



## **Stakeholderdialog**

Idee, Planung, Haltung, interaktive Methoden

Webinar am 26.4.2023

Ines Omann

# Zweck und Ziele

**Zweck:** In der Lage sein, zu wissen, wann welche Art von Stakeholderbeteiligung Sinn macht (und diese zu konzipieren).

**Ziele:**

- Wissen, wer Stakeholder sind und warum du als Unternehmen oder Organisation mit ihnen in Kontakt treten solltest.
- Was Stakeholder Einbindung bedeutet und wie diese aussehen kann.
- Wie du Stakeholdereinbindung organisierst und Stakeholder für den Dialog auswählst.
- Verschiedene Methoden kennenlernen, wie du Stakeholder Dialoge durchführen kannst.
- Räume kreieren können, in denen sich Teilnehmende auf Augenhöhe begegnen.

# Stakeholderdefinition

- Ein Stakeholder ist eine Person, eine Organisation oder eine Gruppe, die einen „stake“ in einem Prozess, den diskutierten Themen und möglichen Implikationen hat.
- Sie hat ein **Interesse** an Entscheidungen, Ergebnissen aber auch Abläufen, da sie entweder davon betroffen ist, **Einfluss** hat oder beides.

# Was bringt der Dialog?

- Kennenlernen und verstehen der Erwartungen, Wünsche der Stakeholder
- Neues Wissen bekommen: lokales, spezialisiertes Wissen, wie z.B. Laien-, Erfahrungs- und intuitives Wissen, das zur Entstehung neuer Ideen führen kann („Gruppenweisheit“).
- Man kann “buy-in” kreieren, wodurch Ownership für Ideen / Lösungen / Unternehmen übernommen wird.
- Akzeptanz wird unterstützt, da die Menschen eher bereit sind, Ergebnisse und Erkenntnisse zu akzeptieren, wenn sie Teil des Prozesses sind, in dem sie entstanden sind.
- Gegenseitiges (soziales) Lernen zwischen Unternehmen und Stakeholdern kann stattfinden: wichtiger Faktor für die Überwindung starrer Positionen ist, um zusammenarbeiten zu können.
- Botschafter:innen für Eure Ideen können gewonnen werden.

# Schritte der Einbindung

1. Zweck und Ziele der Einbindung definieren (Kernteam)
2. Art der Einbindung überlegen, festlegen (Stufe der Einbindung, Art (physisch oder online oder beides; kurze Meetings, Symposien, Fokusgruppen, Diskussionsgruppen, Workshops...)
3. Stakeholderauswahl
4. Design und Konzeption der Meetings und Dialoge (Ernte mitplanen!)
5. Durchführung
6. Debriefing, Reflexion
7. Nächste Events oder nächste Runde ab 4, 1-3 kurz checken

Nota bene: immer wieder darauf schauen, ob ihr noch den Zweck erfüllt. Ggf. Zweck ändern.

# Stakeholdereinbindung – was ist das

## **Informative, konsultative und kooperative Beteiligung**

**Es gibt drei Intensitätsstufen der Beteiligung:**

### **Stufe 3:**

#### **Mitbestimmung / Mitgestaltung**

Es kann in einem klar definierten Bereich mitbestimmt werden.

### **Stufe 2:**

#### **Konsultation**

Es wird eingeladen, zu einer Frage Stellung zu beziehen.

### **Stufe 1:**

#### **Information**

Die Beteiligten werden zu einem Thema, über eine Entscheidung informiert.

# Partizipationsleiter nach S. Arnstein (1969) am Bsp. der Bürger:innenbeteiligung

**Ermächtigung:** Die Verwaltung befähigt die Gemeinschaft unabhängige Entscheidungen zu treffen.



**Co-Creation:** Verwaltung und Gemeinschaft arbeiten gleichberechtigt zusammen, um die Stadt oder das Gebiet zu gestalten.



**Einbeziehung:** Die Verwaltung bezieht die Gemeinschaft aktiv ein und berücksichtigt ihre Beiträge, behält aber die endgültige Entscheidungsbefugnis.



**Konsultation:** Die Verwaltung bittet die Gemeinschaft um ein unverbindliches Feedback zu bestimmten Entscheidungen und Maßnahmen.



