



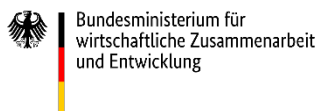
Digitales Dialogtraining für
Vereine & Freiwilligeninitiativen in der
Entwicklungspolitik

Über das Collective Leadership Institute

Das Collective Leadership Institute (CLI) wurde 2005 gegründet und ist eine unabhängige und international tätige NGO mit Sitz in Potsdam (Deutschland) und Kapstadt (Südafrika). Wir unterstützen Akteure aus der Zivilgesellschaft, dem öffentlichen Sektor und dem Privatsektor bei der Entwicklung und Umsetzung partizipativer Veränderungsprozesse mit innovativen und nachhaltigen Lösungen für globale und lokale Herausforderungen. Dafür bieten wir verschiedene Trainingsprogramme auf der Grundlage von in der Praxis erprobten Methoden und Modellen an. Außerdem sind wir an internationalen Projekten beteiligt, die Akteure beim Aufbau starker Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung begleitet. Viele unserer Projekte finden in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) oder dem Auswärtigen Amt (AA) statt oder werden von internationalen Organisationen wie EU oder UN gefördert. Die meisten unserer Projekte sind international ausgerichtet – z.B. haben wir in der Ukraine zu Themen wie der Arbeitsmarktintegration von Binnenvertriebenen gearbeitet oder in Tunesien mit lokalen Jugendorganisationen gemeinsam Initiativen zur nachhaltigen Stadtentwicklung ins Leben gerufen. Auch im Inland haben wir bereits zahlreiche Erfahrungen in der Arbeit mit NGOs, z.B. im Rahmen von Multi-Akteurs-Partnerschaften, aber auch mit Unternehmen, Hochschulen und zunehmend auch der öffentlichen Verwaltung in Bezug auf Nachhaltigkeitstrainings. Das vorliegende Handbuch ist im Rahmen des Projekts „Better Together: Digitales Dialog-Training & Impact-Coaching für Vereine und Freiwilligeninitiativen in der Entwicklungspolitik“ entstanden und wird von Engagement Global im Auftrag des Bundesministeriums für Entwicklungszusammenarbeit (BMZ) finanziert.

Für mehr: www.collectiveleadership.com

Finanziert von



Durchgeführt von:





Digitales Dialogtraining für Vereine & Freiwilligeninitiativen in der Entwicklungspolitik

Dieses Handbuch ist eine Dokumentation des gleichnamigen digitalen Programms und richtet sich an kleine Akteure (einschließlich NROs, ehrenamtliche Mitarbeitende und Partner*innen in Projekten oder Initiativen) in der Entwicklungspolitik.

Unter „Entwicklungspolitisch“ verstehen wir Projekte und Initiativen, die entweder in Ländern des *Globalen Südens* arbeiten, um soziale, wirtschaftliche und politische Verbesserungen zu erreichen, oder in *Deutschland* aktiv sind und sich für entwicklungspolitische Bildung

einsetzen, indem sie Aufklärungsarbeit leisten und Projekte zur Förderung von Weltoffenheit durchführen. Im weitesten Sinne zielen diese Aktivitäten darauf ab, einen Beitrag zur Umsetzung der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen bis 2030 zu leisten.

Die im digitalen Programm „Better Together“, entstandenen Inhalte von Teilnehmer*innen können als beispielhafte Ergänzung des hier dokumentierten Programminhalts gesehen werden und bieten Anregungen zur Nachahmung.

Liebe Leser*innen,

die Multi- oder Meta-Krise wird als Begriff immer häufiger ins Spiel gebracht, um den Zustand der Welt in den 2020er Jahren zu beschreiben. Der Begriff erkennt an, dass in der Welt auftretende Krisen nicht mehr isoliert voneinander betrachtet werden können, sondern in komplexen Zusammenhängen zueinander stehen. Dabei rufen Ereignisse in einem Teil der Welt unmittelbar sichtbare (z.B. Flucht und Migration) und eher schleichende Prozesse (z.B. Veränderung von Sprache) in anderen Teilen der Welt hervor, die wiederum Veränderungen in einem wiederum anderen Weltteil zur Folge haben. In dieser Komplexität kann sich der einzelne Mensch schnell verloren und machtlos oder auch übersehen und vergessen vorkommen. Wir sind nur ein kleines Rädchen im Weltgetriebe und können den Fortgang der Geschichte nicht wirklich beeinflussen.

Was aber, wenn – wie immer – Krisen auch Chancen sind? Dann ist die Multi-Krise eine Multi-Chance! Die Chance unser Weltsystem und das Miteinander nachhaltig zu verbessern. Ein Schlüsselfaktor dafür ist die Fähigkeit Partnerschaften zu bilden, denn allein können wir diese Welt von zur Mitte des Jahrhunderts 10 Milliarden Menschen nicht besser machen. Und vor allem die Dominanzsysteme überwinden, die der Haupthinderungsgrund für erfolgreiche Partnerschaften auf lokaler wie internationaler Ebene sind: Mann über Frau, Nord über Süd, reich über arm usw. Partnerschaften auf allen Ebenen ermöglichen es uns aus dem ÜBER ein UND zu machen. Doch sind echte Partnerschaften auf Augenhöhe durch Verharrungskräfte in veralteten Systemen nicht einfach zu bilden und es ist eine Menge Arbeit sie am Laufen zu halten.

Zivilgesellschaftlichen Organisationen, insbesondere kleinen und lokalen Initiativen und Vereinen kommt dabei die bedeutende Rolle zu, diese Brücken zur Ermöglichung von Partnerschaften auf Augenhöhe zwischen der lokalen Bevölkerung in Deutschland UND dem Globalen Süden zu bauen. Auf europäischer Ebene formiert sich die CIGS-Bewegung (Citizen Initiatives in Global Solidarity), die genau diese Rolle der Zivilgesellschaft stärker in den Fokus rücken will und auf das Thema Partnerschaften setzt. Dabei zählt jede Initiative und jeder Beitrag. Aber wirksam werden diese nur, wenn deren Gesamtsumme größer als die Addition der Einzelbeiträge ist. Entsprechende Methoden und Tools den deutschsprachigen CIGS zugänglich zu machen, ist die Grundidee des Better Together Programms, in dem dieses Handbuch entstand.

Es vermittelt ganzheitliche Modelle, um das eigene Handeln in den größeren Rahmen zu stellen. Und ganz konkrete Tools und Tipps, um das im oftmals stressigen Alltag umzusetzen. Die Konzepte sind sowohl geeignet für erfahrene NGO-Profis bei der Projektumsetzung, als auch für Newcomer, die eine Idee für gesellschaftlichen Wandel in die Tat umsetzen wollen. Ihr könnt das Buch Schritt für Schritt durcharbeiten, es eignet sich aber auch als Nachschlagewerk für bestimmte in diesem Moment akute Problemstellungen. Großartig ist, dass uns 10 Projektteilnehmer*innen Anwendungsbeispiele aus ihrer Praxis für dieses Buch zur Verfügung gestellt haben, die die Anwendung der Methodik in verschiedenen Phasen beispielhaft verdeutlichen.

Vielen Dank dafür und viel Spaß beim Lesen wünscht:



Martin Fielko, Geschäftsführer Collective Leadership Institute

Inhaltsverzeichnis

Unsere Basis: Die Ziele für Nachhaltige Entwicklungen 5

Better Together – Einführung in die Idee der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Stakeholdern 7

Was sind Stakeholder? 7

Sektorübergreifende Partnerschaften & ihre Qualität 8

Warum sind sektorübergreifende Partnerschaften ein vielversprechender Ansatz zur Umsetzung der SDGs? 9

Wo können sektorübergreifende Partnerschaften entstehen? 10

Konsultation vs. Kooperation 12

Die verschiedenen Ebenen der Methoden 13

Das ©Dialogic Change Model – eine Einführung 14

Phase 1: Explorieren und Einbeziehen 16

Aktionsschritt 1: Resonanz aufbauen 17

TOOL: Resonanz aufbauen und Dialog gestalten – Die Dialogkompetenzen 18

Aktionsschritt 2: Den Kontext verstehen 21

TOOL: Wie kann ich den Kontext und das bestehende System besser verstehen? –

Die Stakeholder-Analyse 22

Aktionsschritt 3: Einen guten „Container“ für die Veränderung aufbauen 25

Phase 2: Aufbauen & Formalisieren 28

Aktionsschritt 1: Ziele und Ressourcen klären 29

Aktionsschritt 2: Zukunft gemeinsam planen 30

Aktionsschritt 3: Vereinbarungen konsolidieren und Strukturen schaffen 32

Häufige Fehler & Troubleshooting in Phase 2 „Aufbauen & Formalisieren“: 33

Der Kompass für kollektive Führung – eine Einführung 34

TOOL: Kompass-Dimensionen als Gestaltungsprinzipin für Stakeholder-Prozessplanung 38

Praxistipps für die Eventgestaltung 43

TOOL: Check-in und Check-out 43

TOOL: Die Wahl der Sitzordnung 44

TOOL: Kommunikationsvereinbarungen 45

Phase 3: Gemeinsame Umsetzung und Erfolge messen 46

Aktionsschritt 1: Transparenz und gute Kommunikation sichern 48

Aktionsschritt 2: Ergebnisse produzieren und Erfolge feiern 49

Aktionsschritt 3: Mechanismen für gemeinsames Lernen etablieren 50

TOOL: Prozess-Monitoring mit dem Collective Leadership Compass 51

Trouble Shooting: Typische Herausforderungen in der Umsetzungsphase 53

Phase 4: Weiterentwickeln, Ausbauen oder Institutionalisieren 56

Aktionsschritt 1: Neue Unterstützer gewinnen 57

Aktionsschritt 2: Management-Strukturen aufbauen 58

Aktionsschritt 3: Steuerungs- und Lernstrukturen etablieren 59

Überblick: Methoden und Tools in der Anwendung 60

Tools auf allen Ebenen 60

Tools über den Prozess hinweg 60

Erfahrungskiste – Anwendungsbeispiele aus der Praxis 61

Unsere Basis: Die Ziele für Nachhaltige Entwicklungen*

* um unter anderem, Klimawandel, Umweltzerstörung, Ernährungsunsicherheit, unzureichender Gesundheitsversorgung, ungleicher Bildung, Ungleichheit zwischen den Geschlechtern, unzureichender Wasser- und Sanitärversorgung, nicht-erneuerbaren Energie, Arbeitslosigkeit, nicht-nachhaltigen menschlichen Siedlungen oder zerstörerischen Konsum- und Produktionsmustern entgegenzuwirken

In einem Prozess umfassender, zwischenstaatlicher Vereinbarungen – als Ergebnis umfangreicher Befragungen – wurden 2015 die Ziele für nachhaltige Entwicklung von den Vereinten Nationen veröffentlicht. Zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit gibt es nun globale Ziele, die uns helfen gemeinsam an einem transformativen Wandel hin zu einer Welt zu arbeiten, die für die gesamte Menschheit und den Planeten als Ganzes funktioniert. Die Nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs) legen detaillierte Rahmenbedingungen für öffentliche, private und zivilgesellschaftliche Akteure fest, gelten global für alle Länder der UN und zeigen, dass die Welt ein miteinander verbundener Ort ist, um den sich alle Menschen kümmern müssen.

Die Ziele konzentrieren sich auf weltweite und lokale Herausforderungen* und zeigen die tiefgehende Verknüpfung der einzelnen Aspekte globaler Entwicklungszusammenarbeit miteinander. Der Schlüssel in all dieser Komplexität liegt im letzten Nachhaltigkeitsziel Nr. 17: „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“.

Foto: Bundesregierung



Ob es bei Transformationen um die Rehabilitation eines Seengebietes in Zentralafrika, nachhaltige Lieferketten der Textilindustrie, die Einführung von Klimastrategien in europäischen Städten, die Migrationsbewegungen nach Europa oder den Strukturwandel in lokalen Regionen geht – in allen Nachhaltigkeitsherausforderungen sind verschiedene Stakeholder involviert. Stakeholder – das sind Menschen, die die Entscheidungen beeinflussen, an Umsetzungen arbeiten oder von Entwicklungen selbst betroffen sind.

Sie sind es, die durch Partnerschaften die komplexen Herausforderungen der Agenda 2030 erfolgreich angehen. Sektorübergreifende Partnerschaften können zwar anstrengend sein, jedoch nur mit dem aktiven Engagement vieler Stakeholder aus verschiedenen Ecken der Gesellschaft – lokal, national, regional und global – können Nachhaltigkeitsherausforderungen langfristig gelöst werden.

Da diese Stakeholder-Systeme komplex sind und aus vielen Gruppen bestehen, müssen Akteure der Entwicklungspolitik wissen, wie sie eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern aufbauen können und wer an einer Multi-Stakeholder-Initiative beteiligt werden muss, um sie möglichst nachhaltig zu etablieren. Dies sind die Akteure, die dann Teil eines sogenannten „Collaboration Ecosystems“ werden, weil sie die Stakeholder-Systeme repräsentieren und für ein bestimmtes gemeinsames Ziel zusammenarbeiten. Der Aufbau solcher *Collaboration Ecosystems*, also Partnerschaften, die einen transformativen Wandel über Institutionen und gesellschaftliche Gruppen hinweg bewirken können, erfordert Geduld und Ausdauer. Gut gemanagt jedoch entwickeln sie sektorübergreifende Resilienz und innovative Kapazitäten, die für die Bewältigung lokaler und globaler Nachhaltigkeitsherausforderungen von außerordentlicher Wichtigkeit sind. Und darüber hinaus führen sie – wenn sie einmal funktionsfähig sind – viel schneller zu Transformationen, weil die Akteure gelernt haben gemeinsam und nicht isoliert vorzugehen.

Daher liegt der Fokus dieses Programmes auf dem Nachhaltigkeitsziel 17 „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“ und der Frage wie resiliente und starke Partnerschaften über die Sektoren hinweg aufgebaut werden können.

Better Together – Einführung in die Idee der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Stakeholdern

Was sind Stakeholder?

Stakeholder sind Personen oder Institutionen, die ein Interesse an einer bestimmten Entwicklung haben, entweder als Einzelpersonen oder als Vertreter einer Gruppe.

Personen, die Entscheidungen beeinflussen

Beispiel: Akteure der öffentlichen Verwaltung

Personen, die Schlüsselakteure bei der Umsetzung sind

Beispiel: Ehrenamtliche, Verwaltung, Unternehmen etc.

Personen, die von der Entwicklung betroffen sind

Beispiel: Geflüchtete aus der Ukraine, Arbeiter*innen der Bekleidungsindustrie



Sektorübergreifende Partnerschaften & ihre Qualität

Sektorübergreifende Partnerschaften* können sehr unterschiedlich aussehen und unterschiedlichen Zwecken dienen. Was sie verbindet, ist, dass sie unterschiedliche Akteure mit verschiedenen Perspektiven und Interessen einbeziehen.

* Sektorübergreifende Partnerschaften ist ein anderes Wort für „Multi-Akteurs-Partnerschaften“.

Die Zielstellung ist es, gemeinsam Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu kreieren oder gemeinsam Veränderungen für das Gemeinwohl voranzutreiben. Diese Kooperationen können auf verschiedenen Ebenen der globalen Gesellschaft stattfinden. Sie können von Stakeholdern aus Unternehmen, NGOs, Regierungen oder Forschungseinrichtungen initiiert und in unterschiedlichen Formen umgesetzt werden.

Gemeinsamkeiten von sektorübergreifenden Partnerschaften

Der **Grundwert**: die Annahme, dass Partizipation, Engagement, Verantwortlichkeit, konstruktive Zusammenarbeit, gegenseitiger Respekt und Offenheit für unterschiedliche Perspektiven zu besseren und robusteren SDG-Lösungen führen.

Das **übergeordnete Ziel**: die Annahme, dass das Erreichen eines Konsenses für Maßnahmen – egal wie klein oder groß – immer ein Beitrag zur Nachhaltigkeit und zur Zukunft allen Lebens auf der Erde ist.

