkender, aus den Erfahrungen Erkenntnisse zu gewinnen und sie systematische zu bündeln und zu Papier zu bringen.

Wir möchten an dieser Stelle nicht nur denen danken, die zur Entwicklung des Inhalts dieser Publikation beigetragen haben, sondern auch denen, die geholfen haben, die Idee eines Buchprojekts in die Realität umzusetzen.

Ein Großteil des hier aufbereiteten Wissens wurde aus Beratungsprozessen zu Stakeholder Dialogen gewonnen, ergänzt durch den Erfahrungsaustausch mit Teilnehmenden der verschiedenen Weiterbildungsangebote des Collective Leadership Institute zu Stakeholder Dialogen und Führung für Nachhaltigkeit. Wenn dieses Buch erscheint, zählen wir über über 2000 Alumni aus über 105 Ländern<sup>1</sup>, die im öffentlichen Sektor, der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft aktiv sind. Ohne die Einblicke in deren langjährige Erfahrung mit komplexen Veränderungsprozessen wäre dieses Buch nicht möglich gewesen.

Obwohl wir der Meinung sind, dass wir mit dem vorliegenden Buch einen neuen Ansatz für das strukturierte Umsetzen von sektorübergreifender Kooperation bieten, wissen wir, dass konzeptionelles Denken immer eine Vorgeschichte hat. Daher sind wir dankbar für die Impulse, die unser Stakeholder Dialog-Konzept von Minu Hemmati<sup>2</sup> bekommen hat. Wir würdigen außerdem die Inspiration, die wir aus der Zusammenarbeit mit William Isaacs sowie den Werken von Otto Scharmer und Adam Kahane<sup>3</sup> ziehen konnten. Auch die konzeptionelle Pionierarbeit der Partnering Initiative war eine wichtige Anregung. Unser **Dialogic Change Model** baut auf diesen Change Management Ansätzen auf

---

<sup>1</sup> Stand März 2016.

<sup>2</sup> Hemmati (2002).

<sup>3</sup> Isaacs (1999), Scharmer (2009), Kahane (2004).

und integriert unsere eigenen umfassenden Erfahrungen mit erfolgreichen Stakeholder Dialogen für Konsultation und Kooperation in komplexen gesellschaftlichen Veränderungsprozessen.

Ein herzlicher Dank geht auch an das gesamte Team des Collective Leadership Institute, das die Entwicklung der Konzepte, Methoden und Instrumente in den letzten 10 Jahren vorangebracht hat und die organisatorischen Abläufe auf der Zielgerade des Buches optimal sichergestellt hat. Ein ganz besonderer Dank gilt Kristiane Schäfer für ihre Anregungen zur Rolle des Privatsektors in Stakeholder Dialogen und Ann-Cathrin Rönsch für die intensive Unterstützung in der Anfangsphase der Erstellung dieser Publikation.

Diese überarbeitete deutschsprachige Version von „Working with Stakeholder Dialogues“ lehnt sich an einigen Stellen an die Publikation „Stakeholder Dialoge – Manual“<sup>4</sup> an, die das Collective Leadership Institute für die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) erarbeitet hat. Wir sind unserem langjährigen Kooperationspartner dankbar für den fruchtbaren Austausch und die hilfreiche Unterstützung.

---

<sup>4</sup> Künkel et al. (2011 B).

---

## Vorwort

Soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit lässt sich nur erreichen, wenn sich die menschliche Denkweise ändert. Ebenso braucht es Innovationen, Ideenreichtum sowie Menschen, die nicht nur vom Nachhaltigkeitspotenzial inspiriert sind, sondern auch gewillt, die entsprechenden Veränderungen auf allen Ebenen der globalen Gesellschaft umzusetzen.

Vor den Herausforderungen der Nachhaltigkeit steht die gesamte globalisierte Welt. Unser Erfolg – oder Misserfolg – auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Lebensweise auf diesem Planeten betrifft alle: Die globale Interdependenz ist spürbar, wenn es um Nachhaltigkeit geht.

