
Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung – Wie dieses Buch zu benutzen ist	1
2 Stakeholder Dialoge – ein zentraler Ansatz zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung	5
2.1 Stakeholder Dialoge – eine Einführung	5
2.2 Die Anwendung von Stakeholder Dialogen – Chancen und Gründe	6
3 Potenzialanalyse Für Die Anwendung Von Stakeholder Dialogen	9
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
4 Formen von Stakeholder Dialogen und die Möglichkeiten ihrer Umsetzung	15
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
5 Die Durchführung von Stakeholder Dialogen	41
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
6	Stakeholder Dialoge als Veränderungsmanagement	69
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
7	Kommunikation in Stakeholder Dialogen	79
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
8	Dialog als Grundprinzip von Konsultation und Kooperation	93
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
9	Erfolgsfaktoren für Stakeholder Dialoge	109
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
10	Prozessmonitoring in Stakeholder Dialogen	119
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
11	Praxistools	127
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
Definitionen	153
Das Collective Leadership Institute	157
Literatur	161