Der **dialogische Ansatz**: die Überzeugung, dass Veränderung durch Dialog zu dauerhaften Lösungen führt und sicherstellt, dass die vielen Facetten eines Themas alle in die angestrebte Veränderung integriert werden.

Die **Methodologie**: Die Annahme, dass das Verständnis dessen, was sektorübergreifende Partnerschaften effektiv macht, Praktiker*innen in die Lage versetzt, Tools erfolgreich einzusetzen, Maßnahmen zu entwerfen und Prozesskompetenz für die Zusammenarbeit in einer Vielzahl von Umgebungen zu entwickeln.

Eine gute Zusammenarbeit schafft neue Formen der Kommunikation und des Verständnisses zwischen einer Vielzahl von Interessensgruppen. Zu Beginn solcher Prozesse kann diese Art des Austauschs bei den beteiligten Akteuren Unbehagen auslösen. Wenn die Prozesse und das Engagement für die übergeordneten Ziele etabliert wurden, lernen die Teilnehmenden schnell, sich effektiv auf eine echte dialogische Weise auszutauschen. In einem Raum des Respekts und der gegenseitigen Anerkennung lernen sie verschiedene Sichtweisen positiv für sich zu nutzen und können ein zuvor unerreichbares Maß an Akzeptanz und Authentizität erreichen.



Warum sind sektorübergreifende Partnerschaften ein vielversprechender Ansatz zur Umsetzung der SDGs?

Es gibt klare Vorteile, die für die Zusammenarbeit der Sektoren sprechen, sowohl kurz- als auch langfristig.

1. Die Qualität der Entscheidungsfindung wird verbessert

Die Zusammenführung von Fachwissen und Perspektiven aus verschiedenen Disziplinen und Blickwinkeln führt zu einem besseren Verständnis des spezifischen Kontextes, der anstehenden Herausforderungen und zu besseren Lösungen.

2. Kreativität und Innovation werden freigesetzt

Vielfalt, wenn sie in den strukturierten Rahmen eines Dialogs gebracht wird, bietet das Potenzial für erhöhte Kreativität und Innovation.

3. Die Glaubwürdigkeit von Plänen und Entscheidungen wird erhöht

Empfehlungen oder Entscheidungen, die durch die Einbeziehung von Stakeholdern in die Konsultation und Entscheidungsfindung getroffen werden, haben eine höhere Glaubwürdigkeit, da die Ergebnisse auf einer größeren Bandbreite an Inputs und einem Gleichgewicht der Interessen beruhen.

4. Die Implementierungswahrscheinlichkeit wird erhöht

Echte Partizipation erzeugt ein tieferes Gefühl von Ownership und Verantwortung für die jeweilige Arbeit. Dies wiederum führt zu einer höheren Umsetzungswahrscheinlichkeit: Menschen helfen bei der Umsetzung der Zukunft, wenn sie die Möglichkeit haben, Teil ihrer Gestaltung zu sein.

5. Breiterer Informationsfluss wird gefördert

Die Einbindung verschiedener Stakeholder hilft dabei, ein bestimmtes SDG-Thema einem breiteren Personenkreis zu vermitteln.

6. Sektorübergreifende Zusammenarbeit und Beziehungen werden gestärkt

Sektorübergreifende Kollaborationen verbessern nicht nur die Fähigkeit der Menschen, das große Ganze zu sehen oder ihre Position zu erweitern: Sie helfen ihnen auch, mit Stakeholdern zusammenzuarbeiten, die sie normalerweise meiden würden, die sie nicht kennen oder mit denen sie nicht zusammenarbeiten würden.

7. Die Fähigkeit, komplexe Systemprobleme zu lösen, steigt

Sektorübergreifende Kollaborationen integrieren Erfahrungen und Wissen und bringen Sichtweisen hervor, die oft innovativ sind. Sie weisen ein schnelles Lerntempo und eine hohe Problemlösungskapazität auf.

8. Die Reichweite wird erhöht

Kollaboration für die SDG-Umsetzung berührt oft das Interesse von Stakeholdern, die nicht aktiv am Prozess teilnehmen, aber dennoch von den Entwicklungen des betreffenden SDGs betroffen sind (z. B. die interessierte Öffentlichkeit, Gemeinden oder politische Persönlichkeiten, die mit dem Thema befasst sind).

✂ Wo können sektorübergreifende Partnerschaften entstehen?

Sektorübergreifende Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren kann auf folgenden Ebenen stattfinden: der globalen/internationalen Ebene, der regionalen/ grenzübergreifenden Ebene, der nationalen Ebene und der lokalen Ebene. Es können aber auch mehrere Prozesse parallel auf verschiedenen Ebenen stattfinden.



Global/ international: Internationale Stakeholder-Kollaborationen sind sinnvoll, wenn ein Problem nicht innerhalb eines Landes gelöst werden kann. Sie erfordern zumeist die Teilnahme international und national tätiger Akteursgruppen. Internationale Stakeholder-Zusammenarbeit verfolgt das Ziel, Vereinbarungen zu verabschieden, die in allen teilnehmenden Ländern angewendet werden. Kollaborationen, in denen offizielle Regierungsrepräsentanten vertreten sind, finden häufig in einem sehr formellen Umfeld mit festem Protokoll statt. Ihre Ergebnisse sind von den Beziehungen der Regierungen untereinander abhängig.

Beispiel: Der Verabschiedung der Sustainable Development Goals in der Agenda 2030 ging ein langjähriger Konsultations- und Kooperationsprozess voraus, bei dem neben den Regierungen auch Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft beteiligt wurden.



Regional/ grenzübergreifend: Grenzübergreifende Stakeholder Kollaborationen in einer bestimmten Region erfordern die Zusammenarbeit von Regierungen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Sie werden beispielsweise durchgeführt, um (politische) Strategien zur wirtschaftlichen oder sozialen Entwicklung in einer Region zu harmonisieren. In diesen meist konsultativ orientierten Prozessen sind häufig Regierungen federführend. Andere regionale Stakeholder-Kollaborationen konzentrieren sich darauf, Maßnahmen zu einem konkreten Thema gemeinsam umzusetzen, beispielsweise Wertschöpfungsketten zu entwickeln oder Umweltschutzansätze in der Region zu verbessern. In diesen Prozessen ist der öffentliche Sektor nicht notwendigerweise federführend.

Beispiel aus dem Better Together Programm: Die Multi-Akteurs-Partnerschaft gendergerechter Gesundheits- und Arbeitsschutz Indien und Indonesien wurde zivilgesellschaftlich initiiert, bezieht aber Akteure der Wirtschaft und des öffentlichen Sektors ein.



National: Auf nationaler Ebene können Stakeholder-Zusammenarbeitsprozesse zahlreiche Themen abdecken. Sie werden von Regierungen geführt, um nationale Strategien zu entwickeln oder umzusetzen, Politiken zu überprüfen oder neue Richtlinien zu implementieren. Wenn Stakeholder-Zusammenarbeit durch ein staatliches Ministerium initiiert wird, sind sie oft sehr formal, wobei ein interner staatlicher Angleichungsprozess von entscheidender Bedeutung ist. Kollaborationen auf nationaler Ebene können auch von Nichtregierungsorganisationen angeregt werden.

Beispiel aus dem Better Together Programm: Die Fördervereine von Oikocredit (zivilgesellschaftliche Akteure) in Deutschland reorganisieren sich aufgrund staatlicher Regelungen, als auch durch die veränderte Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Oikocredit.



Lokal: Kollaborationen innerhalb eines Landes, die auf die Umsetzung einer bestimmten Veränderung gerichtet sind, können in einer bestimmten Region stattfinden, sofern das Problem die Region betrifft. Des Weiteren können Kollaborationsprozesse auf lokaler Ebene durchgeführt werden, etwa innerhalb einer Gemeinde oder einem Stadtteil, sofern das Problem auf den Ort beschränkt ist.

Beispiele aus dem Better Together Programm: Die Mehrheit der Better Together Projektbeispiele findet auf dieser Ebene statt, so z.B. Partnerschaften von Eine-Welt-Läden und -Vereinen, entwicklungspolitische Landesnetzwerke sowie lokale Nachhaltigkeitsinitiativen.

Nicht jeder Stakeholder möchte oder muss in alle Entscheidungsphasen mit derselben Intensität einbezogen werden. Daher ist es gut sich die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit vor Augen zu führen und vorab zu überlegen, welche Erwartung man den Akteuren gegenüber hat.



Konsultation vs. Kooperation

So wie sektorübergreifende Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen stattfinden kann, kann sie auch je nach Funktion verschiedene Formen annehmen.

So können Stakeholder-Kollaborationen die Form einer Konsultation annehmen, oder aber einer Kooperation, das heißt einer gemeinsamen Umsetzung. Es ist wichtig, diese Unterscheidungen zwischen **Konsultation und Kooperation** zu verstehen, denn im Gespräch mit den verschiedenen Stakeholdern muss klar sein, ob von ihnen das Einbringen ihrer Perspektiven und Expertise erwartet wird, oder das Ziel eine gemeinsame Umsetzung und das Einbringen von Ressourcen ist. Ein Mangel an Klarheit über den Zweck solcher Prozesse führt zu Missverständnissen, Misstrauen und letztlich zum Rückzug der Akteure.

Man muss sich auch bewusst machen, dass sektorübergreifende Partnerschaften fast immer eine Bandbreite von Konsultations- bis hin zu Kooperationsprozessen abdecken. Was als Konsultationsprozess beginnt, zeigt oft auf, dass eine engere Zusammenarbeit bei Projekten notwendig ist. Beispielsweise kann ein Konsultationsprozess zu einem bestimmten Thema zeigen, dass Interesse und Bereitschaft besteht, gemeinsame institutionsübergreifende Projekte aufzusetzen. Somit kann die Konsultation im Laufe der Zeit zu einer Kooperation führen.

In Konsultationsprozessen

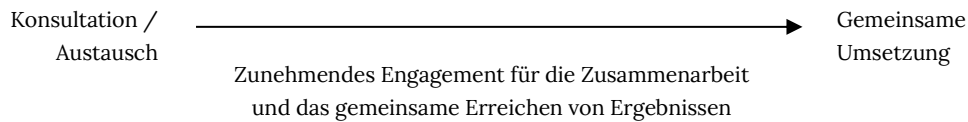
- ✓ möchten Stakeholder eine Situation verbessern
- ✓ werden Beteiligte mit Fachwissen, Perspektiven und Erfahrungen eingeladen
- ✓ besteht das Ziel, Input von verschiedenen Interessensgruppen für bessere Planung und Entscheidungsfindung zu bekommen
- ✓ werden eingebrachte Beiträge wie Standpunkte oder Empfehlungen bewertet und analysiert
- ✓ sind die Initiierenden für die Nutzung der Beiträge (Berichte, politische Entwicklung, Planungsdokumente) verantwortlich
- ✓ **Fokus:** Verbesserung durch Integration verschiedener Perspektiven

In Kooperationsprozessen

- ✓ sind die initiiierenden Interessensgruppen Prozessbegleiter*innen
- ✓ ist das Ziel ein Collaboration Ecosystem aufzubauen, das transformative Veränderungen bewirken kann
- ✓ sind Stakeholder beteiligt in Veränderung, kooperativer Steuerung und Ergebnisumsetzung
- ✓ ist ein starkes Engagement aller Beteiligten für Ergebnisse erforderlich
- ✓ wird eine gemeinsame Entscheidungsfindung und Ressourcenzuweisung benötigt
- ✓ **Fokus:** Gemeinsames Erreichen von Erfolgen

Je mehr der Fokus auf die Umsetzung gelegt wird, desto größer ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Dies erhöht die Erfolgchancen, da die Stakeholder*innen von Beobachtenden zu Aktiven bei der Ergebniserreichung werden. Workshops und Treffen helfen ihnen dabei, Vereinbarungen zu treffen, gemeinsam zu planen und die Umsetzung zu überprüfen.

Der Unterschied zwischen Konsultation und Kooperation sieht wie folgt aus:



Welche Form die Zusammenarbeit annehmen soll, hängt von der Rolle der Initiierenden oder Organisator*innen, den jeweiligen Themen und dem Zweck der kollaborativen Handlung ab. Im Idealfall gibt es bereits eine ungefähre Vorstellung in welche Richtung es gehen soll. Es ist aber auch sinnvoll, den Austausch mit den verschiedenen Akteuren zu suchen, um sich gemeinsam über die Zielsetzung und die Wahl des Formats klarer zu werden.

Die verschiedenen Ebenen der Methoden

Die Methoden und Tools für erfolgreiche Partnerschaften betreffen immer die folgenden drei Ebenen des Verstehens und des Lernens:

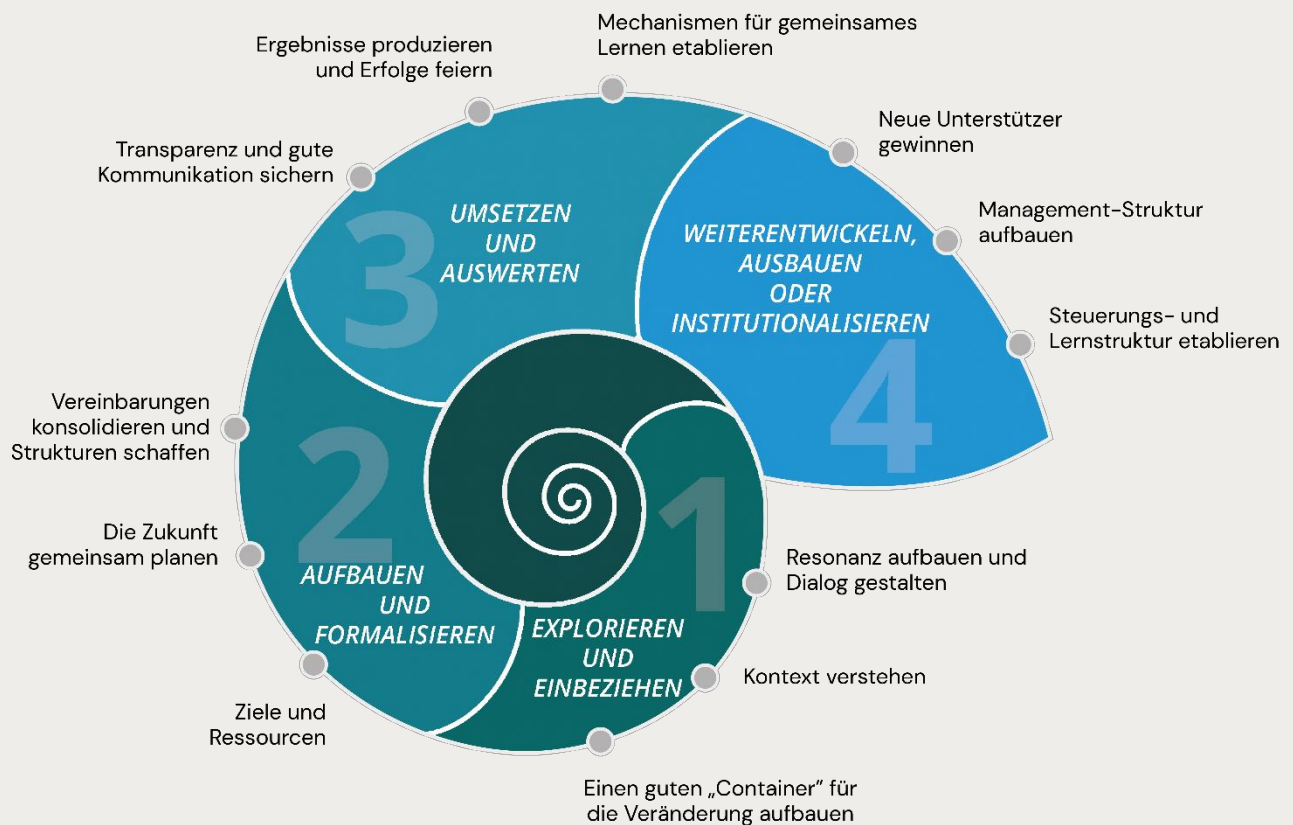
Selbsterkenntnis: welche Fähigkeiten bringe ich mit ein und inwiefern kann ich durch mein eigenes Verhalten den Prozess positiv beeinflussen?