Wir müssen also besser darin werden, gemeinsam Lösungen für diese Herausforderungen zu finden – über Sektoren, Institutionen, Gesellschaften und Kulturen hinweg. Derzeit arbeiten Akteure oft isoliert voneinander und manchmal sogar im Wettstreit. Zu wenige Führungskräfte von Unternehmen und Organisationen, zu wenige Politiker handeln mit einem globalen Gemeinwohl im Sinn. Das Bewusstsein für die globalen Zusammenhänge und die Notwendigkeit kollektiven Handelns ist noch nicht sehr ausgeprägt. Dies begrenzt unser Potenzial, zu langfristigen und nachhaltigen Lösungen für die Herausforderungen der Menschheit zu gelangen.

Um individuell und gemeinsam Verantwortung zu übernehmen, müssen wir unsere menschlichen Fähigkeiten aktivieren und uns mit Engagement und Begeisterung bewusster für das lokale und globale Gemeinwohl einsetzen. Dazu müssen wir uns eine neue Kompetenz aneignen: die Fähigkeit, Veränderungen für mehr Nachhaltigkeit gemeinsam und breitenwirksam herbeizuführen.

Dialog und Kooperation rücken damit in den Vordergrund. Problemlösungen sind oft erst möglich, wenn der öffentliche Sektor, die Privatwirtschaft und die Zivilgesellschaft ergebnisorientiert zusammenarbeiten. Dies erfordert neue Kompetenzen für global und lokal verantwortliche Führungskräfte: Sie müssen Initiativen zur Nachhaltigkeit entwickeln, die von allen Beteiligten unterstützt werden, und Lösungen anstreben, die unterschiedlichste Erfahrungen und Expertisen einbeziehen.

Wir brauchen Innovationen für Nachhaltigkeit, basierend auf der menschlichen Fähigkeit, gemeinsam zu denken, sektor-, staats- und kulturübergreifend zu kooperieren sowie gegenseitig Unterschiede zu respektieren. Aus unserer Sicht bilden der konstruktive,

ergebnisorientierte Dialog und die werteorientierte Zusammenarbeit eine Grundlage dafür, Herausforderungen wie Klimawandel, Armut, wirtschaftliche Gerechtigkeit, Sicherheit der Energieversorgung, Ressourcenmanagement, Frieden und Bevölkerungswachstum zu meistern.

Der Weg zu einer nachhaltigeren Welt führt über die Integration unterschiedlicher Weltansichten und den Ausgleich von Interessenskonflikten – dies gilt **für verantwortlich handelnde Unternehmen, eine am Bürger orientierte öffentliche Verwaltung und eine starke Zivilgesellschaft**.

Die sehr unterschiedlichen Akteure der globalen Gesellschaft müssen lernen, toleranter miteinander zu kommunizieren und sich dabei trotz gravierender Meinungsverschiedenheiten gegenseitig zu respektieren. Wenn es uns gelingt, dass Menschen mit unterschiedlichem politischem, kulturellen oder organisationalem Hintergrund die Welt auch aus den Blickwinkeln der jeweils anderen betrachten, wird der größere Kontext, in dem wir uns gemeinsam bewegen, schneller sichtbar.

Mit der Methodologie von Stakeholder Dialogen können wir einen Raum dafür schaffen, dass Menschen ein tieferes Verständnis für die Möglichkeiten von nachhaltigem Handeln entwickeln. Vertrauen senkt die Transaktionskosten einer Gesellschaft, auch der globalen Gesellschaft. Wenn wir auf Vertrauen basierende Stakeholder-Beziehungen aufbauen, können die verschiedenen Akteure konstruktiver miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten.

Ein kooperativer und dialogorientierter Ansatz ist die logische Konsequenz, um die Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung gemeinsam erfolgreich zu bewältigen. Nur so können wir die kollektiven Maßnahmen realisieren, die dafür erforderlich sind.

Mit der „Common Code for the Coffee Community Association“ (4C) in Bonn konnte beispielsweise ein sehr erfolgreicher Stakeholder Dialog umgesetzt werden. Die 4C ist eine globale Gemeinschaft, die kontinuierlich die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Bedingungen von Menschen, die ihren Lebensunterhalt mit Kaffee verdienen, verbessern möchte. Sie entwickelte sich aus einer internationalen strategischen Allianz für Nachhaltigkeit und Verantwortung in der Zuliefererkette des Kaffeesektors. Dabei arbeiteten drei Stakeholder-Gruppen eng zusammen: Kaffeehandel und Kaffeeindustrie, Kaffee-Erzeugerorganisationen und internationale zivilgesellschaftliche Organisationen.