**Information:** Die Verwaltung versorgt ihre Gemeinschaft mit transparenten, relevanten und aktuellen Informationen.



# One Method for Stakeholder Selection

CQI (Gramberger et al., 2015)

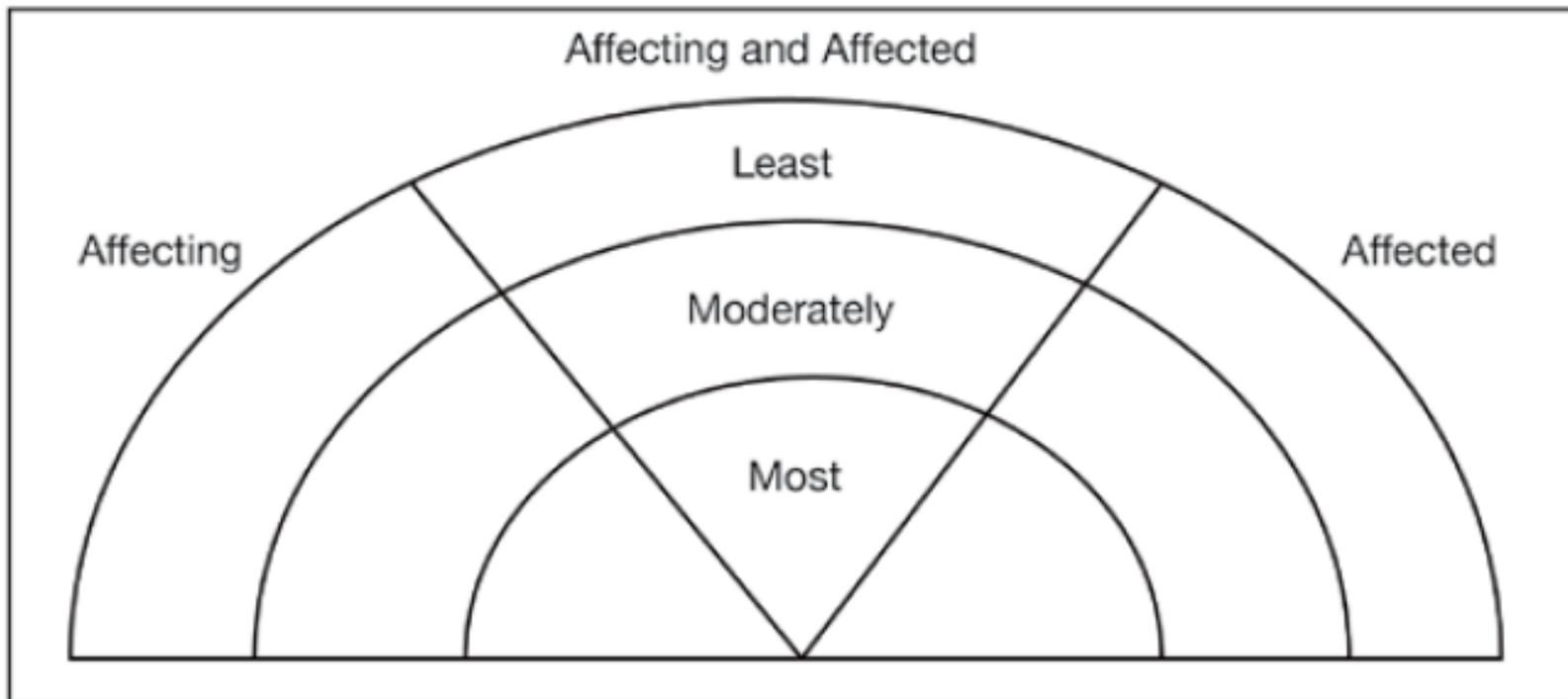
- *C – Criteria: Defining a set of criteria and categories for stakeholder groups that are either **affecting** the topic of research, being **affected** by it, or both*
- *Q – Quota: Setting specific minimum quotas for all categories*
- *I – Individuals: Identifying individuals or organisations that fit the categories, with the overall selection fitting the quotas set*

# Mögliches Kriterienset

Eine Person kann z.B. wie folgt codiert sein:

- 'weiblich' (Genderkriterium),
- 'jung' (Alter),
- 'Energie' und 'Wasser' (Handlungsfeld, Thema),
- 'Zivilgesellschaft' (organisatorische Zugehörigkeit),
- und Niederösterreich (geographisches Kriterium)