Systemverständnis: Welche Muster und Dynamiken sind in dem System, in dem ich arbeite, vorhanden und auf welchen Stärken kann ich aufbauen bzw. welche Entwicklungsbereiche brauchen noch mehr Aufmerksamkeit?

Prozesskompetenz: wie kann ich auf Basis meines Systemverständnisses gemeinsam mit anderen einen partizipativen Veränderungsprozess gestalten?



Das ©Dialogic Change Model – eine Einführung



Das ©Dialogic Change Model basiert auf dem uralten menschlichen Wissen des Dialogs. Es vertritt die Auffassung, dass nachhaltige, transformative Veränderung im sozialen, gesellschaftlichen oder politischen Bereich und kollektive Lösungen für komplexe Herausforderungen durch die Einbeziehung aller beteiligten Akteure erreicht werden kann.

Das ©Dialogic Change Model (DCM) baut auf über 15 Jahren Praxiserfahrung auf und hat sich sowohl in lokalen kommunalen Projekten, sowie in großen länderübergreifenden Zusammenarbeitsstrukturen bewährt. Es bietet eine zielgerichtete, gut strukturierte Planung. Gleichzeitig handelt es sich aber um kein klassisches Projekt-Management-Tool. Es fokussiert sich vielmehr auf die verschiedenen Phasen, die eine gute Zusammenarbeit durchläuft und die Bedeutung entscheidender Details, die den Erfolg der Zusammenarbeit beeinflussen können. Jede der vier Phasen hat drei Kernaspekte, die beachtet werden sollten. Diese werden im Folgenden beschrieben, sowie praktische Tools für die Umsetzung vorgestellt

Kurzüberblick:

In **Phase 1, Explorieren und Einbeziehen**, des DCM geht es darum, Energie und Motivation für eine bestimmte Veränderung freizusetzen und zu bündeln, um gemeinsam einen Prozess in Dialog und Kooperation voranzubringen. Ziel ist es, die Interessen und Perspektiven der relevanten Akteure kennenzulernen, Beziehungen aufzubauen und den Kontext genau zu verstehen.

In **Phase 2, Aufbauen und Formalisieren**, wird der Prozess konkretisiert: Es werden gemeinsam klare Ziele festgelegt, Ressourcen geklärt und Absprachen für die gemeinsame Zusammenarbeit getroffen. Dabei sollen die verschiedenen Perspektiven und Interessen der Teilnehmer mit einbezogen werden.

In **Phase 3, Umsetzen und Auswerten**, werden die vorab vereinbarten Maßnahmen umgesetzt und Erfolge gemeinsam gefeiert. Gleichzeitig werden Mechanismen für gemeinsames Lernen etabliert, um den Prozess gemeinsam zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen.

In **Phase 4, Weiterentwickeln, Ausbauen oder Institutionalisieren**, geht es um die Frage, wie die zuvor erzielten Ergebnisse verstetigt oder skaliert werden können. Der Kompass für Kollektive Führung (die zweite Methodologie des Collective Leadership Institutes siehe S.34) dient dazu den Prozess in jeder Phase möglichst lebendig zu gestalten, Strukturveränderungen zu erkennen und sich an möglicherweise verändernde Rahmenbedingungen anzupassen

Beachte:

Es heißt hier zwar „AktionsSCHRITTE“, jedoch liegt die Betonung deutlich auf AKTION. Das DCM ist nicht als lineares Prozessmanagement-Tool, sondern als iteratives Prozessmodell zu verstehen. Manchmal passieren Aktionen parallel oder ein vorheriger Schritt muss wiederholt werden (auch wenn man vllt. in einer anderen „Phase“ ist).



Phase 1: Explorieren und Einbeziehen

In Phase 1 des DCM geht es darum, Resonanz für eine bestimmte Idee der Veränderung aufzubauen (Schritt 1). Dafür ist es notwendig die relevanten Akteure zu identifizieren und mit ihnen in den Austausch zu treten.

Das Hauptziel ist, die **Interessen und den Einfluss der relevanten Akteure zu verstehen**, um sie für eine Teilnahme am gemeinsamen Prozess zu gewinnen („Engagement“). Dafür ist es entscheidend, den konkreten Kontext der Zusammenarbeit sowie der beteiligten Akteure zu verstehen (Schritt 2).

Dabei müssen sowohl externe als auch interne Faktoren identifiziert werden, die möglicherweise den Fortschritt des Prozesses beeinflussen könnten. Im Laufe dieses Prozesses bildet sich idealerweise eine Kerngruppe von motivierten Akteuren („Container“), die den Veränderungsprozess gemeinsam aktiv voran bringen.

Ziele:

- ✓ Kontext und verschiedene Perspektiven verstehen,
- ✓ Resonanz für Idee aufbauen,
- ✓ eine Kerngruppe aufbauen

Dauer:

Mindestens zwei Monate bis zu einem Jahr. Es lohnt sich, genügend Zeit für diese Phase einzuplanen.

Zu erwartende Ergebnisse:

- ✓ Teilnehmende Stakeholder sind identifiziert
- ✓ Vertrauen zwischen den Schlüssel-Stakeholdern ist etabliert und Misstrauen abgebaut
- ✓ Explizite Resonanz für dialogische Initiative oder Veränderungsprozesse ist eingeholt
- ✓ Glaubwürdigkeit des Prozesses für die Umsetzung ist geschaffen
- ✓ Kontext und externe Einflussfaktoren sind erkundet

Aktionsschritt 1: Resonanz aufbauen

Resonanz aufzubauen ist nicht nur wichtig, um ein besseres Kontextverständnis zu erlangen, und die verschiedenen Interessen und Perspektiven kennen zu lernen, sondern auch um Beziehungen aufzubauen. Eine gute Zusammenarbeit lebt immer auch von Vertrauen und der Begegnung von Mensch zu Mensch.

Wer eine Idee voranbringen möchte, testet also zunächst die Resonanz – d.h. welche Reaktion und Rückmeldung gibt es zu der Idee? Der Austausch hilft dabei die Idee weiterzuentwickeln und gegebenenfalls anzupassen. In informellen Gesprächen wird die Idee also „getestet“ und dadurch auch festgelegt, welche Akteure Interesse an der Idee haben und möglicherweise selbst aktiv werden wollen.

Diese Art des Austauschs birgt die Chance die unmittelbare Reaktion – die Resonanz – der potentiellen Akteure zu beobachten. Ob es nun (indirekte) Kritik oder sogar ein Austausch über gemeinsame Ideen oder konkrete Pläne für eine weitere Vorgehensweise sind; mit Hilfe des Feedbacks der Akteur*innen kann die ursprüngliche Idee weiterentwickelt werden.

In informellen bilateralen Gesprächen können die Initiiierenden die verschiedenen Veränderungsmöglichkeiten klären und auf Resonanz bei den relevanten Akteur*innen testen. Auf diese Weise wird das gemeinsame Ziel klarer und mit Hilfe des Feedbacks der Akteur*innen weiterentwickelt. Dabei ist es zwar wichtig, dass die Initiiierenden einerseits ein Ziel vor Augen haben, aber gleichzeitig auch offen sind, dass die Idee im Verlauf der Gespräche mit den verschiedenen Stakeholdern eine andere Gestalt annehmen kann.

Prinzipien:

- ✓ Die Idee verbreiten und ihre Tragfähigkeit prüfen
- ✓ Erste Resonanz erzeugen, gemeinsame Ziele identifizieren
- ✓ Eine Gruppe (Kernteam, Container) von Unterstützern für die Idee und die Ziele aufbauen, die bereit ist, die Ziele voranzutreiben

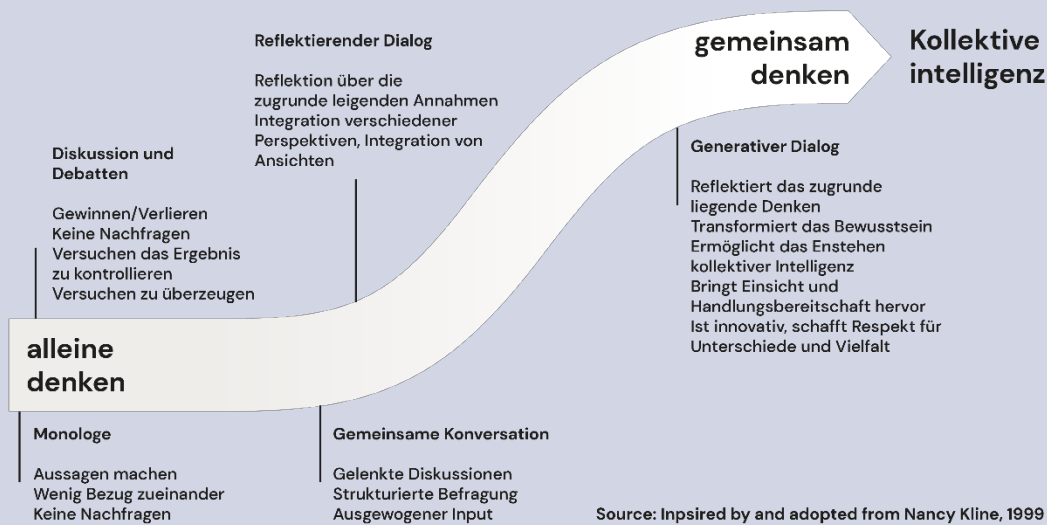
Leitfragen, um Resonanz aufzubauen:

- ✓ Wer geht in Resonanz mit dem gemeinsamen Ziel?
- ✓ Welche wichtigen Stakeholder können unser Anliegen unterstützen?
- ✓ Was macht unser Anliegen für die verschiedenen Akteur*innen attraktiv?
- ✓ Wo ist bereits Energie und Bereitschaft zur Veränderung?
- ✓ Mit wem müssen wir sprechen?
- ✓ Wer kann helfen, Ziele und mögliche Umsetzungswege zu klären?
- ✓ Welche wichtigen Akteure können unser Anliegen unterstützen?

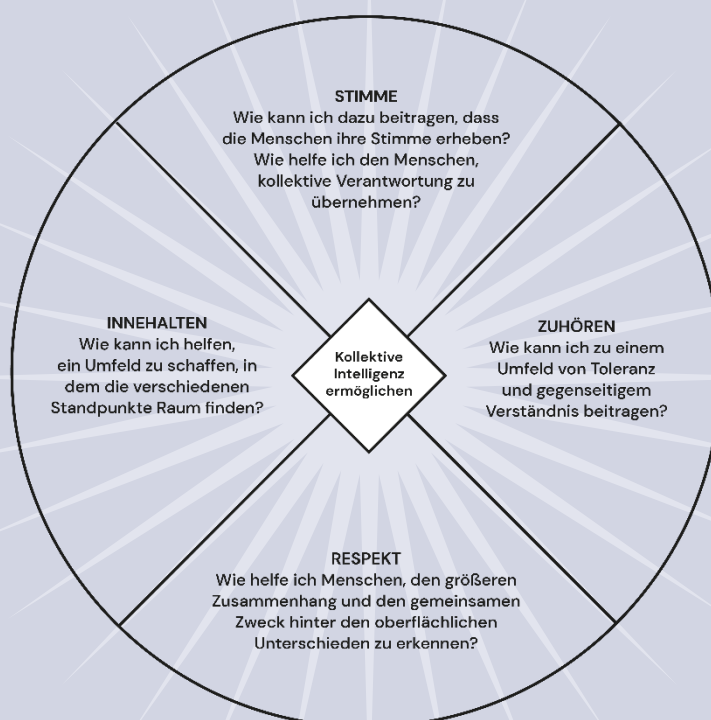
TOOL: Resonanz aufbauen und Dialog gestalten – Die Dialogkompetenzen



Jedem Gespräch unterliegen bestimmte Muster und Dynamiken, die einen guten Dialog entweder fördern oder auch blockieren können. Daher ist es sinnvoll, sich mit Hilfe folgender vier Dialogkompetenzen über diese Muster und Dynamiken bewusst zu werden und durch Anwenden der verschiedenen Praktiken zu einem produktiven Dialog beizutragen.



Die vier Dialogkompetenzen (Isaacs, 1999) sorgen für qualitativ hochwertige Gespräche, wenn sie bewusst im richtigen Gleichgewicht gehalten werden. Die vier Dialogkompetenzen: Stimme, Zuhören, Respekt und Innehalten.





Stimme:

Mit der eigenen Stimme können wir unsere Anliegen, Ambitionen, Absichten oder Ziele zum Ausdruck bringen. Gleichzeitig können wir unsere Stimme aber auch dazu nutzen, anderen Raum zu geben ihre Stimme zu nutzen, indem wir sie direkt ansprechen und nach ihrer Perspektive fragen, oder indem wir ein Setting schaffen, in dem alle zu Wort kommen und ihren Standpunkt klar machen können.

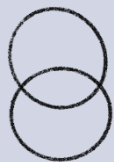


Zuhören:

Mit der Fähigkeit des Zuhörens können wir einen Raum schaffen, in dem Menschen sich gut ausdrücken und ihren Standpunkt klar machen können. Gutes Zuhören schafft Vertrauen und trägt zur Resilienz in der Zusammenarbeit bei.

Die Qualität des Zuhörens verbessert nicht nur die Qualität des Sprechens, sondern auch des Denkens. Es verlangsamt den Denkprozess und erlaubt uns, unsere Beurteilungen auszusetzen. Nancy Kline (1999) hat einen Ansatz entwickelt, um eine bessere *Denkumgebung* zu schaffen. Sie betont, dass die Qualität der Aufmerksamkeit, die wir einer sprechenden Person schenken, das Denken und Sprechen positiv beeinflusst. Tiefer Respekt und echtes Interesse, ohne Unterbrechungen, sind Schlüssel zur Schaffung einer förderlichen Denkumgebung.

In allen Phasen des Dialogic Change Models ist es wesentlich, eine förderliche Denkumgebung in der Zusammenarbeit zu kultivieren. Meistens beginnt das Einbinden der Stakeholder*innen mit authentischem Zuhören für ihre Anliegen, Standpunkte und Ideen. Später, bei der Entwicklung lebendiger Collaboration Ecosystems geht es auch um das Gestalten von Ereignissen, in denen sie sich wirklich zuhören können. Idealerweise fördert man damit die Fähigkeit, einander auf eine strukturierte Art und Weise zuzuhören, ermöglicht, über individuelle Sichtweisen hinauszublicken und die größeren Zusammenhänge zu erkennen – das ist der Grundstein für transformative Veränderungen. Zudem führt eine Kultur des Zuhörens unter den Stakeholder*innen zu schnelleren, effektiveren und lösungsorientierten Entscheidungen.



Respekt:

Hier geht es darum jedem Menschen mit Respekt zu begegnen, und die unterschiedlichen Perspektiven anzuerkennen und nach dem gemeinsamen Nenner zu suchen. Die Kompetenz Respekt in ein Gespräch einzubringen, bewirkt die Akzeptanz von Unterschieden als Teil eines Ganzen. Es bedeutet nicht Zustimmung, sondern das Achten von Grenzen, Verständnis für Diversität und das Anerkennen von Vielfalt. Schließlich hilft Respekt den Beteiligten, Spannungen auszuhalten, die unweigerlich Teil von transformativen Veränderungsprozessen mit mehreren Beteiligten sind.

* Oftmals denken wir während des Zuhörens schon an das was wir als nächstes sagen wollen, oder das Gehörte löst bei uns selbst bestimmte Assoziationen oder Erfahrungen aus, die sich dann zu einem bestimmten Bild formieren. Die Fähigkeit des Innehaltens ist es, dem Gegenüber ganz wertfrei zu begegnen und die eigenen Annahmen hinten anzustellen.



Innehalten*:

Innehalten meint, unsere eigenen Annahmen zu hinterfragen. Es bedeutet, die eigene Tendenz, zu schnelle Schlüsse zu ziehen, abzuschalten und dem Gesagten des Gegenübers wirklich Raum zu geben. Ein guter Dialog erfordert ein Gleichgewicht zwischen *Nachfragen* (versuchen zu Verstehen) und der Suche danach von anderen verstanden zu werden (*Plädoyer*).