„Hier kam eine wachsende Gruppe von Menschen zusammen, die sich dazu entschlossen hatte, einer Bewegung für nachhaltiges Wirtschaften beizutreten: Unternehmensvertreter, die Leiter von Kaffee-Kooperativen, Kaffeebauern, Forscher und Aktivisten aus der Zivilgesellschaft, die Präsidenten von Kaffee-Verbänden, Rechtsanwälte und Nachhaltigkeitsmanager. Dies waren Menschen, die normalerweise nicht unbedingt miteinander reden, sie würden sich nicht einmal gegenseitig kennenlernen. Die Initiative für eine nachhaltigere Kaffeeproduktion brachte Menschen zusammen, deren Leben und Weltanschauungen sich extrem unterscheiden [...]. Die Teilnehmer der Kaffeeinitiative stimmten darin überein, dass es ein anstrengender Prozess gewesen ist, der aber nicht nur sehr sinnvoll war, sondern auch Begeisterung erzeugte. Sie alle trugen die Dynamik der Veränderung zurück in ihre Organisationen: Sie zeigten den geschäftlichen Nutzen von



nachhaltigem Engagement auf, erklärten die Marketingvorteile von nachhaltigem Kaffee, äußerten ihr Interesse daran, dass vor allem kleine Kaffeebauern profitieren würden, und präsentierten den Nutzen eines ehrgeizigen Kooperations- und Dialogprojektes [...]. Trotz aller wiederholten politischen Kämpfe und widersprüchlichen Positionen fühlten die Beteiligten, dass es ein Klima der gemeinsamen Verantwortung für die Zukunft gab.“<sup>1</sup>

Wenn mehr Menschen wüssten, wie so ein Klima von gemeinsamer Verantwortung entsteht, könnten wir das Potenzial der menschlichen Evolution besser nutzen. Wir würden die Faktoren für eine nachhaltige Zukunft leichter erkennen und stärker auf unsere Kompetenz bauen, die notwendigen Veränderungen dafür auch praktisch umzusetzen. Wir könnten darauf vertrauen, dass kollektive Intelligenz möglich und sinnvoll ist. Wir würden schneller überblicken, was getan werden muss. Letztlich könnten wir gemeinsam aktiver daran arbeiten, die Welt zu einem lebenswerten Ort für alle zu machen.

Stakeholder Dialoge können hier eine Brücke schlagen zwischen der individuellen Bereitschaft, nachhaltig zu handeln, und den Verfahren, Strukturen und Methoden, die kollektiv angewendet werden müssen, um unser gesellschaftliches und globales System nachhaltiger zu gestalten. Stakeholder Dialoge schaffen Raum für Innovation, Ideenreichtum, Pragmatismus, Integration und gemeinsam umgesetzte Initiativen. Sie sind ein globales Lernfeld: Wenn wir lernen, wie man aus Unterschiedlichkeit zu Innovation und Fortschritt kommt, haben wir einen entscheidenden Schritt getan, die derzeitige Fragmentierung in der globalisierten Welt zu überwinden.

Im Mittelpunkt der Stakeholder Dialoge steht das Prinzip der **kollektiven Führung**.

► **Konzept: Kollektive Führung für Nachhaltigkeit**

Kollektive Führung für Nachhaltigkeit ist die Kompetenz, den eigenen Beitrag zu einer nachhaltigeren Zukunft als eine flexible, auf das Wohl der (globalen) Gesellschaft ausgerichtete und gemeinsam mit anderen ausgestaltete Führung von Nachhaltigkeitsprozessen zu leisten. Im Zentrum von kollektiver Führung steht die menschliche Fähigkeit zum Dialog und zur Transformation von Konflikten in konstruktive Lösungen. Kollektive Führung ermöglicht die Überwindung von selbstbezogenen Sichtweisen – eine wesentliche Voraussetzung, um die Herausforderungen von Globalisierung und Nachhaltigkeit dauerhaft zu bewältigen.