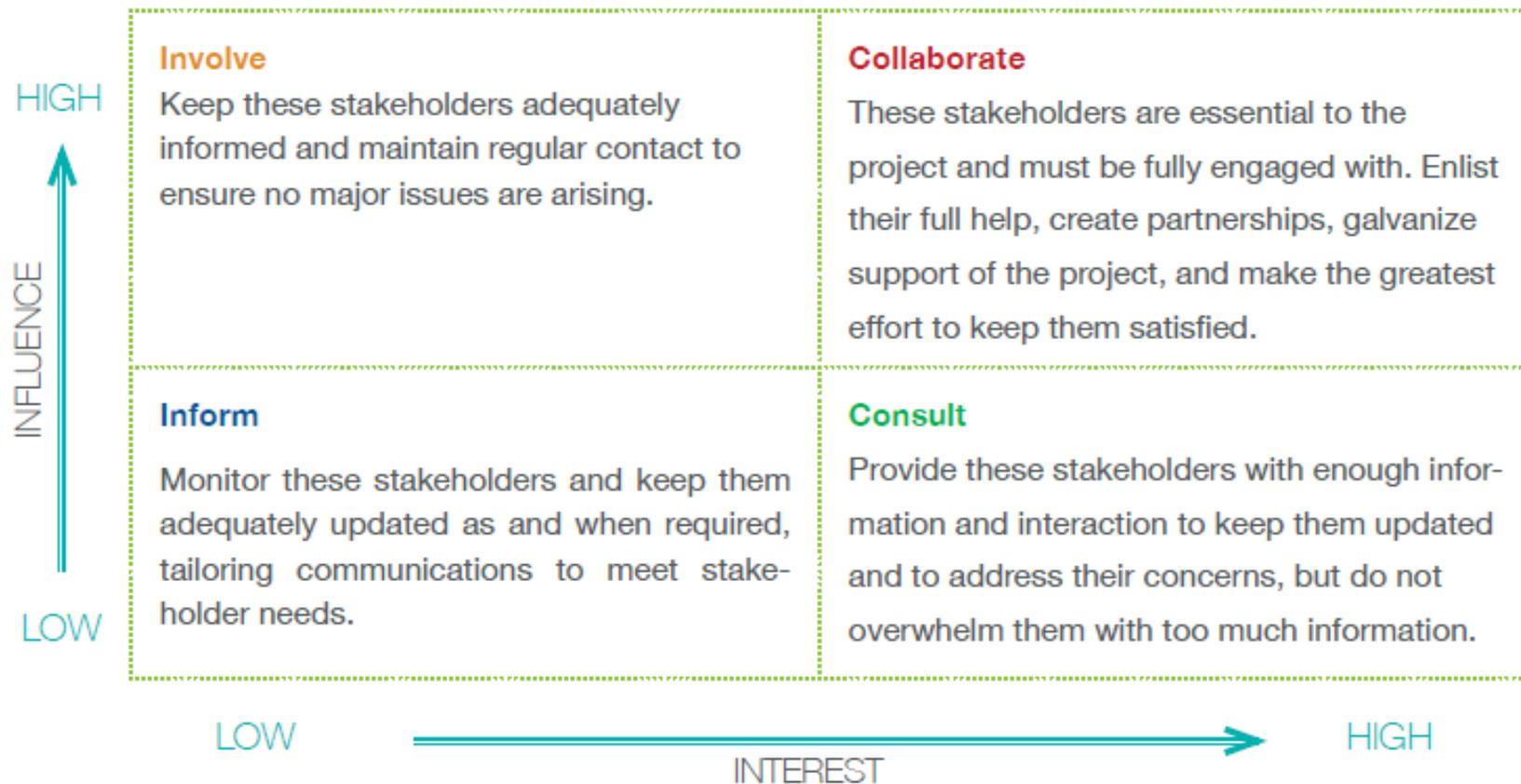
# Stakeholder Regenbogendiagramm



# Stakeholdermindmap (thematisch)



# Form der Einbindung



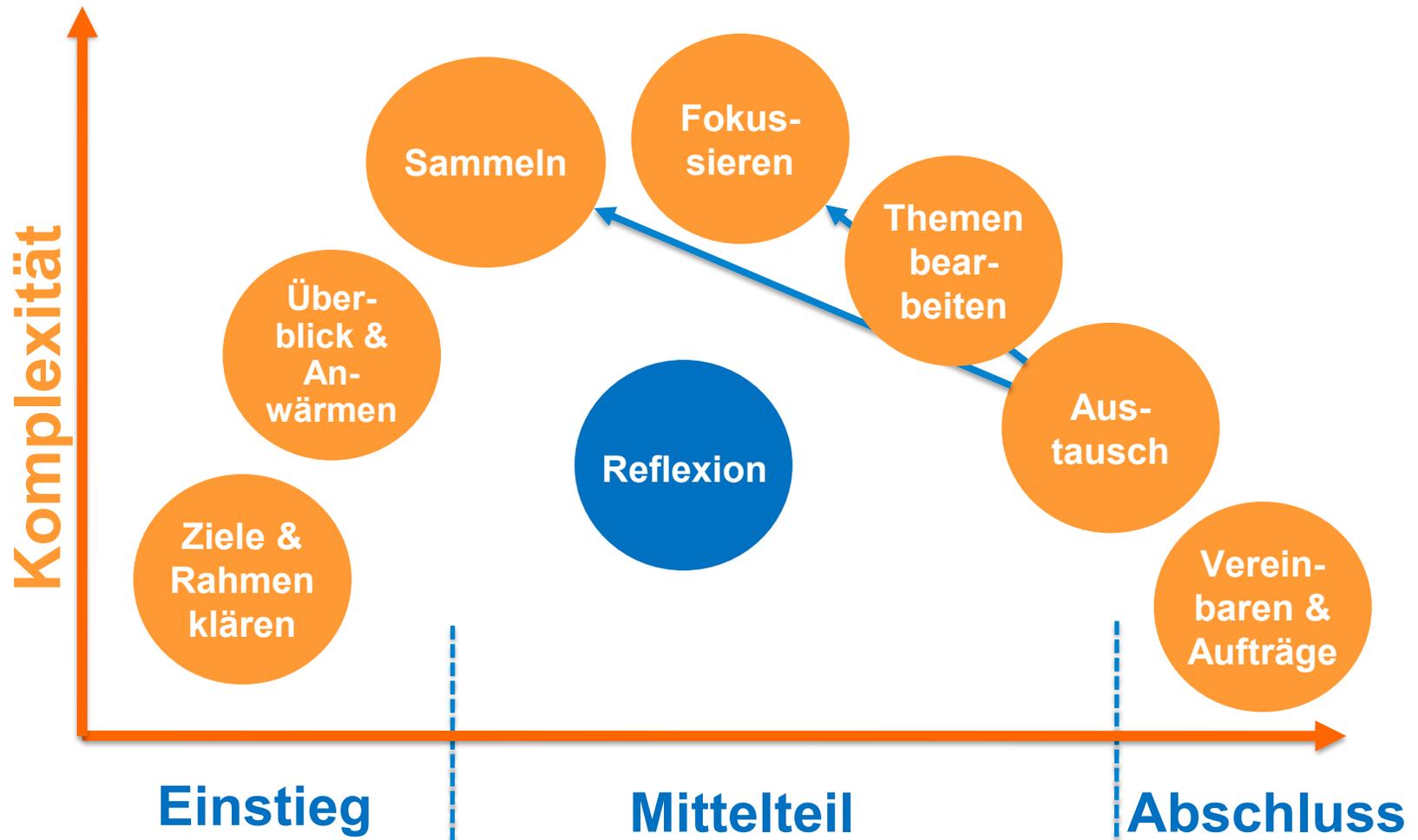
## Die Haltung als Host

Wie

- Experte/in für Wege, nicht für Inhalte
- „Hebamme“ für Potentiale und Kompetenzen der TN
- Allparteilichkeit
- Strukturelle Autorität, Inhaltliche Abstinenz, Situative Führung
- wertschätzende Haltung, um Räume zu öffnen und zu halten, in denen Gespräche oder Prozesse mit Tiefgang stattfinden können
- Dazu gehören ganzheitliches – also kognitives wie emotionales – Wahrnehmen, tiefes Zuhören, absichtsvolles Sprechen sowie gemeinsames Nachdenken
- Teilnehmer:innen sind mindestens solche Expert:innen wie Host
- Ich als Host will etwas von den Teilnehmer:innen wissen