Nachfrage erfordert die Fähigkeit des Zuhörens und des Aussetzens von Urteilen: Nur dann kann man ein tieferes und neues Verständnis eines Themas, einer Stakeholder-Position oder eines Weges nach vorne gewinnen.

Ein *Plädoyer* erfordert die Fähigkeit, die eigene Stimme zu erheben, ein Ziel zu vermitteln und eine Vorgehensweise zu verteidigen, gleichzeitig die eigene Position oder die Kritik an anderen Positionen zu unterstreichen.

Eine *Nachfrage*, die zu dialogischen Gesprächen führt, fragt aufrichtig nach der Sichtweise der anderen Person.

- ✓ Sie fragt nach dem Denkprozess der Menschen: Warum sind sie dazu gekommen, dies zu glauben oder dies zu befürworten oder dies zu fühlen?
- ✓ Sie versucht, vorschnelle Urteile so weit wie möglich auszusetzen und sucht nach dem Wert in den Argumenten oder Gefühlen der anderen Beteiligten. Sie sucht nach Kohärenz hinter den Konflikten und erforscht, was fehlt.

Ein *Plädoyer*, das zu dialogischen Gesprächen anregt, offenbart das Denken hinter der geäußerten Ansicht.

- ✓ Sie veranschaulicht den Standpunkt mit konkreten Beispielen, die es anderen ermöglichen, dem Gedankengang zu folgen.
- ✓ Sie benennt Interpretationen einer Situation und macht Annahmen explizit.
- ✓ Sie macht deutlich, was sich im individuellen oder kollektiven Verhalten ändern soll.
- ✓ Sie spricht aus dem Herzen und erklärt, warum gerade dieses Thema für die Person so wichtig ist.



Persönliche
Reflektion
Dialogkompetenz

*Reflektiert, wo eure
Stärken liegen:*

Welche der vier Dialogischen Praktiken ist bei dir am stärksten ausgeprägt?
Wie zeigt sich deine Stärke?
Gibt es Unterschiede im privaten und beruflichen Umfeld?

*Reflektiert, wo eure
Entwicklungsmöglichkeiten sind:*

Welche der vier Dialogischen Praktiken hat bei dir noch am meisten Potential?
Überlege wie du die von dir gewählte Dialogische Praxis durch eine konkrete Veränderung in den kommenden Tagen und Wochen stärken kannst.

Aktionsschritt 2: Den Kontext verstehen

Um den Kontext zu verstehen, in welchem die Resonanz erzeugt wird, kann folgendes nützlich sein:

- ✓ die Untersuchung, bereits vorhandener Ansätze oder Lösungen zur Bewältigung eines Problems,
- ✓ eine Analyse, welche Strukturen und Verhaltensweisen den angestrebten transformativen Veränderungsprozess behindern oder fördern.
- ✓ eine Stakeholder-Analyse (siehe Tool auf folgenden Seiten) und eine Situationsanalyse.
- ✓ Benchmarking: die Auswertung ähnlicher Erfahrungen in anderen Branchen, Regionen oder Themenbereichen; und
- ✓ in manchen Fällen können auch technische Studien oder thematische Situationsanalysen sinnvoll sein, deren Ergebnisse in den laufenden Prozess einfließen können.

Prinzipien:

- ✓ Exploration und Konsultation mit potentiellen Partnern und Stakeholdern, verschiedene Interessen und Motivationen klären, Konfliktbereiche ausloten → das System in ein „Gespräch mit sich selbst bringen“
- ✓ Eine Stakeholder-Analyse durchführen → Kompetenzen sowie Möglichkeiten potentieller Partner klären
- ✓ Die Situation verstehen (Recherchen, Machbarkeitsstudien, Benchmarking, etc.)

Leitfragen:

- ✓ Welche Stakeholder müssen wir einbeziehen?
- ✓ Was müssen wir über die aktuelle Situation und zukünftige Ereignisse wissen?
- ✓ Was wissen wir über Erfahrungen, die in ähnlichen Situationen gemacht wurden?



Praxisanwendung:
Kontext formulieren

Schritt 1:

Überlege das konkrete Ziel eures Projekts oder eurer Initiative:
Was ist das Ziel des Dialogs/ der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren?

Schritt 2:

Teilt die Akteure in Kategorien ein, wie z.B. Zivilgesellschaft/Ehrenamtliche, öffentliche Verwaltung (verschiedene Abteilungen), Privatsektor, Kirchliche Institutionen etc.

Schritt 3:

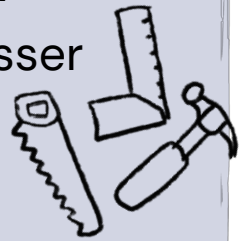
Listet die Stakeholder auf, die für euer Projektziel wichtig sind. Mit wem wollt oder müsst ihr zusammenarbeiten, um euer Ziel zu erreichen?

Schritt 4:

Benennt die passende Form, die eurem Ziel dient: Ist eine Konsultation oder eine Kooperation zielführend?



TOOL: Wie kann ich den Kontext und das bestehende System besser verstehen? – Die Stakeholder-Analyse



Die Stakeholder-Analyse ist ein grundlegendes Instrument, um alle für die Zusammenarbeit entscheidenden Stakeholder-Gruppen und relevanten Akteure sowie Institutionen zu identifizieren und ihren Bezug zueinander zu analysieren.

In jedem Fall sollte eine Stakeholder-Analyse von denjenigen durchgeführt werden, die die Zusammenarbeit initiieren, d.h. idealerweise in eurem Team, und potentiell gemeinsam mit euren Partnern. Die Stakeholder Analyse kann im Laufe der Phasen immer wieder sinnvoll sein, insbesondere wenn sich der Kontext ändert, sollte aber in jedem Fall vor Beginn einer Zusammenarbeit durchgeführt werden. Mithilfe der Stakeholder-Analyse kann ein besseres Verständnis für den Kontext des Stakeholder-Systems entwickelt werden und ein Überblick über potenzielle Unterstützung und Hindernisse gewonnen werden.

Die Anwendung des Interessen-/Einflussrasters ist besonders hilfreich, um einschätzen zu können,

welche Art von Engagement-Prozess benötigt wird, um ausreichend Interesse an einer Zusammenarbeit zu wecken

welche Stakeholder unterstützt werden müssen, damit sie ihre Positionen in den Dialog einbringen

welche Stakeholder (Institutionen oder einzelne Personen) die Zusammenarbeit unbedingt unterstützen müssen.

1. Schritt: Auflisten der relevanten Stakeholder (siehe Schritt 3 der Praxisanwendung auf der vorherigen Seite)

Zu Beginn der Stakeholder-Analyse sollten alle wichtigen Stakeholder aufgelistet werden. Dies können an der potentiellen Zusammenarbeit Beteiligte oder interessierte Akteure und Organisationen sein. Prüft die Liste anschließend im Hinblick auf die zu diesem Zeitpunkt relevantesten Stakeholder: Institutionen (manchmal Personen), die der Kollaboration zum Erfolg verhelfen oder sie auch zum Scheitern bringen können. Teilt die Akteure in Kategorien ein, wie z.B. Zivilgesellschaft/Ehrenamtliche, öffentliche Verwaltung (verschiedene Abteilungen), Privatsektor, Kirchliche Institutionen etc.

2. Schritt: Analyse der Interessen der Stakeholder und ihres Potenzials zur Einflussnahme

Ordnet nun die Stakeholder entsprechend ihres potentiellen Interesses und ihres Einflusses auf die potentielle Kollaboration und ihr Ziel an (siehe

Grafik 1 Interessen-/Einflussraster). Dabei unbedingt darauf achten die aktuelle Situation darzustellen und nicht eure Wunschvorstellung!

3. Schritt: Schaut euch das Ergebnis gemeinsam an und diskutiert, was ihr seht, was euch überrascht, und welche neuen Erkenntnisse ihr aus der Analyse mitnehmt.

Gemeinsam könnt ihr dann überlegen, wie ihr selbst die Positionen der Stakeholder beeinflussen könnt. Dabei helfen euch folgende Fragen:

- Wie könnt ihr das Interesse der wichtigen, aber nur wenig an dem Stakeholder-Dialog interessierten Stakeholder wecken?
- Wie könnt ihr einflussreiche Stakeholder davon überzeugen, euer Anliegen zu unterstützen?

Die Stakeholder, mit denen ihr eure Idee direkt umsetzen möchtet, sollten sich in dem Quadranten der interessierten Stakeholder befinden. Wenn ihr ein Verständnis für die unterschiedlichen Sichtweisen der einzelnen Stakeholder entwickelt habt, kann entschieden werden, welches die nächsten Schritte für die Zusammenarbeit sind und wie gegebenenfalls kommuniziert werden muss. Die diversen Akteure werden in den verschiedenen Phasen der Zusammenarbeit unterschiedlich einbezogen, beispielsweise durch Informationsbeschaffung, Beratung, Dialog oder Zusammenarbeit. Sollte es nicht möglich sein, alle Stakeholder von Anfang an zu involvieren, kann zunächst eine Strategie für die schrittweise Beteiligung der Akteure erarbeitet werden (siehe Engagement-Relevanz verschiedener Stakeholder, Grafik 2):

Sehr einflussreiche/interessierte Stakeholder:

Diese Akteure solltet ihr kontinuierlich in die Zusammenarbeit einbinden.

Sehr einflussreiche/wenig interessierte Stakeholder:

Diese Akteure solltet ihr mit ausreichend Informationen versorgen, die ihre Neugier auf die Initiative wecken. Die Akteure sollten jedoch nicht mit Informationen überladen werden. Je nach Bedeutung dieser Akteure für Ziel und Ergebnis der Kollaboration solltet ihr das Interesse an einer Teilnahme aktiv einwerben.

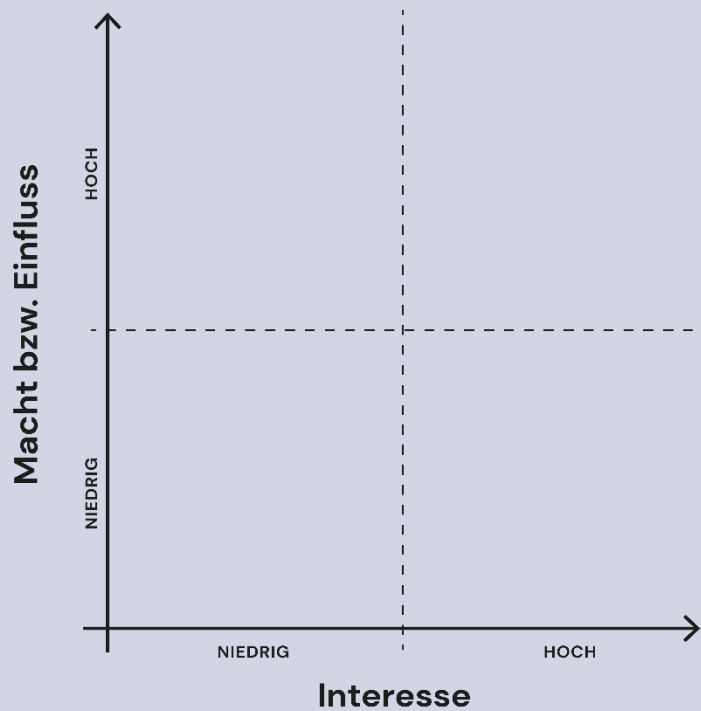
Wenig einflussreiche/interessierte Stakeholder mit wichtigen Informationen/Know-how:

Diese Akteure sollten angemessen mit Informationen versorgt werden, um ihr Interesse an der Initiative aufrechtzuerhalten. Die Akteure können für Detailfragen zum thematischen Kontext sehr hilfreich sein. Auch hier solltet ihr gemeinsam einschätzen, wie wichtig die Sichtweise oder Erfahrung dieser Akteure für Ziel und Ergebnis des Dialogs sind: Je nachdem könnt ihr euch aktiv um deren Einbeziehung bemühen.

Wenig einflussreiche/wenig interessierte Stakeholder:

Diese Akteure solltet ihr weiterhin berücksichtigen, da sich ihr Status ändern kann. Die Akteure sollten aber nicht mit zu viel Kommunikation belastigt werden.

Interessen-/ Einflussraster



Grafik 1:
Interessen-/Einflussraster

Bestimmung der Engagement-Relevanz verschiedener Stakeholder



Grafik 2:
Engagement-Relevanz Stakeholder



Aktionsschritt 3: Einen guten „Container“ für die Veränderung aufbauen

Für eine gute Zusammenarbeit sind Menschen notwendig, die Kooperation und Dialog als Mehrwert und als Kernelement von Veränderung verstehen.

Durch den Aufbau eines guten „Containers“ bildet sich eine Kerngruppe von interessierten Akteuren, die sich gemeinsam für ein entsprechendes Anliegen in einer längerfristigen Zusammenarbeit engagieren möchten. Der Aufbau eines Containers ist somit das zentrale Element, um interessierte und relevante Akteure an der Zusammenarbeit zu beteiligen. Er besteht idealerweise aus zwei bis sechs engagierten Personen, und repräsentiert das Stakeholder System.

Die Kerngruppe organisiert die Kommunikation und Zusammenarbeit der Stakeholder und trägt den Prozess gemeinsam voran. Ziel ist es, dass die Kerngruppe unkompliziert und informell zusammenarbeitet und die Mitglieder einander vertrauen können. Die Kerngruppe wirkt im Idealfall wie eine Art „Energiezentrum“ für das Voranschreiten der Idee. Sie sorgt verlässlich für den Rahmen und die Struktur sowie für einen tragfähigen Prozess, der trotz der zunehmenden Fokussierung auf ein gemeinsames Ziel ein bestimmtes Maß an Offenheit benötigt.

Hat sich die Kerngruppe als initialer Container in ihrer Arbeit konsolidiert, baut sie den größeren „Container“ auf. Die hierfür ausgewählten wichtigen Akteure repräsentieren das zu verändernde System, unterstützen die angestrebte Veränderung und sind bereit, sich zu engagieren, können aber nicht so eng wie die Kerngruppe an der Angelegenheit arbeiten. Nicht immer sind alle Beteiligten gleichermaßen interessiert und engagiert. Dennoch ist es wichtig, in der Anfangsphase darauf zu achten, möglichst viele aufrichtig Interessierte in den Prozess einzubeziehen und nicht nur ein System von „Delegierten“ zu schaffen, denen das Anliegen nicht wirklich am Herzen liegt.

Prinzipien:

- ✓ Erste strukturierte Dialoge in Gang setzen und Interesse aufrechterhalten
- ✓ Einen tragfähigen Container aufbauen: Raum für emotionales Commitment erzeugen
- ✓ Die ersten offiziellen Treffen abhalten

Leitfragen:

- ✓ Welche Akteure benötigen wir für den Beginn des Dialogs?
- ✓ Welche Akteure repräsentieren das größere System?
- ✓ Was würde Akteure dazu bewegen, sich des Anliegens des Stakeholder-Dialogs anzunehmen?
- ✓ Welche Form des Zusammenkommens und der ersten kleineren Treffen wählen wir?
- ✓ Was muss während der ersten Treffen angesprochen werden?
- ✓ Was würde das Commitment und die Ownership der Akteure steigern?

Was genau ist ein Container und wer sollte darin vertreten sein?