Eine dialogische Herangehensweise schafft die Voraussetzungen für eine Selbstverpflichtung der Akteure und den Willen, kollektiv innovative Lösungen für die heutigen Herausforderungen zu finden. Wird die Gestaltung der Zukunft bewusster als gemeinsame Aufgabe verstanden, engagieren sich Einzelpersonen, Organisationen und politische Akteure verstärkt und aktiver für eine nachhaltige Zukunft. Ein Klima kollektiver Führung entsteht.

Durch Stakeholder Dialoge wächst die Begeisterung für Veränderung: Sie öffnen ein Tor für eine emotionale Selbstverpflichtung, zusammen eine bessere Zukunft zu schaffen.

---

<sup>1</sup> Künkel 2008: 204–205.

In diesem Sinne leistet das Experten-Handbuch „**Stakeholder Dialoge erfolgreich umsetzen**“ einen wichtigen Beitrag, Nachhaltigkeit umzusetzen. Es zeigt die wichtigsten Methoden für einen gemeinsam getragenen Wandel in einem Klima kollektiver Führung auf. Erfolgreich umgesetzte Stakeholder Dialoge können dabei helfen, unsere (globale) Gesellschaft nachhaltiger zu gestalten. Sie bilden eine Schlüsselmethode, um nach Lösungen für komplexe Herausforderungen zu suchen und globale Lern- und Innovationsprozesse anzustoßen.

Ob sie gelingen oder nicht, hängt weniger von einem starren Instrument ab oder einer rigiden Planung, sondern von unserer Fähigkeit, gemeinsam zu lernen, einen Raum zu schaffen, in dem kollektive Intelligenz entstehen kann. Es geht also um **die Kunst, Unterschiede respektvoll in Weiterentwicklung zu verwandeln**. Aber wie bei allen Künsten gibt es Handwerkszeug, das wir kennen müssen und Fähigkeiten, die wir entwickeln müssen, um erfolgreich zu sein. Wir müssen wissen, wann und wie Stakeholder Dialoge angewendet werden können, und wann auf einen Dialog die Umsetzung der Ergebnisse folgen muss.

Wir müssen effektive Wege kennen, unterschiedliche Akteure einzubeziehen. So stellen wir sicher, dass kollektives Wissen sowie individuelle Erfahrung und Kompetenz ausreichend genutzt werden. Wir sollten vertraut sein mit Methoden, die produktive und ergebnisorientierte Dialoge rund um komplexe gesellschaftliche, soziale, politische und umweltbezogene Themen erzeugen. Wir müssen uns über die Faktoren im Klaren sein, die ein Gefühl der Eigenverantwortung und der anschließenden Verpflichtung zur Umsetzung ermöglichen. Wir müssen unsere strategischen Fähigkeiten und Umsetzungsfertigkeiten erweitern, indem wir Stakeholder Dialoge als Anstoß für kollektives Handeln nutzen. Wir müssen wissen, wann man auf Unterschiede und wann man auf Konsensfindung achtet. Wir müssen erkennen können, wann offener Dialog wichtig ist und wann bindende Vereinbarungen nötig sind. Deshalb brauchen wir praxistaugliche **Instrumente für die erfolgreiche Umsetzung von ergebnisorientierten Stakeholder Dialogen**.

Dieser praktische Leitfaden basiert auf der Erfahrung mit erfolgreichen Stakeholder Dialogen und integriert die Expertise von zweitausend Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Weiterbildungsprogramme des Collective Leadership Institutes. Er konzentriert sich auf das Verständnis von Erfolgsfaktoren in Stakeholder Dialogen und zeigt auf, wann der Stakeholder Dialog-Ansatz zielführend angewendet werden kann. Insofern unterstützt der Leitfaden den Kompetenzaufbau, um erfolgreiche Dialogprozesse durchzuführen.