- Es gibt (innerhalb eines Rahmens) etwas auszuhandeln und die Teilnehmer:innen erkennen dies auch (an)

Wann ist  
eine  
moderative  
Haltung  
sinnvoll?

# Spannungsbogen eines Meetings



## Einstieg

### Was

- ⇒ **Rahmen setzen**
- ⇒ **Themen sammeln**
- ⇒ **Vertrauen bilden**
- ⇒ **Ziele und Kontext klären**

### Wie

- Kontakt herstellen
- Orientierung geben über Ablauf und Inhalt
- Wünsche und Befürchtungen besprechbar machen
- Inhaltliche Sammlung

## Mittelteil

**Was**

- ⇒ **Fokussieren**
- ⇒ **Diskutieren**
- ⇒ **Informieren**
- ⇒ **Vertiefen**

**Wie**

- Brainstormen
- Optionen entwickeln
- Auswählen, priorisieren
- Präsentieren
- Analysieren, Für und Wider abwägen

## Abschluss

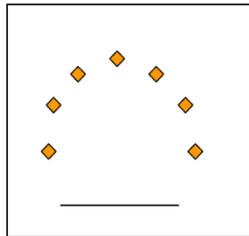
**Was**

- ⇒ **Ergebnisse zusammenfassen**
- ⇒ **Ergebnisse einschätzen**
- ⇒ **Handlungen vorbereiten**