Ein guter Container existiert, wenn die Akteure:

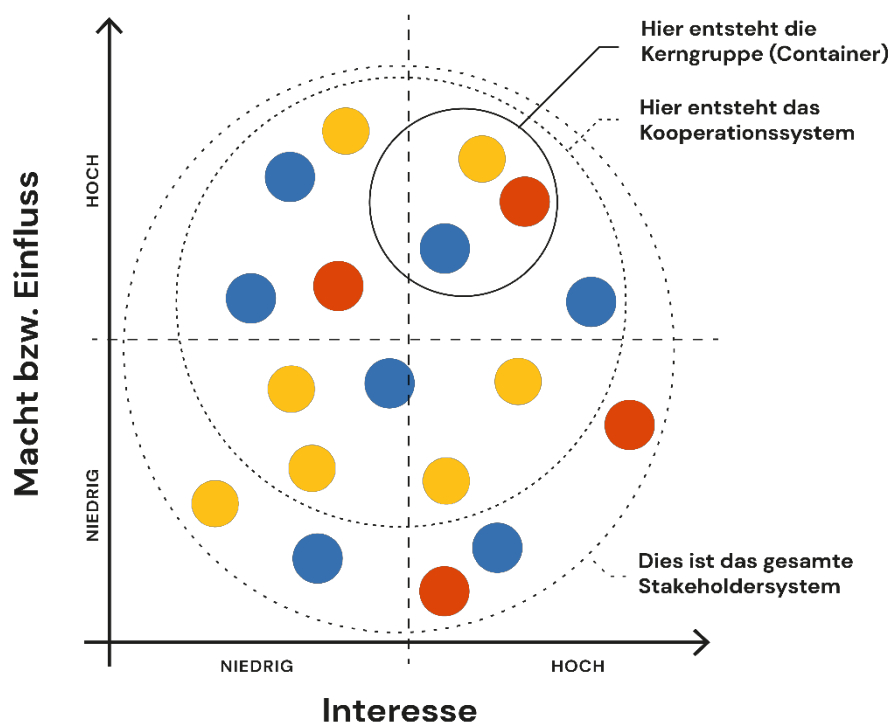
- bereit sind, die anvisierte Veränderung aktiv anzugehen
- sich auf einen Prozess zur gemeinsamen Initiierung und Durchsetzung der Veränderung einigen und sich der Umsetzung verpflichtet fühlen
- in einem Vertrauensverhältnis zueinander stehen und ihnen das Thema am Herzen liegt

Idealerweise repräsentiert diese Gruppe von Personen bereits – zumindest bis zu einem gewissen Grad – die Vielfalt der Stakeholder in eurem System, so dass sie die Bandbreite der Interessen an der Veränderungsinitiative verkörpern kann. Sie setzt sich aus Menschen zusammen, die etwas bewirken können, die ein hohes Interesse an Veränderungen haben, die bereit sind, einander zu respektieren und die sich dem Ziel verpflichtet fühlen. Sie bilden den Mikrokosmos des künftigen Ökosystems der Zusammenarbeit.

Allerdings ist es auch vollkommen in Ordnung, wenn der Container zu Beginn nur aus Personen der eigenen Stakeholdergruppe besteht, also z.B. Personen eurer Organisation, oder eures Vereins. Aber behaltet im Hinterkopf, dass ihr eure Kerngruppe idealerweise um die Menschen erweitert, die auch andere Perspektiven und Interessen mit einbringen, so dass eure Wirksamkeit erhöht wird.

Von der Stakeholderanalyse zum Aufbau eines guten Containers:

Interessen-/ Einflussraster





Reflektionsaufgabe
Erste Engagement-
Schritte planen

Schritt 1:

Überlege dir auf Basis der Stakeholder-Analyse, welche Stakeholder sollten Teil deines Containers (Kerngruppe) sein?

Schritt 2:

Von welchen einflussreichen Akteuren benötigst du Unterstützung?

Schritt 3:

Überlege dir gemeinsam mit deinem Team erste Schritte für den Engagement-Prozess. Orientiert euch dabei an folgenden Leitfragen:

- ✓ Welche Akteure sollten Teil eures Containers sein? Bitte wählt die Akteure so, dass sie das größere System repräsentieren.
- ✓ Wie kommt ihr zu eurem 1. Treffen des Containers und wie sollte es gestaltet sein? Welches Ergebnis wünscht ihr euch für das erste Treffen?
- ✓ Wie baut ihr Resonanz für euer Vorhaben auf (in eurem Container und bei den einflussreichen Akteuren?)
- ✓ Was macht das Anliegen für die unterschiedlichen Akteure attraktiv?
- ✓ Wo ist bereits „Energie“ beziehungsweise Veränderungswille vorhanden?
- ✓ Mit wem müssen wir sprechen?
- ✓ Wem müssen wir zuhören?
- ✓ Wer kann zur Klärung des Ziels und der Umsetzungsmöglichkeiten beitragen?

Während in Phase 1 der Fokus vor allem auf den Aufbau von starken und langfristigen Beziehungen und positiver Resonanz ist, liegt der Fokus in Phase 2 mehr auf der formalen Konsolidierung der Zusammenarbeit im größeren System. Das Ziel ist es, eine angemessene formale Struktur zu finden, um gemeinsame Veränderungen zu erzielen und ein System der stabilen Zusammenarbeit für die Umsetzung aufzubauen. Wenn es um den Austausch, d.h. um Konsultationen geht, bedeutet es, dass die Ziele des Dialogs transparent gemacht und besprochen werden. In kooperativen Partnerschaften, in denen es um die gemeinsame Umsetzung eines Projekts geht, legen die beteiligten Akteure die Ziele gemeinsam fest, besprechen die Rollen und wer welche Ressourcen einbringt. Dies kann in eine schriftliche Vereinbarung münden, wie die Unterzeichnung eines Vertrags oder einer Interessensbekundung. Das Anliegen wird nun in einem formalisierten Prozess weitergeführt. Bei komplexeren Zusammenarbeitsprozessen stellt sich an dieser Stelle zusätzlich die Frage nach der Arbeitsteilung, der Form der Entscheidungsfindung, nach finanziellen und menschlichen Ressourcen und der internen und externen Kommunikation.



Phase 2: Aufbauen & Formalisieren

Wie planen wir gemeinsam die Zukunft? – Phase 2 konzentriert sich auf die folgenden drei Elemente: Ziele und Ressourcen klären, Die Zukunft gemeinsam planen, Vereinbarungen konsolidieren und Strukturen schaffen.

Das Ergebnis von Phase 2 hängt von der Intention und dem Ziel des Projekts ab. Bei Konsultationsprozessen können dies Empfehlungen der beteiligten Akteure sein, bei Initiativen und Partnerschaften ist das Ergebnis eine formalisierte Vereinbarung zur weiteren Zusammenarbeit und zur Umsetzung von Aktivitäten. Phase 2 kann, abhängig von der Bereitschaft der Stakeholder eine Vereinbarung zu erzielen, unterschiedlich lang dauern.

Ziele:

- ✓ Ziele & Commitment klären
- ✓ Ressourcen sicherstellen und gemeinsame Planung des Prozesses & der Umsetzung
- ✓ Formale Vereinbarungen treffen

Dauer:

Von einem Tag (Workshop) bis zu mehreren Monaten (Sequenz von Workshops oder Konferenzen) mit allen.

Zu erwartendes Ergebnisse:

- ✓ Je nach Form und Zweck der Zusammenarbeit alles, was Engagement der Akteure verdeutlicht & Struktur für den weiteren Prozess bietet
- ✓ Empfehlung & Klarheit über die Ziele
- ✓ Vereinbarungen zur Zusammenarbeit und über Umsetzungsverfahren
- ✓ Projekt- oder Aktivitätspläne
- ✓ Formale Steuerungsstrukturen (z.B. Ausschüsse, Expertengruppen)



Aktionsschritt 1: Ziele und Ressourcen klären

Das Interesse und Commitment der Akteure, dass die Kerngruppe in Phase 1 informell aufgebaut hat, soll in Phase 2 gefestigt werden. Es geht darum, die gewachsene Energie zur Veränderung zu nutzen und zu konsolidieren.

Dazu muss geklärt werden, welche Stakeholder sich aktiv an der weiteren Zusammenarbeit beteiligen, was gemeinsam erreicht werden soll und wer in welcher Form wozu beiträgt. Die Ziele der Zusammenarbeit wurden bereits in Phase 1 informell besprochen. In Phase 2 überprüft die Kerngruppe die informell besprochenen Ziele nun mit allen beteiligten Akteuren und passt diese gegebenenfalls an. Dabei ist es wichtig, sich unterschiedliche Interessen bewusst zu machen. Vor diesem Hintergrund sollte die Kerngruppe mit allen beteiligten Stakeholdern zumindest eine grobe Planung sowie die Form der Zusammenarbeit beschließen. Die Kerngruppe sollte darauf achten, dass die Verteilung von Aufgaben schriftlich vereinbart wird. Zweifel und gelegentliches Misstrauen sind immer Teil von Zusammenarbeit, vor allem in sektorübergreifenden Konstellationen. Relevant für den Erfolg ist, wie die Kerngruppe dafür sorgt, dass allen Beteiligten das Ziel der Zusammenarbeit präsent bleibt und sie es als Mehrwert sehen.

Prinzipien:

- ✓ Eine gemeinsame Situationsdiagnose entwickeln und ein Klima schaffen, in dem gemeinsame und individuelle Ziele geformt werden können
- ✓ Mögliche Beiträge der Stakeholder berücksichtigen → Engagement und Gefühl der Zugehörigkeit im Kooperationssystem ermöglichen
- ✓ Transparente Dokumentation sicherstellen

Leitfragen:

- ✓ Welche Akteure repräsentieren das weitere System?
- ✓ Wie können wir gewährleisten, dass sich die Stakeholder in ihren Meinungen und Zielen ernst genommen fühlen?
- ✓ Welche Ressourcen können die verschiedenen Akteure einbringen?

Aktionsschritt 2: Zukunft gemeinsam planen

Ziel der Phase 2 ist es, gemeinsam die Zukunft zu planen, indem die Akteure gemeinsam eine Vision der geplanten Veränderung entwerfen. Dabei müssen oftmals Anpassungen gemacht werden und es zeigt sich, dass es keinen Sinn ergibt, stur am ursprünglichen Konzept festzuhalten, sondern im Zuge der Gespräche inhaltliche oder prozessuale Änderungen vorgenommen werden müssen.

Die Kerngruppe nimmt die Ideen auf und übersetzt sie in realisierbare Vorschläge. Sie sollte sicherstellen, dass alle Stakeholder ausreichend gehört werden. Um Ownership weiterzuentwickeln, müssen sowohl die Diagnose der zu verändernden Situation als auch die angestrebten Veränderungen gemeinsam mit den Stakeholdern erarbeitet werden. Auf dieser Grundlage lässt sich eine Idee für die zukünftige Gestaltung des Handlungsfeldes entwerfen. Manchmal ist es sinnvoll, Experten-Inputs zu bestimmten Themen zu integrieren, um alle beteiligten Stakeholder auf den gleichen Wissensstand zu bringen oder Ergebnisse aus Phase 1 zur Situationsanalyse, zum Benchmarking oder Studienergebnisse in den Zusammenarbeit einzubeziehen. Werden die Ergebnisse der Kontextanalyse vorgestellt, kann dies das Interesse und die Zustimmung für die angestrebte Veränderung fördern. Auch in Phase 2 kann die Kerngruppe zusätzliches Kompetenztraining in den Prozess einbauen, beispielsweise als halb- oder ganztägigen Workshop zu relevanten Themen oder zur ergebnisorientierten Durchführung von sektorübergreifender Zusammenarbeit. In Phase 2 wird die gemeinsame Idee der Zusammenarbeit nach außen sichtbar – als große, manchmal öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen, bei denen alle beteiligten und relevanten Stakeholder anwesend sind. Es ist wichtig, die Veranstaltungen inhaltlich und organisatorisch so zu planen, dass relativ schnell sichtbare Ergebnisse erzielt werden können.

Prinzipien:

- ✓ Gemeinsame und individuelle Ziele der Stakeholder transparent machen
- ✓ Raum für die Vision einer wünschenswerten Zukunft bieten
- ✓ Im strukturierten Austausch die konkrete Ausformung des Zukunftsentwurfes entwickeln (Nachfolgetreffen u.a. vereinbaren)

Leitfragen:

- ✓ Gibt es genügend engagierte Stakeholder, die gemeinsam die Zukunft weiter gestalten möchten?
- ✓ Kennen alle die verschiedenen Perspektiven und Expertisen, um den Prozess gemeinsam weiterzuentwickeln?
- ✓ Wie können wir unsere Veranstaltungen so gestalten, dass sie das Commitment der Beteiligten fördern?



Praxisanwendung *Inspirierendes Ziel*

Wenn wir Resonanz für unsere Idee aufbauen wollen, besteht oft die Schwierigkeit, dass die Idee noch nicht ganz ausgereift ist, das Ziel und die notwendigen Schritte noch nicht zu 100% klar sind. In dieser Phase ist es daher besonders hilfreich, wenn wir überlegen, worum es uns eigentlich geht – was ist das übergeordnete Ziel, worum geht es uns wirklich? Warum ist es so wichtig, das Ziel zu erreichen? Was können genau diese Akteure dazu beitragen?

Wenn wir Menschen begeistern wollen, benötigen wir emotional ansprechende und inspirierende Ziele, etwas, das die Menschen morgens aufstehen lässt und ihren Beitrag zu einer besseren Welt und einer gerechteren Gesellschaft deutlich macht. Menschen wollen wissen, dass sie Teil eines größeren Narrativs sind und dazu aktiv beitragen können.

Schritt 1:

Was könnte das emotional ansprechende & inspirierende Ziel für deine Initiative sein (für das involvierte Kooperationssystem oder das erweiterte Stakeholder-System)? Formuliere ein kurzes Statement, das die Akteure in deinem Ökosystem inspirieren könnte.

Schritt 2:

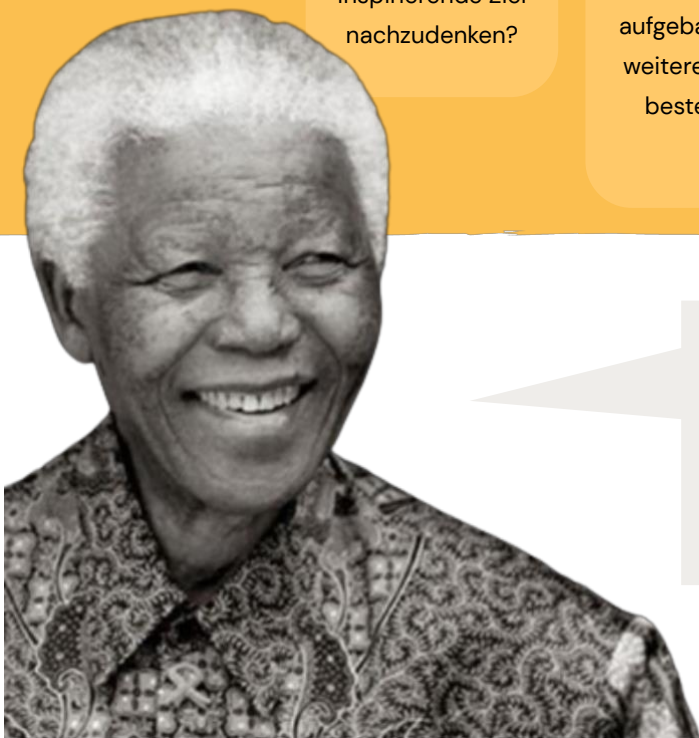
Welches ist die zukünftige Erzählung (das Narrativ), die die Menschen begeistern würde? Beschreibe in ein paar Sätzen, wieso es so wichtig ist, das Ziel zu erreichen und in Hinblick auf die Akteure, die ihr ansprechen wollt, wieso genau diese Akteure dazu beitragen können.

Schritt 3:

Wann macht es Sinn über das ansprechende & inspirierende Ziel nachzudenken?

Phase 1: Wenn du im Dialog mit anderen Akteuren Resonanz für deine Idee kreieren möchtest, und Mitstreiter*innen für deinen Container suchst.

Phase 2: Wenn du einen Container bereits aufgebaut hast und ihr gemeinsam überlegt welche weiteren Akteure ihr benötigt und wie ihr diese am besten anspricht und für eure Idee begeistern könnt.



„It always seems impossible until it's done.”

– Nelson Mandela,
1918–2013

Aktionsschritt 3: Vereinbarungen konsolidieren und Strukturen schaffen

Wichtig ist, dass die beteiligten Stakeholder Vereinbarungen für alle nachvollziehbar und transparent treffen, da sie so an Glaubwürdigkeit gewinnen. Dabei kann es beispielsweise um das Festlegen von Meilensteinen in der gemeinsamen Arbeit, die Klärung von Rollen oder um den Beitrag einzelner Stakeholder zum Dialogprozess gehen.