---

## Fallbeispiele

In der vorliegenden Publikation werden zahlreiche Fall- und Praxisbeispiele vorgestellt, um die verschiedenen Konzepte und Modelle in der Arbeit mit Stakeholder Dialogen zu verdeutlichen. Mit vielen dieser Projekte und Initiativen hat das Collective Leadership Institute im Rahmen von Trainings, Moderationen oder Prozessberatungen zusammengearbeitet.

**Folgende Fall- und Praxisbeispiele werden in diesem Buch verwendet:**

1. Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (UNFCCC) – Kap. 3.1., Ebenen von Stakeholder Dialogen
2. IPA Adriatic Cross-Border Cooperation Programme – Kap. 3.1, Ebenen von Stakeholder Dialogen
3. Deutsch-Arabisches Wassernetzwerk – Kap. 3.1, Ebenen von Stakeholder Dialogen
4. Smart Energy for Europe Platform – Kap. 3.1, Ebenen von Stakeholder Dialogen
5. Lokale Agenda 21 – Kap. 3.1, Ebenen von Stakeholder Dialogen
6. Moderiertes Stakeholder-Forum eines Handelskonzerns – Kap. 3.2, Formen von Stakeholder Dialogen
7. Deutsche Initiative für Agrarwirtschaft und Ernährung – Kap. 3.2, Formen von Stakeholder Dialogen
8. Nachhaltigkeitsdialog eines Automobilherstellers – Kap. 3.2, Formen von Stakeholder Dialogen
9. Nationale CSR-Strategie der Bundesregierung – Kap. 3.2, Formen von Stakeholder Dialogen
10. Planfeststellung bei Stuttgart 21 – Kap. 3.2, Formen von Stakeholder Dialogen
11. Runder Tisch Verhaltenskodizes – Kap. 3.2, Formen von Stakeholder Dialogen
12. Forest Stewardship Council – Kap. 3.2, Formen von Stakeholder Dialogen
13. Water Futures Partnership – Kap. 3.2, Formen von Stakeholder Dialogen
14. PPP zur Ausbildung von Kfz-Mechatronikern – Kap. 3.2, Formen von Stakeholder Dialogen
15. Plattform Erneuerbare Energien – Kap. 3.2.3, Arten von Stakeholdern
16. Worldwide Enhancement of Social Quality – Kap. 3.2, Formen von Stakeholder Dialogen

17. World Wild Fund For Nature – Kap. 3.2, Formen von Stakeholder Dialogen
18. The Common Code for the Coffee Community (4C): Phase 1 – Kap. 4, Durchführung von Stakeholder Dialogen
19. The Common Code for the Coffee Community (4C): Phase 2 – Kap. 4, Durchführung von Stakeholder Dialogen
20. The Common Code for the Coffee Community (4C): Phase 3 – Kap. 4, Durchführung von Stakeholder Dialogen
21. The Common Code for the Coffee Community (4C): Phase 4 – Kap. 4, Durchführung von Stakeholder Dialogen

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung – Wie dieses Buch zu benutzen ist</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Stakeholder Dialoge – ein zentraler Ansatz zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung</b> . . . . .	<b>5</b>
2.1	Stakeholder Dialoge – eine Einführung . . . . .	5
2.2	Die Anwendung von Stakeholder Dialogen – Chancen und Gründe . . . . .	6
<b>3</b>	<b>Potenzialanalyse Für Die Anwendung Von Stakeholder Dialogen</b> . . . . .	<b>9</b>
3.1	Was kann mit Stakeholder Dialogen erreicht werden? . . . . .	9
3.2	Wann sind Stakeholder Dialoge die geeignete Methode? . . . . .	10
3.2.1	Was zeichnet Stakeholder Dialoge aus? . . . . .	10
3.3	Wie wird die Potenzialanalyse durchgeführt? . . . . .	11
3.4	Was ist beim Initiieren eines Stakeholder Dialogs besonders zu beachten? . . . . .	14
<b>4</b>	<b>Formen von Stakeholder Dialogen und die Möglichkeiten ihrer Umsetzung</b> . . . . .	<b>15</b>
4.1	Auf welchen Ebenen können Stakeholder Dialoge stattfinden? . . . . .	15
4.2	Formen von Stakeholder Dialogen . . . . .	19
4.2.1	Konsultative Stakeholder Dialoge . . . . .	21
4.2.2	Kooperative Stakeholder Dialoge . . . . .	24
4.2.3	Welche Arten von Stakeholdern gibt es? . . . . .	32
<b>5</b>	<b>Die Durchführung von Stakeholder Dialogen</b> . . . . .	<b>41</b>
5.1	Das „Dialogic Change Model“ und die vier Phasen eines Stakeholder Dialogs . . . . .	42
5.1.1	Phase 1: Explorieren und Einbeziehen . . . . .	43
5.1.2	Phase 2: Aufbauen und Formalisieren . . . . .	49
5.1.3	Phase 3: Umsetzen und Auswerten . . . . .	54
5.1.4	Phase 4: Weiterentwickeln, Ausbauen oder Institutionalisieren . . . . .	58