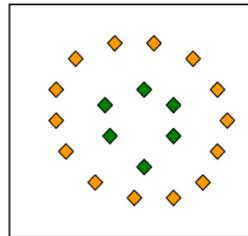
**Wie**

- Handlungsorientierung
- To Do Listen
- Vereinbarungen
- Zufriedenheit und Unbehagen sichtbar machen
- Dokumentation

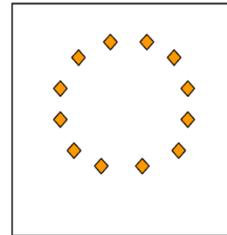
# Räumliche Designs



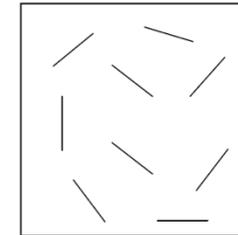
Halbkreis



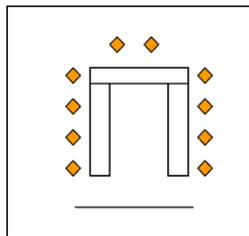
Fishbowl



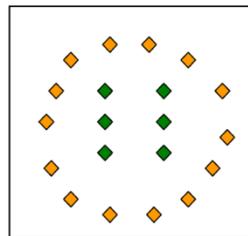
Kreis



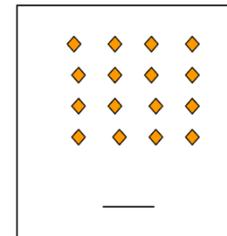
Markt



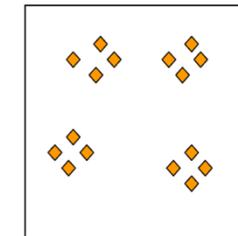
U-Form



Konfrontation



Frontal



Kleingruppen

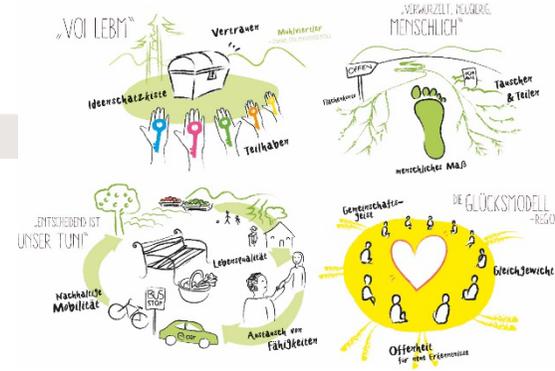
# Eine gute kraftvolle Frage ist...



© Can Stock Photo - csp39106262

- Offen, nicht zu eng, nicht zu breit
- Einfach, klar und stimulierend
- Fokussiert die Aufmerksamkeit
- Regt zum Denken an
- Öffnet neue Möglichkeiten
- Kann zu weiteren, tieferen Fragen führen

# The Art of Harvesting



Die Ernte ist ein zentrales Element von AoH und möchte:

1. Ergebnisse, Essenzen sichtbar machen,
2. immaterielle Ergebnisse aufdecken, wie Lernprozesse, Stimmungen, Veränderungen,
3. Verständnisse von system-immanenten Mustern vertiefen.

Elemente einer guten Ernte:

- Planne die Ernte von Beginn an
- Entwickle gute Erntefragen
- Baue Reflexionsphasen ein
- Verwende verschiedene, kreative Tools (graphic recording, Film, Fotos, Templates, Berichte.)



# Auswahl an Methoden

- Zum Einsteigen und Generieren von Ideen, Lösungen:  
Check-in, Brainstorming, Dyaden, World Café, Open space
- Zum Tiefer gehen:  
Dyaden/Triaden, Open Space, Dialog, Collective Story telling und harvesting, World Café
- Zum Diskutieren:  
Fish bowl, Paneldiskussion
- Zum Konkretisieren:  
Pro Action Café, Projektschmiede