Darüber hinaus werden die Form und Regelmäßigkeit der Kommunikation unter den beteiligten Stakeholdern (interne Kommunikation) und mit der Öffentlichkeit vereinbart (externe Kommunikation).

Das Unterzeichnen einer Interessensbekundung für eine Zusammenarbeit ist nur eine Möglichkeit, eine Stakeholder-Zusammenarbeit zu formalisieren. In anderen Fällen sind es gemeinsam erarbeitete Projekt- oder Umsetzungspläne. In sehr konfliktreichen Situationen kann lediglich ein Anschlusstreffen beschlossen werden. Wichtig ist allerdings, in jedem Stakeholder-Treffen auf eine Vereinbarung zuzuarbeiten.

In Phase 2 kann es sinnvoll sein, die Kerngruppe zu formalisieren und mit einem Mandat aller Stakeholder auszustatten. Bei komplexen Stakeholder-Zusammenarbeitkonstellationen werden oft auch Organisationsstrukturen geschaffen. Hierbei kann es sich um Steuerungskomitees, regelmäßige Treffen unterschiedlicher Stakeholder-Repräsentanten oder Arbeitsgruppen handeln, die an bestimmten inhaltlichen Teilaspekten arbeiten und ihre Ergebnisse anschließend in eine größere Stakeholder-Veranstaltung einbringen. Entscheidend ist in dieser Phase, dass die Kerngruppe Vereinbarungen und Entscheidungen transparent dokumentiert und diese für alle beteiligten Stakeholder bereitstellt.

Prinzipien:

- ✓ Im strukturierten Austausch Rollen, Zeitplanung und Aufgaben entwickeln und festlegen
- ✓ Struktur und Prozess der Implementierung vereinbaren (z.B. detaillierter Aktionsplan)
- ✓ Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen vereinbaren
- ✓ Vereinbarungen dokumentieren und konsolidieren

Leitfragen:

- ✓ Welche Form von Vereinbarung ist angemessen und sichert die Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit der weiteren Kooperationsprozesse?
- ✓ Ist geklärt, wer bei der Umsetzung welche Rolle übernimmt?
- ✓ Haben wir eine Kommunikationsstrategie nach innen und nach außen vereinbart?

✂ Häufige Fehler & Troubleshooting in Phase 2 „Aufbauen & Formalisieren“:

Häufige Fehler:

- ✓ Voreiliges Unterzeichnen von Abkommen ohne das explizite (nachzuweisende) Engagement der Stakeholder-Partner für die Umsetzung (Lippenbekenntnisse)
- ✓ Problem- oder Situationsanalyse wird nicht gemeinsam durchgeführt – fehlende Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses für die weitere Prozessplanung
- ✓ Prozessdesign wird von einer Partei dominiert
- ✓ Technische, rechtliche und strukturelle Angelegenheiten werden unzureichend von Beziehungsmanagement und Vertrauensaufbau ergänzt (Prozessmanagement)
- ✓ Ungenügende Berücksichtigung bestehender Regeln, Vorschriften und Verfahren, welche die involvierten Akteure beachten müssen

Trouble-Shooting:

Solltet ihr in Phase 2 feststellen, in die oben genannten Schwierigkeiten gekommen zu sein, empfehlen wir immer zurück in Phase 1 zu gehen und die dort beschriebenen Schritte zu überprüfen und ggf. zu wiederholen oder zu intensivieren.



Der Kompass für kollektive Führung – eine Einführung



Der Kompass für kollektive Führung ist eine zusätzliche Methodik des Collective Leadership Instituts, die uns hilft die verschiedenen Phasen (1-4) des Dialogic Change Models möglichst lebendig und wirkungsorientiert zu gestalten.

Unter kollektiver Führung verstehen wir die Fähigkeit eines Teams oder einer Gruppe von Akteuren, **gemeinschaftlich einen Beitrag zu einem gemeinsamen Ziel zu leisten** und dabei einen **Mehrwert in der Diversität der Akteure** zu sehen und auf den **Kompetenzen jedes Einzelnen zu bauen**.

Die sechs Dimensionen des Kompass dienen als Orientierung, welche Kompetenzen bzw. **Elemente für eine gute Zusammenarbeit wichtig sind** und **möglichst ausbalanciert im System bzw. im Prozess** vorhanden sein sollten: Zukünftige Möglichkeiten, Engagement, Innovation, Menschlichkeit, Kollektive Intelligenz, Ganzheitlichkeit.

Diese sechs Dimensionen **basieren auf jahrzehntelanger Praxiserfahrung** und wissenschaftlicher Arbeit. Ihr werdet merken, dass ihr vieles bereits ganz intuitiv in eure Arbeitsprozesse integriert. Der Kompass bietet eine Struktur die Elemente, die für gute Zusammenarbeit notwendig sind, gezielter in die Planung zu integrieren, bzw. das Zusammenarbeitssystem oder die Qualität der Zusammenarbeit anhand konkreter Faktoren zu analysieren und Anhaltspunkte für Anpassungen zu finden.

Der Kompass dient also sowohl als Planungs-, sowie als Diagnose Tool.
DCM und Kompass – wie hängt beides zusammen?



Dieses Bild ist in einem Projekt mit Jugendlichen in Tunesien entstanden. Einer unserer Kollegen vor Ort hat überlegt, wie sich das Zusammenspiel von Kompass und Dialogic Change Model am besten erklären lässt. Die Schnecke stellt das Dialogic Change Model dar und verdeutlicht als Schnecke, dass der Prozess eine Zusammenarbeit aufzubauen auch sehr langsam und mühsam sein kann. Gleichzeitig gibt der Collective Leadership Compass während dieser Reise Orientierung und gibt uns wertvolle Hinweise, worauf wir im Laufe des Prozesses achten müssen.

Im Folgenden verschaffen wir uns zunächst einen Überblick über die einzelnen Dimensionen und schauen uns dann an, wie der Kompass in Phase 2 für die Prozess- und Eventplanung angewandt werden kann.



Kollektive Intelligenz

bedeutet einen Wert in der Diversität des eigenen Teams oder des Stakeholder Systems zu sehen, kontinuierlich voneinander zu lernen und die verschiedenen Perspektiven zu hören und in den Prozess zu integrieren.



Ganzheitlichkeit: Hier ist das große Ganze gemeint – wofür ist die Arbeit, die wir täglich tun, gut und zu welchem größeren Ziel tragen wir bei? Um Eigenverantwortung zu übernehmen, müssen Menschen wissen, wozu sie etwas tun und welchem Zweck ihre Arbeit dient.



Zukünftige Möglichkeiten

beschreibt das gemeinsame in die Zukunft blicken und die Fähigkeit sich die zukünftigen Möglichkeiten vorstellen zu können und Visionen zu entwickeln.



Bei **Menschlichkeit** geht es zum einen um die menschliche Verbindung zu anderen, Raum für Emotionen und gegenseitige Empathie zu lassen und gleichzeitig aber auch eine gesunde Work-Life Balance zu halten.



Bei **Innovation** geht es darum, einerseits neue Ansätze zu entwickeln und innovativ zu denken, aber andererseits auch auf bestehendes zurückzugreifen und von anderen bereits durchgeführten Praxisbeispielen zu profitieren.



Engagement beschreibt zu Beginn das gezielte Einbinden von Akteuren und den Aufbau von guten Beziehungen, um ein stabiles Fundament für die Zusammenarbeit zu schaffen. Während des Prozesses geht es dann darum, das Engagement zu halten und eine transparente Kommunikation zu betreiben.



Praxisanwendung



Kompass

Der Kompass gibt in kondensierter Form wieder, was ihr vermutlich bereits intuitiv in eurer täglichen Arbeit anwendet. Er hilft uns in strukturierter Art und Weise auf unsere Arbeitsweise zu blicken und zu überlegen: Was machen wir bereits gut und wo besteht möglicherweise noch Verbesserungsbedarf. Mit der folgenden Praxisübung könnt ihr euch mit den sechs Kompass-Dimensionen mehr vertraut machen.

*Diskutiert
gemeinsam als Team
folgende Fragen:*

- Welche Erfahrungen habt ihr mit den Dimensionen bereits in eurer Arbeit gemacht?
- In welcher Form sind die Dimensionen Teil eurer täglichen Arbeit?
- Welcher der Kompass-Dimensionen habt ihr bislang wenig Beachtung geschenkt?

Wie können wir die Dimensionen nun konkret in Phase 1 und 2 anwenden?

Um den Zusammenarbeitsprozess möglichst lebendig und wirkungsorientiert zu gestalten, sollten die sechs Kompassdimensionen gezielt in die Prozesse der verschiedenen Phasen integriert werden. Man spricht dann auch von „Gestaltungsprinzipien“. Diese können sowohl für die Prozessplanung sowie für eine Event- oder Meetinggestaltung angewandt werden.

Wenn im Laufe der 1. oder 2. Phase ein erstes Container Treffen (Phase 1) oder ein größeres Stakeholder-Austausch Meeting (Phase 2) geplant ist, hilft bei der Prozessplanung ein so genanntes „Backcasting“. Backcasting bedeutet sich zunächst zu überlegen, was mit dem Event erreicht werden soll, d.h. den übergeordneten Zweck des Treffens oder des Events und die gewünschten Ergebnisse zu definieren. Und dann im zweiten Schritt den Prozess bis hin zu diesem Event rückwärts zu denken und zu überlegen, wie der Prozess bis zum Event gestaltet werden sollte, damit die Ziele erreicht werden können. Was muss also alles bis zum Event passieren, damit das Treffen oder Event ein Erfolg wird? Wer muss mit wem gesprochen haben? Welche Akteure müssen bis dahin eingebunden und informiert werden? Welche Informationen müssen wir eingeholt haben?



TOOL: Kompass-Dimensionen als Gestaltungsprinzipin für Stakeholder-Prozessplanung



Zukünftige Möglichkeiten

Eine gemeinsame Vision
von der Zukunft entwickeln
& Verständnis davon
aufbauen, was gemeinsam
erreicht werden kann

Eine
gemeinsame
Strategie für die
Zusammenarbeit
entwickeln

Bei Treffen Raum
bieten über
mögliche
Zukunftsszenarien
nachzudenken.

Mit anderen
Akteuren eine
gemeinsame
Vision
entwickeln



Einbeziehung /Engagement:

Regelmäßige
Treffen des
Containers und
mit Stakeholder-
gruppen

Transparente und
kontinuierliche
Kommunikation
mit allen
Beteiligten

Sicherstellen, dass alle
wissen, worum es geht
und welchen Zweck
bestimmte Events oder
Treffen haben.

Gemeinsam
Roadmaps
gestalten
für bessere
Planung



Innovation

Wissen, neueste
Entwicklungen,
Benchmarks
einbringen; Prototypen
entwickeln

Fieldtrips oder
Studienreisen
organisieren,
Kompetenzaufbau
organisieren

Bei Events und Treffen
Raum für Brainstormings und
Ideenentwicklung geben, d.h.
ergebnisoffene Sessions
planen



Menschlichkeit

Raum
schaffen für
gegenseitiges
Kennenlernen

Gegenseitig
Empathie und
Wertschätzung
zeigen

Wertschätzung für
Erreichtes und
Stakeholderbeiträge
zeigen

Work-Life
Balance
sicherstellen



Kollektive Intelligenz

Möglichkeiten für strukturierten
Dialog schaffen: Mit Hilfe
der dialogischen Praktiken
verschiedenen Perspektiven
eine Stimme geben

Gemeinsam Lernen und
regelmäßiges gemeinsames
Reflektieren, um Prozesse bei
Bedarf anzupassen.

Bei Konflikten
bilaterale
Gespräche
organisieren



Ganzheitlichkeit

Idee der Zusammenarbeit
in den größeren Kontext
einbetten – wieso ist die
Idee wichtig und sinnvoll?

Treffen nutzen,
um den Beitrag zu
einem größeren Ziel
erlebbar zu machen

Austausch
mit anderen
Initiativen
organisieren

Über den
größeren
Kontext
informieren

Praxisanwendung



Prozess- und Eventplanung

Schritt 1:

Überleg dir zunächst, welches Event geplant ist – handelt es sich dabei um ein erstes Container-Treffen (Phase 1) oder ein größeres Stakeholder-Event (Phase 2)? Und wer bei diesem Event dabei sein soll?

Schritt 2:

Überlege dir, was nach diesem erfolgreich durchgeführten Event (Container-Treffen oder größeres Stakeholder-Meeting) anders sein soll:

Auf der Beziehungsebene

Wie hat sich die Beziehung unter den Akteuren positiv verändert?

Auf der Sachebene

Was ist an konkreten und dokumentierbaren Ergebnissen herausgekommen?

Auf der Prozessebene

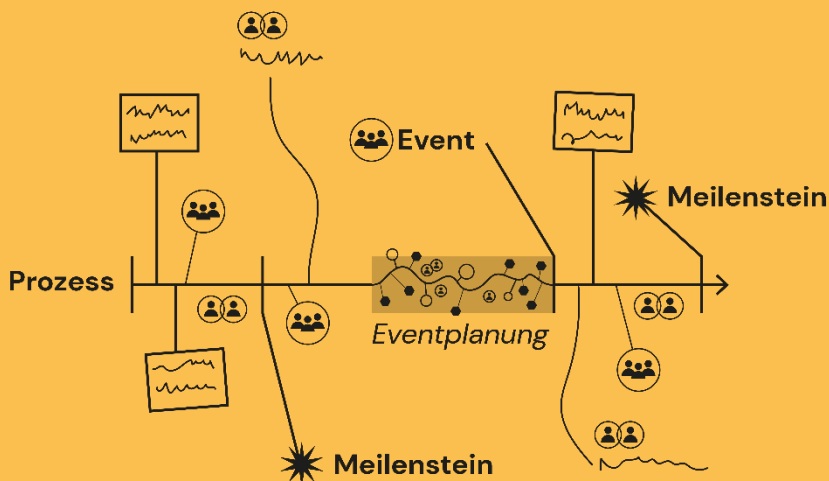
Wie werden sich die Akteure im weiteren Prozess einbringen?

Schritt 3:

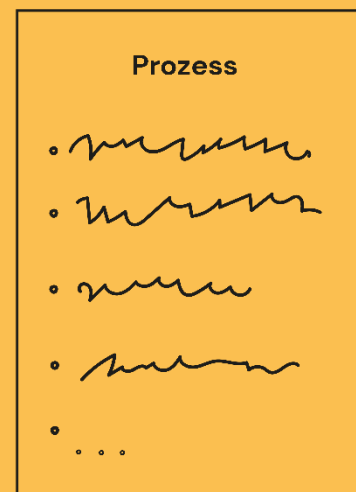
Visualisiere nun die Schritte, die bis zum Event notwendig sind in Form einer Roadmap oder Liste und orientiere dich dabei an folgenden Leitfragen:

- Wer kommuniziert mit wem, wann und idealerweise in welcher Form? Gehe dabei auf konkrete Personen ein (nicht nur Institutionen!).
- Überlege: Welche Kommunikationsebenen habt ihr als Team?
- Auf welchen Ebenen kommunizieren bestimmte Stakeholdergruppen und wie können diese zusammengeführt werden?
- Wie könnt ihr die Gestaltungsprinzipien (siehe nächste Seite) im Prozess und während des Events selbst einbringen?

Option 1: Roadmap



Option 2: Liste



Leitfragen für die Gestaltung eines Events:

Für die Entwicklung eines Eventprogramms (z.B. für ein erstes Container-Treffen oder ein größeres Stakeholder-Event) helfen folgende fünf Leitfragen. Sie sind eng verknüpft mit den Gestaltungsprinzipien des Kompass und geben euch Orientierung, welche Aspekte für ein lebendiges und Ergebnis-orientiertes Event wichtig sind:

#1 Container stärken:

Wie können wir das Event so gestalten, dass sich die Menschen als Menschen begegnen können und sich gegenseitig respektieren?

- ✓ Persönliche Check-in/Check-out Fragen
- ✓ Gemeinsame Kaffeepausen
- ✓ Gemeinsames Abendessen am Abend vor der Veranstaltung



#2 Intention setzen:

Wieso sind wir heute hier? Wie können wir den Zweck des Treffens deutlich machen?