5.2	Checkliste für die Planung und Umsetzung eines Stakeholder Dialogs . . .	63
5.2.1	Checklisten für die Planung und Umsetzung eines Stakeholder Dialogs nach den vier Phasen des Dialogic Change Models (Tab. 5.6, 5.7, 5.8, 5.9) . . . . .	63
<b>6</b>	<b>Stakeholder Dialoge als Veränderungsmanagement</b> . . . . .	<b>69</b>
6.1	Stakeholder Dialoge und die verschiedenen Dimensionen von Veränderung . . . . .	72
6.1.1	Selbstreflektion . . . . .	72
6.1.2	Systembeobachtung . . . . .	73
6.1.3	Prozesskompetenz . . . . .	74
6.2	Stakeholder Dialoge als Baustein für kollektive Führung . . . . .	75
6.3	Stakeholder Dialoge managen – eine Führungsaufgabe der Zukunft . . . . .	76
<b>7</b>	<b>Kommunikation in Stakeholder Dialogen</b> . . . . .	<b>79</b>
7.1	Die Kommunikationsebenen in Stakeholder Dialogen . . . . .	80
7.1.1	Interne Kommunikationsebenen . . . . .	81
7.1.2	Externe Kommunikationsebenen . . . . .	83
7.2	Die Rolle von Kommunikation in den vier Phasen von Stakeholder Dialogen . . . . .	87
7.2.1	Wichtige Elemente der Kommunikation in Phase 1 . . . . .	87
7.2.2	Wichtige Elemente der Kommunikation in Phase 2 . . . . .	88
7.2.3	Wichtige Elemente der Kommunikation in Phase 3 . . . . .	90
7.2.4	Elemente der Kommunikation in Phase 4 . . . . .	91
<b>8</b>	<b>Dialog als Grundprinzip von Konsultation und Kooperation</b> . . . . .	<b>93</b>
8.1	Dialogstrukturen fördern – die Kunst, gemeinsam nachzudenken . . . . .	94
8.1.1	Kommunikationsmuster: serieller Monolog . . . . .	94
8.1.2	Kommunikationsmuster: Diskussion oder Debatte . . . . .	95
8.1.3	Kommunikationsmuster: moderierte Diskussion . . . . .	96
8.1.4	Kommunikationsmuster: reflektiver Dialog . . . . .	96
8.1.5	Kommunikationsmuster: generativer Dialog . . . . .	97
8.2	Dialogkompetenz entwickeln . . . . .	99
8.2.1	Die vier kommunikativen Handlungsdimensionen . . . . .	100
8.2.2	Die vier Dialogkompetenzen . . . . .	104
8.2.3	Wie kann man die Modelle nutzen? . . . . .	106
<b>9</b>	<b>Erfolgsfaktoren für Stakeholder Dialoge</b> . . . . .	<b>109</b>
9.1	Erfolgsfaktor 1: FÜHRUNG UND HOCHRANGIGE UNTERSTÜTZUNG . . . . .	109
9.2	Erfolgsfaktor 2: ZUSAMMENHALT UND BEZIEHUNGS-MANAGEMENT . . . . .	110
9.3	Erfolgsfaktor 3: KLARHEIT ÜBER ZIELE UND PROZESSE . . . . .	110