# Auswahl an Methoden

Zum Entschleunigen, in-sich-gehen

- Dialog oder Circle; Dyaden/Triaden

Um emotionale Themen, komplexe Probleme zu besprechen

- Dynamic facilitation

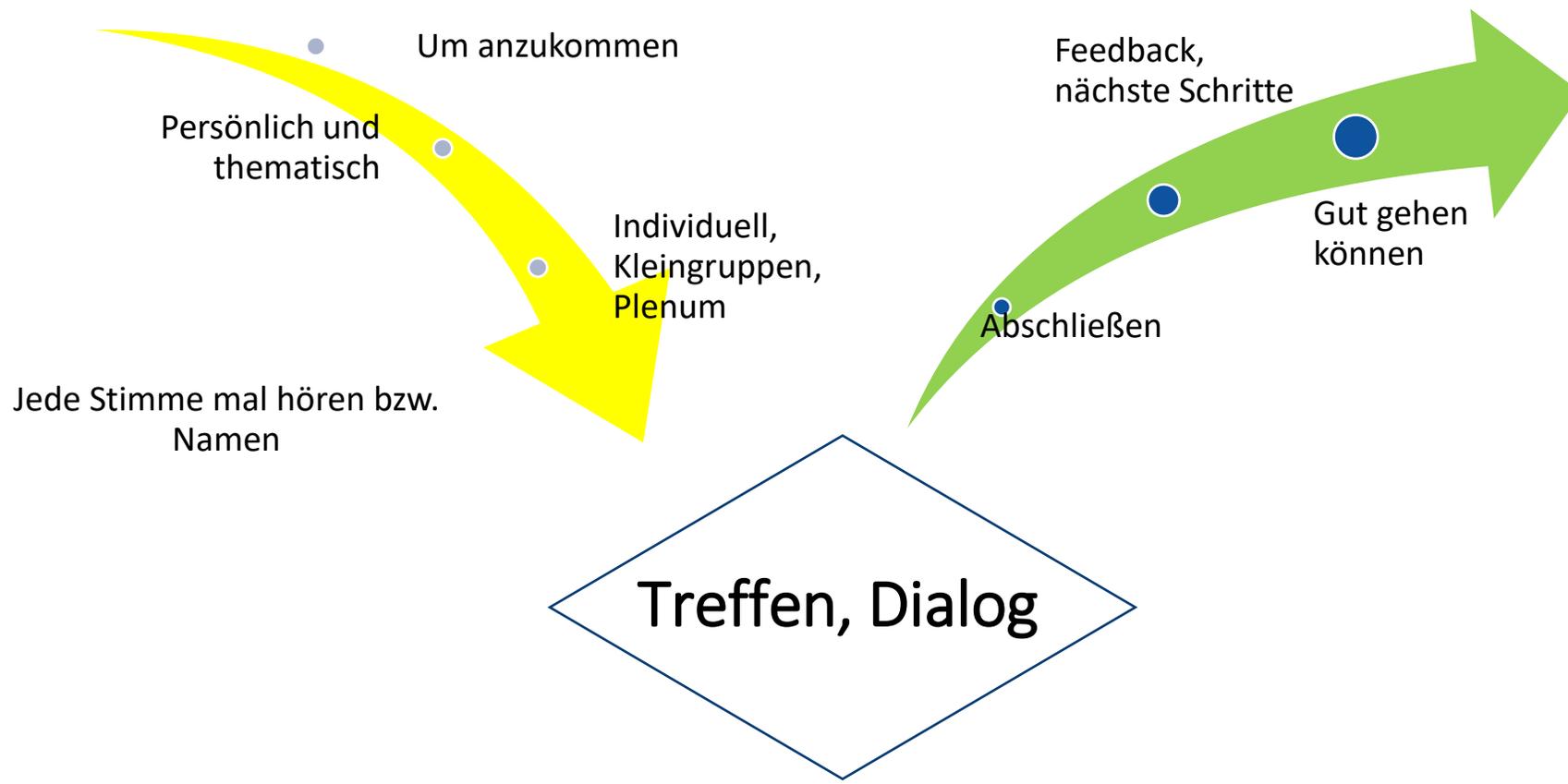
Wenn es zu aufgeladen, schwierig ist

- Mediation

# Check-in und check-out

## Check-in

## Check-out



## Brainstorming - Techniken

### Wozu

⇒ Sammeln von Ideen, Themen, Lösungen, Optionen,...

### Regeln

- Während Sammlung keine Diskussion, keine Zensur
- Mitschreiben auf Flipchart
- Tempo!

→ *„Bewertet und ausgewählt wird später“*

### Methoden

- Auf Zuruf: 😊 schnell, kreativ
- Auf Karten: 😊 anonym (?), gründlich      😞 aufwändig
- Mind Map: 😊 übersichtlich, schnell      😞 komplex

# Räumliche Aufstellungen

## Wozu

- Unterschiede & Gemeinsamkeiten in der Gruppe sichtbar machen, einander kennenlernen