- ✓ Das Warum der Veranstaltung deutlich kommunizieren und zu Beginn die Ziele, die gewünschten Ergebnisse und die Verknüpfung zum größeren Kontext deutlich machen.



#3: Rahmen setzen:

Wie werden wir während des Treffens zusammen arbeiten? Was ist der zeitliche Rahmen? Wie sind die Aufgaben verteilt?

- ✓ Agenda vorbereiten und Programm-Flow besprechen



#4 Dialog fördern:

Wie gehen wir mit den verschiedenen Perspektiven um und wie stellen wir sicher, dass alle Stimmen gehört werden und Teil der Unterhaltung sind.

- ✓ Kommunikationsvereinbarungen treffen
- ✓ Gedanken über die richtige Sitzordnung machen
- ✓ Eine Mischung aus Plenums- und Gruppeninteraktionen vorbereiten.



#5: Kollektive Handlung deutlich machen:

Wie arbeiten wir gemeinsam an bestimmten Aufgaben? Wie gelangen wir zu den gewünschten Ergebnissen?

- ✓ Den Ablauf des Events so planen, dass gewünschte Ergebnisse erreicht werden können: Plenardiskussionen, inhaltliche Beiträge, Berichte oder Expertenbeiträge



#6 Ergebnisse und Reflektion:

Was haben wir zusammen erreicht? Wie schaffen wir Raum für Reflektion? Was sind die nächsten Schritte?

- ✓ Die Ergebnisse besprechen und gemeinsam überprüfen, Vereinbarung der nächsten Schritte (was, wer, bis wann)



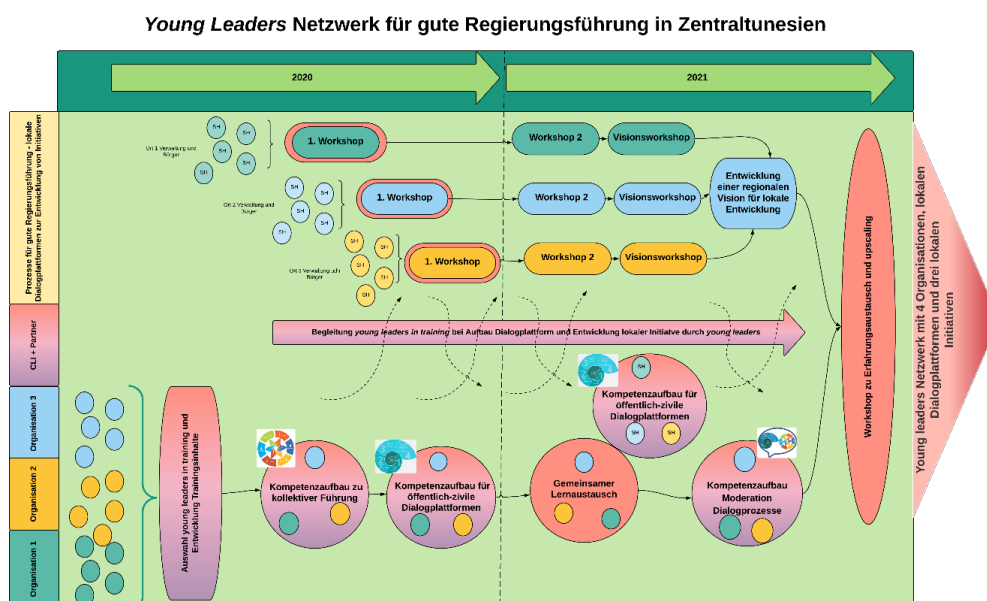
Die Prozessplanung (aus der letzten Praxisanwendung) auf ein konkretes Event in Phase 1 oder 2 hin war nur ein kleiner Ausschnitt eines meist wesentlich längeren Prozesses. Wir haben sozusagen „rangezoomt“ und uns einen kleinen Ausschnitt des gesamten Zusammenarbeitsprozesses näher angeschaut. Ihr könnt aber ebenso das übergeordnete Ziel eures Projekts als Zielpunkt definieren und von dort ausgehen, den gesamten Prozess von 1-2 Jahren rückwärts planen und überlegen: Was muss alles geschehen, um dieses Ziel erreichen zu können? Dabei sind folgende Leitfragen hilfreich:

- Auf welchen Ebenen arbeiten wir im Laufe des Prozesses? (z.B. können im Projektcontainer und in der Verwaltung unterschiedliche Prozesse notwendig sein, die erst an einem bestimmten Punkt z.B. in Form eines Dialogevents zusammengeführt werden.)
- An welchen Punkten können diese unterschiedlichen Prozessebenen zusammengeführt werden?
- Welche einzelnen Events (informelle Treffen, offizielle Meetings, oder Dialog-Events) sind auf den verschiedenen Ebenen notwendig, um das Projektziel zu erreichen?
- Welche Kommunikationsprozesse müssen kontinuierlich geführt werden?

Es ist sinnvoll diese Prozessplanung zu visualisieren und anhand dieser Darstellung mit den verschiedenen beteiligten Akteuren abzustimmen und zu besprechen, ob alle die gleiche Vorstellung vom gemeinsamen Prozess haben. Diese Prozessplanung kann natürlich im Verlauf des Projekts oder der Zusammenarbeit immer wieder überprüft und angepasst werden. Wie eine Prozessarchitektur für einen längeren Zusammenarbeits- und Dialogprozess aussehen kann, seht ihr im folgenden Beispiel:

Prozessarchitektur

Diese Prozessarchitektur zeigt den Aufbau eines Netzwerks zwischen drei lokalen Jugendorganisationen und den jeweiligen lokalen Dialogplattformen in Zentraltunesien.



Im unteren Teil seht ihr den Prozess der *Young Leaders* – das sind junge zivilgesellschaftliche Aktivisten aus vier verschiedenen Orten, die durch Kompetenzaufbautrainings befähigt werden in ihren jeweiligen Orten Dialogprozesse mit lokalen Akteuren anzustoßen. Die Trainings vermitteln den Young Leaders Dialog- und Partnerschaftskompetenzen, die notwendig sind, um Partnerschaftsprozesse zu initiieren und zu moderieren. Ziel ist es in den jeweiligen Orten neue Initiativen zur nachhaltigen lokalen Entwicklung ins Leben zu rufen und sich durch die regionale Vernetzung gegenseitig zu unterstützen. Im oberen Teil seht ihr den Aufbau der jeweiligen Dialogstrukturen zwischen Bürgern und staatlichen Vertretern in den jeweiligen Orten. Es finden jeweils Workshops statt, um das Engagement der relevanten Akteure Stück für Stück aufzubauen, sich auszutauschen und gemeinsam Ideen zu entwickeln. Im Rahmen von Visionsworkshops wird zunächst eine lokale Vision entwickelt und dann im Rahmen eines ortübergreifenden Workshops an einer regionalen Vision für lokale Entwicklung gearbeitet. Am Ende findet ein Launch des regionalen ‚Young Leaders‘ Netzwerk statt, in dem die jeweiligen lokalen Initiativen vorgestellt, die Vision des regionalen Netzwerks sowie die Ideen für eine Erweiterung des Netzwerks vorgestellt werden.



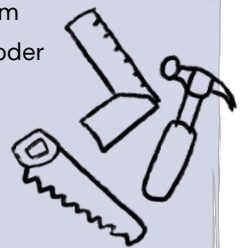
Praxistipps für die Eventgestaltung

TOOL: Check-in und Check-out

Der Check-in und das Check-out sind Instrumente, um Team- oder Stakeholder-Meetings zu beginnen und zu beenden. Das Einchecken bedeutet, dass jede Stimme im Raum einmal gehört wird, bevor die eigentlichen inhaltlichen Gespräche beginnen. Das kann bedeuten, dass jeder Teilnehmer des Meetings oder dem Workshop die Möglichkeit hat, etwas darüber zu sagen, wo er oder sie sich gerade befindet, wie er oder sie sich fühlt, oder was er oder sie sonst noch auf dem Herzen hat.

Es hilft den Teilnehmenden

- richtig präsent zu sein.
- alle Menschen im Raum als Menschen wahrzunehmen
- andere Sorgen hinter sich zu lassen und
- sich auf den Inhalt des Treffens zu konzentrieren.



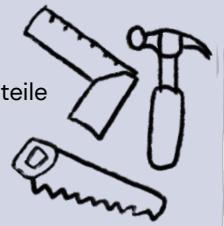
Jede Art von bewusst geschaffener informeller Atmosphäre zu Beginn eines Treffens oder eines Gesprächs ist hilfreich für den Aufbau von Vertrauen. Dieses kleine Ritual verleiht jedem Treffen eine persönliche Note, die nicht nur die Qualität, sondern auch die Effizienz des Gesprächs steigert. Das mag sich zu Beginn etwas ungewohnt anfühlen, aber umso besser man sich kennenlernt, umso nützlicher werden Check-ins für die Beziehung.

Mögliche Check-ins & Check-outs:

- ✓ sehr kurze Vorstellung jedes Teilnehmers
- ✓ In großen Gruppen kann der Check-in auch in kleinen Gruppen stattfinden
- ✓ inhaltliche und zugleich emotional ansprechende Frage, die das Thema des Tages einleitet, z.B. Was ist Ihre Motivation sich für Rechte für Geflüchtete einzusetzen? Oder Was sind Ihre bisherigen Erfahrungen in der Arbeit mit Geflüchteten?
- ✓ Der Check-out kann entweder einfach offen gestaltet werden, so dass alle Teilnehmenden die Möglichkeit haben das loszuwerden, was für sie wichtig ist, oder aber konkret Raum zur Reflektion des Tages aufrufen, z.B.: Was nehmt ihr aus dem heutigen Treffen mit?
- ✓ Frage, die auf die Erwartungen der Teilnehmenden eingeht: Wann würden Sie dieses Treffen am Ende des heutigen Tages als Erfolg bezeichnen?
- ✓ Wenn es schnell gehen soll, ist auch ein so genanntes 'One Word' Check-in oder Check-out möglich.

TOOL: Die Wahl der Sitzordnung

Die Wahl der Sitzordnung bei Stakeholder-Veranstaltungen hat einen großen Einfluss auf die Ergebnisse. Hier sind Vor- und Nachteile der bekannten Sitzordnungen:



Konferenz-Stil:

Bei einer formellen Konferenz befindet sich üblicherweise im vorderen Teil des Raums das Podium oder ein Rednerpult. Der Sprecher steht vor mehreren Stuhl- oder Tischreihen. Die Teilnehmenden hören die meiste Zeit zu, ohne sich selbst äußern zu können. Wenn sie die Gelegenheit erhalten, Fragen zu stellen, geben sie in der Regel eher Statements ab, als tatsächlich Fragen zu stellen.

Vorteil:

Große Teilnehmerzahl, Respekt für hochrangige Personen.

Nachteil:

Barrieren zwischen Akteuren, einseitige Kommunikation.

Fazit:

Geeignet für formelle Anlässe, ungeeignet für Dialogveranstaltungen.

U-förmige Sitzordnung:

Diese Sitzordnung ist vor allem durch „Runder-Tisch“-Veranstaltungen bekannt. Sie wird häufig bei formellen Stakeholder-Dialogen genutzt. Ob eine qualitativ hochwertige Kommunikation zwischen den Teilnehmern stattfinden kann, hängt stark von der Moderation ab. In einem sehr von Hierarchie und Protokoll geprägten Setting leitet meist der ranghöchste, federführende Akteur das Treffen. Dieser verfügt aber nicht zwingend über die nötigen Moderations- und Dialogkompetenzen, um Dialog und Austausch anzuregen und zu ermöglichen. Daher bietet sich für ein Stakeholder-Treffen mit einer u-förmigen Sitzordnung eine professionelle Moderation an.

Vorteil:

Nähe und Kommunikation zwischen Teilnehmern.

Nachteil:

Betont Hierarchien, kann zu festgefahrenen Meinungen führen.

Fazit:

Geeignet für begrenzten Austausch, ungeeignet für Veränderungen.

Runde Tische:

Runde Tische ermöglichen den direkten Austausch von Perspektiven und Ansichten unter den Akteuren, die gemeinsam an einem Tisch sitzen. Um eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen und es den Teilnehmern zu erleichtern, sich an dem Gespräch zu beteiligen, sollten maximal acht Personen an einem Tisch sitzen. Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Stakeholder-Veranstaltung ist die umsichtige Auswahl von Tischgruppen. Es ist wichtig, wer mit wem an welchem Tisch sitzt. Gerade zu Beginn eines Dialogprozesses ist dafür zu sorgen, dass bestimmte Personen einander treffen und miteinander ins Gespräch kommen können, da sie durch den Austausch offener für Veränderung werden. Dieses Setting benötigt, insbesondere bei großen Gruppen, eine sehr strukturierte Moderation, welche die Arbeit an den Tischen betont und lange Diskussionen im Plenum vermeidet.

Vorteil:

Förderung des Austauschs, Zeitersparnis und Vertrauensbildung.

Nachteil:

Ungeübte Teilnehmer könnten sich anfangs unsicher fühlen.

Fazit:

Optimal für aufrichtigen Austausch und Lösungsfindung, erfordert professionelle Moderation.



TOOL: Kommunikationsvereinbarungen

Ein guter Dialog ist vielschichtig und eine Fähigkeit, die geübt sein will. Er ist die Basis und der Motor guter Zusammenarbeit. Um sich diesem Faktor durch eigene Erfahrung bewusst zu werden, wurden zu Beginn des Trainings gemeinsame Kommunikationsvereinbarungen festgelegt. Dies ist ein Tipp für jede Form von Training, Meeting oder Konferenz: am Anfang einer Unterhaltung gemeinsam als Gruppe Kommunikationsvereinbarungen treffen, an die sich alle halten müssen und auf die bei Bedarf verwiesen werden kann. Das hilft einen guten und produktiven Dialog zu schaffen – das Fundament, auf dem jede gute Zusammenarbeit basiert.

Zu Beginn unseres Better-Together Trainingsprogramms legten wir als Gruppe folgende Kommunikationsvereinbarungen fest:

- ✓ Wertschätzender Umgang
- ✓ Innehalten und schauen, ob alle noch dabei sind
- ✓ Gleiche Redeanteile
- ✓ Zielführender Ablauf
- ✓ Ausreden lassen





Phase 3: Gemeinsame Umsetzung und Erfolge messen

In Phase 3 einer Stakeholder-Zusammenarbeit beginnt die gemeinsame Umsetzung der in Phase 2 gemeinsam entwickelten Planung. Nun können die Früchte der vorherigen Arbeit geerntet werden, und Erfolge gemessen und gefeiert werden. Gleichzeitig wird der Prozess der Umsetzung ausgewertet und durch ein gemeinsames Monitoring überprüft.

Es ist wichtig, das ursprüngliche Anliegen und das Vorgehen regelmäßig zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen. Oft stellt sich erst in der Umsetzung heraus, dass bestimmte Aspekte des Kontextes nicht ausreichend berücksichtigt wurden oder dass wichtige Stakeholder nicht in den bisherigen Prozess einbezogen waren. Hier hilft es, Herangehensweisen aus Phase 1 (Explorieren und Einbeziehen) erneut aufzugreifen, etwa durch eine Vervollständigung der Kontextanalyse, durch Kapazitätsentwicklung für die Zusammenarbeit in Stakeholder-Kollaborationen oder die Integration neuer Stakeholder in den Prozess. In Phase 3 zeigt sich oft am stärksten, wie unterschiedlich die Entscheidungsstrukturen zwischen öffentlichem Sektor, Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft sind. Hier müssen alle Beteiligten viel Geduld und Rücksicht aufbringen. Die Kerngruppe sollte dafür sorgen, dass die Umsetzung des gemeinsam geplanten Vorgehens vorangebracht wird.