---

9.4	Erfolgsfaktor 4: WISSEN UND KOMPETENZ .....	110
9.5	Erfolgsfaktor 5: GLAUBWÜRDIGKEIT .....	110
9.6	Erfolgsfaktor 6: EINBEZIEHUNG .....	111
9.7	Erfolgsfaktor 7: OWNERSHIP .....	111
9.8	Erfolgsfaktor 8: UMSETZUNGS- UND ERGEBNIS-ORIENTIERUNG .....	111
<b>10</b>	<b>Prozessmonitoring in Stakeholder Dialogen .....</b>	<b>119</b>
10.1	Die Einführung von Monitoring in Stakeholder Dialogen .....	120
10.2	Formen von Monitoring in Stakeholder Dialogen .....	121
10.2.1	Monitoring von Aktivitäten und Ergebnissen .....	121
10.2.2	Wirkungsmonitoring .....	121
10.2.3	Prozessmonitoring .....	122
10.3	Das Instrument zum Prozessmonitoring: Selbsteinschätzung der Erfolgsfaktoren .....	122
10.3.1	Wie wird das Instrument zur Selbsteinschätzung angewandt? ...	123
10.4	Fragebogen .....	124
<b>11</b>	<b>Praxistools .....</b>	<b>127</b>
11.1	Stakeholder-Analyse .....	127
11.1.1	Instrument: Das Interessen-/Einflussraster .....	128
11.1.2	Instrument: Mapping der Stakeholder-Landschaft .....	130
11.2	Stakeholder Dialog-Veranstaltungen: Die Wahl der Sitzordnung .....	133
11.2.1	Sitzordnung im Konferenz-Stil .....	133
11.2.2	Die u-förmige Sitzordnung .....	135
11.2.3	Runde Tische .....	136
11.3	Vereinbarungen in Stakeholder Dialogen .....	139
11.3.1	Interessenbekundung .....	140
11.3.2	Vereinbarungen über nächste Schritte .....	140
11.3.3	Ausführliche Dokumentation der Ergebnisse von Stakeholder-Workshops .....	140
11.3.4	Sitzungsprotokolle (Minutes of Meetings) .....	140
11.3.5	Mitgliedschaftserklärung .....	141
11.3.6	Gemeinsame Erklärung über Zusammenarbeit .....	141
11.3.7	Gemeinsamer Projekt- oder Umsetzungsplan .....	141
11.3.8	Vereinbarungen über Prozesssteuerung .....	141
11.3.9	Memorandum of Understanding (MoU) .....	141
11.3.10	Gemeinsame Presseerklärung .....	142
11.3.11	Kooperationsvertrag .....	142
11.4	Strukturen für strategische und operative Steuerung .....	142
11.4.1	Hochrangige Unterstützung .....	144
11.4.2	Steuerungskomitee .....	145
11.4.3	(Projekt-)Sekretariat/Prozessmanagement-Teams .....	145

---

11.4.4 (Experten-)Arbeitsgruppen/Arbeitskreise .....	146
11.4.5 Beirat .....	146
11.4.6 Experten .....	146
11.5 Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten in Stakeholder Dialogen ...	147
<b>Definitionen</b> .....	153
<b>Das Collective Leadership Institute</b> .....	157
<b>Literatur</b> .....	161



Stakeholder Dialoge erfordern eine sehr bewusste und kollektive Führung. Es gilt, die vielfältigen Interessen und Ziele unterschiedlicher Akteursgruppen in konstruktive Bahnen zu lenken. Ebenso wird Kompetenz im Prozessmanagement benötigt, um einen anfänglichen Mangel an Vertrauen zwischen Menschen verschiedener Stakeholder-Gruppen zu überwinden, besonders wenn einige von ihnen stärkeren Einfluss besitzen als andere. Erfolgreiche Stakeholder Dialoge setzen daher eine Kompetenzentwicklung auf mehreren Ebenen voraus.

► **Definitionen** Stakeholder Dialog, Seite 153

Ausschlaggebend für die ergebnisorientierte Umsetzung von Stakeholder Dialogen sind **Instrumente und Tools** sowie ein gutes Verständnis von dem, was in welcher Phase eines Stakeholder Dialogs benötigt wird. Die Potenziale von Stakeholder Dialogen sollten bekannt sein.