## Regeln

- Vorsicht bei heiklen Themen!
- Position erklären lassen

## Methoden

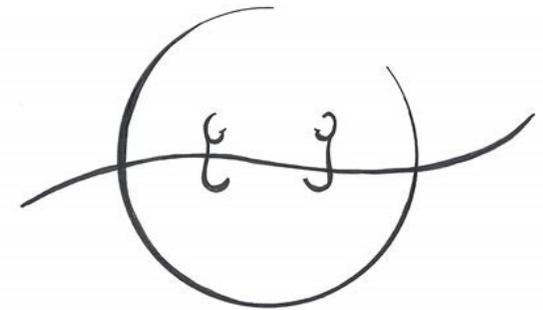
- Unterschiede gruppieren
- Unterschiede skalieren

# Methode: Dyade

## Wie:

Zwei Teilnehmer:innen setzen sich zusammen oder gehen gemeinsam spazieren und befragen sich gegenseitig anhand eines Fragenkatalogs. 2 Runden mit vorgegebener Zeit. Eine Person fragt und hört dann nur zu, ohne zu reagieren.

Die Befragten werden herausgefordert, ihre Perspektiven während der Dyade zu ändern und kritisch ihre eigenen Sichtweisen zu betrachten.



Empathisch.ch

# Methode: Triade



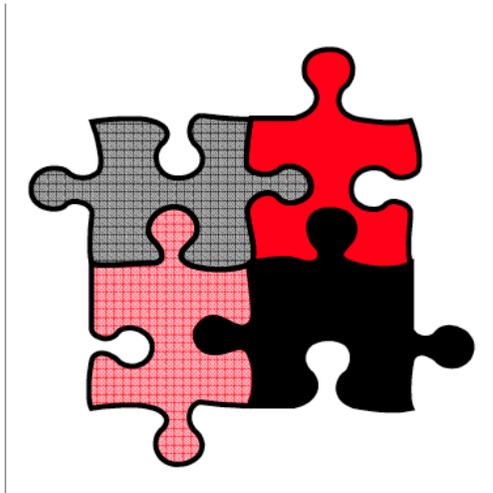
Acci.sg

## Wie?

- Drei Personen sitzen zusammen und haben in den 3 Runden jeweils verschiedene Rollen: Sprechende/r, Fragende/r, Beobachtende/r
- Entscheidet, welche Rolle ihr jeweils habt
- Es gibt eine Frage / mehrere Fragen; die gleiche(n) für alle
- Nach jeder Runde: Beobachtende/r gibt Feedback (was war interessant, was fiel auf, was war irritierend...)
- 4. Runde: Hauptergebnisse werden auf Karten geerntet

Wichtig: Achtet gut auf die Zeit. Jede Runde dauert gleich lange.

# Methode: World Café



[www.growthintransition.eu](http://www.growthintransition.eu)

Auf schnelle Art ein Thema vertiefen, Menschen und Ideen vernetzen.

# World Café - Setting



- Sinnvoll ab rd. 12 Personen
- TN sitzen an Tischen (4-8 max.)
- An jedem Tisch gibt es einen Host (sie/er bleibt und empfängt in jeder neuen Runde die Gäste, fasst die Diskussion davor zusammen), die anderen sind Reisende) und evtl. einen Rapporteur
- **Version 1:** 2-3 Runden mit verschiedenen Fragen je Runde (gleiche Frage an allen Tischen, evtl. anderer Fokus)
- **Version 2:** An jedem Tisch wird eine andere Frage diskutiert, bleibt in allen Runden gleich
- Auf den Tischen: Tischpapier und Stifte, alle schreiben
- Wichtig: lege Wert auf die Formulierung der Fragen

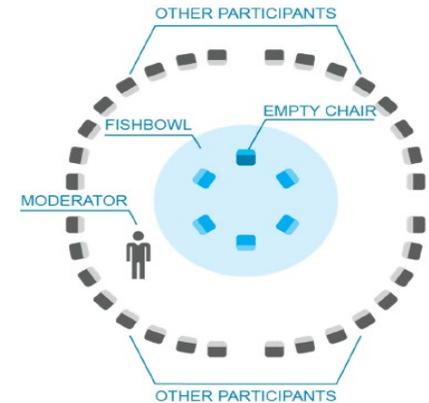
<http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method>

# World Café - Die „Etiquette“



- Höre aufmerksam und empathisch zu
- Fokussiere auf das, was dir wichtig ist
- Spreche von Herzen, mit Intention
- Verbinde Ideen, lass Dich inspirieren
- Schreibe / zeichne auf das „Tischtuch“
- Hab Spaß 😊

# Methode: Fish bowl



## Was?

- Einfache, dynamische Alternative zu Paneldiskussionen, welche auch für Großgruppen geeignet ist, aber Diskussionen in kleinen Gruppen beinhaltet.