Darüber hinaus ist ein umfassendes Methodenwissen notwendig, um die häufig kontroversen Interessen zu bündeln und den gemeinsamen Dialog als strukturierten Prozess ergebnisorientiert zu gestalten.

► **Definitionen** Stakeholder, Seite 153

Das Wissen und Verständnis der grundlegenden **Konzepte** hilft dabei, die Umsetzung der Stakeholder Dialoge in einen größeren Kontext zu stellen: Es geht um einen gesellschaftlichen Wandel hin zu nachhaltiger Entwicklung. Dies bedeutet Veränderungsmanagement in komplexen sozialen Systemen.

Für die sensible und erfolgreiche Gestaltung von Stakeholder Dialogen brauchen wir ein hohes Maß an **Prozesskompetenz**. Sie ermöglicht es uns zu wissen, wann informelle

Kommunikationsprozesse nötig sind, wann und wie große oder kleine Stakeholder-Workshops abgehalten werden sollten, wann Beziehungsmanagement im Vordergrund steht und wann Umsetzungspläne für greifbare Ergebnisse erarbeitet werden sollten.

Stakeholder Dialoge versuchen stets, einen existierenden Status quo zu ändern. Um hierbei erfolgreich zu sein, müssen wir den Kontext beachten, in dem der jeweilige Stakeholder Dialog erfolgt. Wir müssen verstehen, was in diesem speziellen, oft komplexen System Veränderung fördert und was Veränderung verhindert. Insofern schafft dieses **Systembewusstsein** eine Voraussetzung dafür, die Initiierung von Stakeholder Dialogen anzustoßen, und bleibt eine wichtige Fähigkeit während ihrer Umsetzung.

Die wichtigsten „Tools“ für Stakeholder Dialoge sind immer Menschen: sie regen an, setzen um, tragen bei, unterstützen und ermöglichen. Um die Wirkung von Stakeholder Dialogen zu erhöhen, müssen Initiatorinnen und Initiatoren, Umsetzerinnen und Umsetzer, Moderatorinnen und Moderatoren über ein hohes Maß an **Selbstkenntnis** verfügen. Sie müssen ihre eigenen Vorlieben, Stärken und Schwächen kennen, ihre Führungsrolle reflektieren können und für ständiges Lernen offen sein (Tab. 1.1).

Das Handbuch „Stakeholder Dialoge erfolgreich umsetzen“ berührt alle diese Ebenen der Kompetenzentwicklung und gibt einen Überblick über Chancen und Gründe für die Anwendung von Stakeholder Dialogen (Abb. 1.1). Es zeigt auf, wie Stakeholder Dialoge ergebnisorientiert initiiert, umgesetzt und begleitet werden können.

**Kapitel 2** führt in das Thema Stakeholder Dialoge als Methode des Veränderungsmanagements ein. Es erläutert den Ansatz sowie die Chancen, die sich daraus für nachhaltige Entwicklung ergeben.

**Kapitel 3** zeigt die Potenziale von Stakeholder Dialogen und beschreibt detailliert, was mit der Methode erreicht werden kann, wann sie geeignet ist und wie man das Potenzial von Stakeholder Dialogen analysieren kann.

**Kapitel 4** benennt die (global-)gesellschaftlichen Ebenen, auf denen Stakeholder Dialoge stattfinden können, und bietet hilfreiche Informationen zu verschiedenen Formen

**Tab. 1.1** Mehrebenen-Kompetenzentwicklung für Stakeholder Dialoge

Selbstkenntnis	Das Bewusstsein über uns selbst ist ein essenzielles Element in der Durchführung von Stakeholder Dialogen
Systembewusstsein	Ein Verständnis des Systems (der Bereich, in den wir intervenieren oder in dem wir operieren) und seine Dynamik sind entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Stakeholder Dialogen
Prozesskompetenz	Prozesskompetenz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Konzeption und Durchführung von Stakeholder Dialogen
Konzepte	Konzepte zeigen die Möglichkeiten und Grenzen von Stakeholder Dialogen auf
Instrumente und Methoden	Instrumente und Tools sind nützlich und wichtig für die Planung und Durchführung von Stakeholder Dialogen