## Wie?

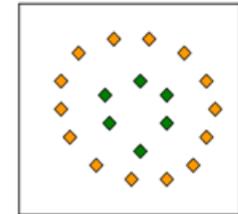
- Ca. 5 Personen sitzen im Innenkreis, 1-2 Stühle bleiben frei, die anderen sitzen in Kreisen herum. Personen im Innenkreis dürfen sprechen.
- Start mit einer Frage, Moderator:in kann mit Fragen steuern.
- Personen außen hören zu, können sich jederzeit auf freien Stuhl setzen bzw. Jemanden rausbitten (dahinter stellen).

[https://www.unicef.org/knowledge-exchange/files/Fishbowl\\_production.pdf](https://www.unicef.org/knowledge-exchange/files/Fishbowl_production.pdf)

# Methode: Fish Bowl

## Wozu?

- Rausfinden, was eine Gruppe über ein gewisses Thema denkt oder fühlt
- Austausch von Wissen und Erfahrungen
- Für kontroversielle Themen
- Um spezielle Interessen zu hören
- Auch für größere Gruppen als Alternative zur Podiumsdiskussion
- Verbindet Vorteile von Plenum und Kleingruppe
- Um eine lebendige Atmosphäre zu kreieren



# Methode: Open Space



## Wie?

- Am Anfang wird das Überthema vorgestellt. Jede/r TN kann ein Thema, eine Frage einbringen..
- Das Gesetz der 2 Füße: bleibe solange in einer Gruppe, solange du was beitragen oder lernen kannst. Wechsle Gruppen.
- The vier Prinzipien:
  1. Wer immer kommt, ist der/die richtige
  2. Was immer passiert – es ist das einzige, was passieren kann
  3. Wann immer es beginnt, es ist der richtige Zeitpunkt
  4. If it's over, it's over

# Pro Action Café

Mischung aus Welt Café and Open Space

## Wie?

- Teilnehmende sind eingeladen, ihre Themen in Form von Fragen einzubringen
- 3 Runden (TN können nach jeder Runde Tisch wechseln; Gastgeber\*innen fassen zu Beginn der Runde zusammen, was zuvor besprochen wurden)
  1. Was ist die Frage hinter dem Anliegen oder dem Vorhaben?
  2. Was fehlt in der Diskussion bisher? Was ist noch nicht angemerkt worden?
  3. Was hab ich gelernt? Was sind nächste Schritte zur Umsetzung?
- Gastgeber\*innen präsentieren ihre Ergebnisse



# Methode: Dialog oder Circle

Grundform, die Basis aller anderen Formen von partizipativen Prozessen ist, so alt wie die Menschheit (rund ums Feuer sitzen, schweigen, Friedenspfeife rauchen, Geschichten erzählen)



<https://peerspirit.com/the-circle-way/>

## Wie?

- Menschen sitzen im **Kreis** um ein definiertes Zentrum.
- Es gibt einen **Redegegegenstand**, der zu Sprechen erlaubt.
- Initiator\*in beginnt mit einer Frage.
- Redegegegenstand geht reihum oder immer wieder ins Zentrum zurück. Jede\*r darf sprechen, niemand muss.
- Ganz wichtig: alle stimmen zu, bis zum Ende dabei zu sein; keine Moderation, keine Hierarchien; empathisch zuhören, suspendieren, nicht sofort reagieren; von Herzen sprechen
- Start und Ende mit einem Klang

# Methode: Dialog oder Circle

## Wozu?

- Um sich kennenzulernen
- Für tiefe Reflexion oder konsensorientiertem Austausch
- Für Gruppen, die ein gemeinsames Anliegen haben
- Für Gruppen, die ein Thema/Problem behandeln möchten
- Als offene Einladung für Leute in einer Gruppe, Firma, Region etc.



<http://www.artofhosting.org/what-is-aoh/methods/>;

for more: <http://peerspirit.com/wp-content/uploads/2014/06/PeerSpirit-Circle-Guidelines2010.pdf>)

# Websites

- [www.partizipation.at](http://www.partizipation.at) (sehr gute Quelle für Methoden)
- <http://amandafenton.com>
- [www.vorarlberg.at/zukunft](http://www.vorarlberg.at/zukunft)
- <http://www.aoh-vorarlberg.at/grundlagen/>

# Mögliche Trainings:

- <https://vorarlberg.at/-/feb-aufgaben-und-leistungen>
- <http://artofhosting.org/de/>

# Open source online tools

## Whiteboards

- padlet [www.padlet.com](http://www.padlet.com)
- Mural (30 Tage gratis zum testen) <https://mural.co/>
- Miro (gratis bis zu 3 Boards) [www.miro.com](http://www.miro.com)

## Umfragen

- Mentimeter [www.menti.com](http://www.menti.com)
- Survey monkey <https://de.surveymonkey.com/>