Oft wird in dieser Phase auch die Komplexität des Prozesses sichtbar, nicht selten erscheint sie als Krise. Symptome sind plötzliche Kritik von Nicht-

Beteiligten, bisher zurückhaltende Stakeholder bringen nun ihre Interessen ein, negative Berichterstattung erscheint, Gegeninitiativen starten, es werden endlose unfruchtbare Diskussionen geführt oder beteiligte Stakeholder drohen sogar an, aus dem Prozess auszusteigen. Je mehr stabile und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen in der Phase 1 des Explorierens und Einbeziehens und in Phase 2 der Formalisierung der Zusammenarbeit entstanden sind, desto eher können Krisen überwunden werden.



Ziele:

- ✓ Umsetzung der gemeinsam vereinbarten Projektziele
- ✓ Ein funktionierendes Kooperationssystem, das gemeinsam lernt
- ✓ Dynamik für selbstgesteuerte Veränderungsprozesse in Gang setzen

Dauer:

Projektlaufzeit oder darüber hinaus

Zu erwartendes Ergebnisse:

- ✓ Wichtige Stakeholder liefern gemeinsam koordinierte Ergebnisse.
- ✓ Meilensteine/Projektziele werden erreicht.
- ✓ Die Entscheidungsfindung ist effizient und die Steuerungsstrukturen funktionieren.
- ✓ Erfolge sind allen bekannt und werden veröffentlicht, d.h. medial oder auch mit entscheidenden Stellen geteilt.
- ✓ Regelmäßige Meetings mit den involvierten Akteuren fördern Innovation und Lernaustausch.
- ✓ Das Monitoring von Fortschritt und Prozess wird zur Verbesserung verwendet.
- ✓ Die Zielgruppen geben positive Rückmeldungen zu den Auswirkungen.

Aktionsschritt 1: Transparenz und gute Kommunikation sichern

Für eine gute Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren sind in der Umsetzung Struktur und Führungselemente wichtig, die aus dem Projektmanagement bekannt sind: Umsetzungspläne, Protokolle von Veranstaltungen und Workshops sowie Aktivitätspläne.

Eine regelmäßige Bewertung des Vorgehens ist wichtig, um alle beteiligten Stakeholder im Prozess zu halten. Wie häufig dies stattfindet, hängt von der jeweiligen Situation beziehungsweise von der Form der Zusammenarbeit ab. Dazu gehört auch eine kontinuierliche Kommunikation, die den Umsetzungsfortschritt für alle Beteiligten transparent macht, etwa durch einen Newsletter, durch eine zusammenfassende Berichterstattung aus Stakeholder-Treffen oder durch regelmäßige Fortschrittsberichte. Wichtig ist, dass die vereinbarten Formen der Kommunikation eingehalten werden und dass der Prozess wie ausgemacht stattfindet bzw. Änderungen gut kommuniziert werden.



Prinzipien:

- ✓ Kontinuierliche interne Kommunikation und Einigung auf Formen der Außenkommunikation
- ✓ Austausch zwischen den Stakeholdern durch Treffen mit Bezug zu Zielen, Fortschritten und Projektplänen
- ✓ Transparente Prozessarchitekturen, die allen klar machen, wann und warum Treffen, Workshops, Austausch- und Innovationsveranstaltungen und Expertentreffen stattfinden.

Leitfragen:

- ✓ Was sind Indikatoren für eine gute Kommunikation?
- ✓ Welche Maßnahmen tragen dazu bei, Vertrauen zu schaffen und die Arbeitsbeziehungen zu stärken?
- ✓ Wie fördern wir Kompetenzaufbau und Wissensmanagement?

🦋 Aktionsschritt 2: Ergebnisse produzieren und Erfolge feiern

In Phase 3 ist es wichtig, die Erfolge einer Zusammenarbeit aufzuzeigen, die auch für Außenstehende sichtbar sind. Erste Erfolge stehen hier gewissermaßen als „Prototypen“ künftiger Erfolge bei der Umsetzung der angestrebten Veränderung.

Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, sich zunächst auf Ergebnisse zu konzentrieren, die leicht zu erreichen sind (sogenannte quick wins). Allerdings sollte man das größere Ziel nicht zugunsten kurzfristiger Ergebnisse vernachlässigen. Durch bereits erzielte Ergebnisse kann jedoch in schwierigen Situationen ein Bezug zu diesen gemeinsamen Erfolgen hergestellt werden. In Phase 3 sollten die Beteiligten Erfolge feiern – wenn sinnvoll auch öffentlich wirksam. Aber vor allem Dingen auch als gegenseitige Wertschätzung der getanen Arbeit.



Prinzipien:

- ✓ Fortschritte und Erfolge erlebbar machen
- ✓ „Prototypen“ zukünftiger Ergebnisse frühzeitig ausprobieren
- ✓ Erfolge gemeinsam feiern
- ✓ Gemeinsam erarbeitete Umsetzungspläne gemeinsam auswerten

Leitfragen:

- ✓ In welchen Bereichen können wir leichter schnelle Ergebnisse erzielen?
- ✓ Welche Prototypen der geplanten Veränderung können in Gang gebracht werden?
- ✓ Wie können wir den teilnehmenden Stakeholdern und der Öffentlichkeit Erfolge am besten präsentieren?

✂ Aktionsschritt 3: Mechanismen für gemeinsames Lernen etablieren

Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren benötigen Feedbacksysteme. Die Beteiligten müssen sich gemeinsam auf Systeme einigen, die alle Beteiligten verstehen und nachvollziehen können.

Oftmals haben verschiedene Stakeholder-Gruppen ein sehr unterschiedliches Verständnis von Feedbacksystemen. Daher kann es hilfreich sein, Kriterien für Feedback gemeinsam mit allen Stakeholdern abzustimmen. Wichtig ist, dass sich alle Stakeholder frei äußern können. Darüber hinaus sind auch Instrumente zum Monitoring notwendig.

Prinzipien:

- ✓ Eine kreative Lernkultur etablieren, an der alle beteiligt sind.
- ✓ kreative Austauschformen finden zu innovativen Ansätzen, Erfolgsfaktoren und praktikablen Lösungen
- ✓ Prozessmonitoring für Stakeholder des Kooperationssystems etablieren

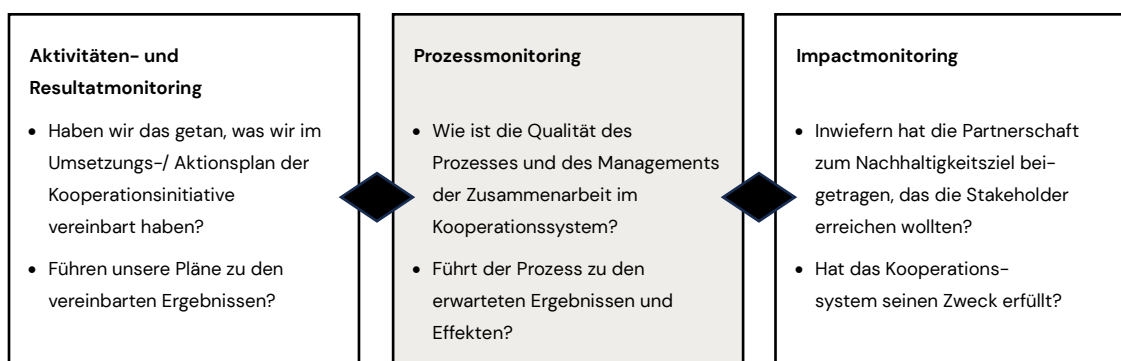
Leitfragen:

- ✓ Wie können wir Stakeholder-Feedback integrieren?
- ✓ Wie können wir sicherstellen, dass wir gemeinsam aus Erfahrungen lernen?
- ✓ Wie kann der Fortschritt am besten gemessen werden?

Vom Monitoring zur Lernkultur

Im Kapitel zur Phase 2 haben wir beschrieben, wie der Kompass für Kollektive Führung mit seinen sechs Dimensionen als Gestaltungsprinzipien angewandt werden kann, um einen möglichst lebendigen und wirkungsorientierten Prozess zu planen. Diese sechs Dimensionen können ebenso in Form von Katalysatoren oder Erfolgsfaktoren verwendet werden, anhand derer die Qualität der Zusammenarbeit überprüft werden kann. Die Ergebnisse bieten dann wiederum gute Anhaltspunkte für mögliche notwendige Veränderungen, und Anpassungen. Es handelt sich dabei um ein vom Collective Leadership Institute entwickeltes Prozess-Monitoring-Tool.

Das gemeinsame Anwenden des Monitoring-Tools im Projektteam oder in der Kerngruppe bietet eine gute Gesprächsgrundlage für das gemeinsame Reflektieren und Lernen, und kann somit ein guter Startpunkt für eine Lernkultur sein.





TOOL: Prozess-Monitoring mit dem Collective Leadership Compass



Bewertungsmatrix Erfolgsfaktoren für Partnerschaften. Unter [diesem Link](https://bit.ly/47CJ8pL) (https://bit.ly/47CJ8pL) kannst du die Qualität eurer Zusammenarbeit auswerten.

KOMPASS-DIMENSIONEN	ERFOLGSFAKTOREN	ASPEKT	INDIKATOREN FÜR PARTNERSCHAFTSKOMPETENZ
Zukünftige Möglichkeiten 	Gemeinsame Strategie Sicherstellen, dass im Laufe der Zeit alle relevanten Interessengruppen die Strategie und Umsetzung vorantreiben.	Zielklarheit	Ziele und Strategien werden gemeinsam entwickelt. Alle Hauptakteure (einschließlich hochrangiger Vertreter) unterstützen die Vision eines gemeinsamen Wandels.
		Inklusion	Die Perspektiven schwächerer oder kritischer Interessengruppen werden angemessen integriert. Ausreichende Ressourcen und professionelles Prozessmanagement gewährleisten die Einbeziehung aller relevanten Interessengruppen.
		Verantwortlichkeit	Rollen und Verantwortlichkeiten sind so definiert, dass sie die Eigenverantwortung für die Förderung gemeinsamer Veränderungen stärken. Verfahren zur Überprüfung des Fortschritts sind vereinbart.
Einbeziehung 	Gemeinsame Ergebnisse Sicherstellung, dass die Interaktion zwischen den Stakeholdern gut organisiert ist und die Identifikation mit dem gemeinsamen Vorhaben verbessert ist.	Engagement Management	Auf der Basis eines gemeinsam entwickelten Prozessplans werden alle relevanten Akteure einbezogen. Entscheidungsverfahren sind transparent und folgen den Grundsätzen der Konsensbildung.
		Netzwerkaufbau	Kollektive Aktionsnetzwerke zwischen wichtigen Akteuren sind aufgebaut und funktionieren gut. Es gibt eine angemessene hochrangige Unterstützung für die Vision und den kooperativen Veränderungsprozess.
		Ergebnisorientierung	Die Hauptakteure arbeiten eng zusammen, um den Veränderungsprozess gemeinsam zu steuern. Alle wichtigen Stakeholder verpflichten sich zur gemeinsamen Umsetzung und Erzielung von Ergebnissen.
Innovation 	Agile Innovation Sicherstellen, dass innovative Ansätze und Prototypen der Zukunft in Kooperation entwickelt und umgesetzt werden.	Kreatives Prototyping	Es gibt Raum für die Erprobung neuer Ansätze, Lösungen oder Ideen. Tagungen und Workshops bieten Raum für kreativen Austausch.
		Wissensmanagement	Aktuelles Wissen zu inhaltlichen Themen wird regelmäßig in den Veränderungsprozess eingespeist. Kooperationspartner tauschen regelmäßig Wissen und Erfahrung aus.
		Planungsflexibilität	Stakeholder überprüfen gemeinsam die Planung und passen sie an die sich abzeichnenden Bedürfnisse an. Mechanismen für Beschwerden und Meinungsverschiedenheiten sind eingerichtet.

Menschlichkeit

Kollektiver Mehrwert
Sicherstellen,
dass Einfluss
ausgewogen ist
und schwächere
Interessen-
gruppen
integriert
werden.

**Wertschätzung**

Unterschiede in der Organisationskultur und/oder
Einschränkungen werden anerkannt.

Der komplementäre Beitrag aller Beteiligten wird
unabhängig von ihrem Einfluss oder ihren Ressourcen
geschätzt.

Machtausgleich

Machtunterschiede zwischen Partner*innen oder
Beteiligten werden anerkannt und Einflussnahme wird
ausgeglichen.

Der Mehrwert für alle Kooperationspartner wird
ausreichend berücksichtigt.

**Gegenseitiges
Verständnis**

Es werden gezielte Anstrengungen unternommen, um die
Weltanschauungen und Perspektiven aller Beteiligten zu
verstehen.

Anerkennung von Unterschieden und Versöhnung sind
die bevorzugte Art, mit Konflikten umzugehen.

**Kollektive
Intelligenz**

Strukturierter
Dialog
Sicherstellen,
dass durch
Kommunikation
und
strukturierten
Dialog
unterschiedliche
Perspektiven
integriert
werden.

**Strukturierter
Dialog**

Regelmäßige hochqualitative Dialogtreffen unterstützen
die Konsensbildung.

Regeln für die interne und externe Kommunikation
werden von allen relevanten Stakeholdern vereinbart und
eingehalten.

Steuerung

Gut funktionierende Führungs- und Lenkungsstrukturen
repräsentieren das Stakeholder-System.

Durchführungsstrukturen sichern die komplementären
Beiträge aller Beteiligten.

**Kollektives
Lernen**

Stakeholder-Meetings sind so konzipiert, dass sie eine
Kultur der kollektiven Reflexion fördern.

Gemeinsame Lernmechanismen umfassen alle Beteiligten
und sind integraler Bestandteil der Umsetzungspläne.

Ganzheitlichkeit

Relevante
Wirkung
Sicherstellen,
dass das
Vorhaben
Wirkung erzielt
und in den
Kontext anderer
Aktivitäten
eingebettet ist.

**Kontextrelevanz**

Das Wissen über den breiteren Kontext der Initiative wird
regelmäßig aktualisiert.

Es findet ein regelmäßiger Austausch mit verwandten
Initiativen statt.

**Kompetenz-
aufbau**

Aufbau von Kooperationskompetenz und fachlicher
Kompetenz sind in den Veränderungsprozess integriert.

Partner*innen werden dabei unterstützt, die Initiative in
ihre jeweiligen Organisationen zu integrieren.

Wirkungsfokus

Stakeholder bewerten regelmäßig ihren komplementären
Beitrag zur Wirkung.

Alle Schlüssel-Stakeholder verstehen den Beitrag der
Veränderungsinitiative zu größeren transformativen
Zielen.

Wann?

Wenn das Kooperations-
system aufgebaut ist und
erste Umsetzung erfolgt ist

Wie?

- ✓ Beginnend mit dem Kerncontainer bis zum Kooperationssystem
- ✓ Fokus auf die Qualität der Kooperation
- ✓ Gemeinsame Anwendung, keine Belehrung von außen



Praxis Tipp: Prozessmonitoring

Am einfachsten lässt sich die Praxisanwendung mit Hilfe einer Exceldatei anwenden, da hier ganz einfach die Ergebnisse eingetragen werden können und das Endergebnis automatisch visuell als Diagramm dargestellt wird.

Step 1

Geht gemeinsam Schritt für Schritt durch die einzelnen Statements der Erfolgsfaktoren und bewertet die Aussage auf einer Skala von 1 (geringe Ausprägung) bis 6 (starke Ausprägung). Wenn ihr alle Fragen bewertet habt, seht ihr am Ende eine visuelle Darstellung der Stärken sowie der Entwicklungsmöglichkeiten eurer Zusammenarbeit zu diesem Zeitpunkt.

Step 2

- ✓ Reflektiert gemeinsam über die Ergebnisse und orientiert euch dabei an folgenden Leitfragen:
- ✓ Welche Muster könnt ihr in eurem Zusammenarbeitssystem erkennen? Was überrascht euch?
- ✓ Wie können die besonders starken Dimensionen zur Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen?
- ✓ Wie könnte die Aufmerksamkeit für bestimmte Entwicklungsbereiche zur Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen?



Zusatz-Tipp: Das Prozess-Monitoring Tool kann natürlich auch allein ausprobiert werden, eignet sich aber am besten gemeinsam als Team, um gleichzeitig auch Diskussion und Austausch zu bestimmten Themen anzustoßen. Damit macht ihr den ersten Schritt hin zu einer gemeinsamen Lern- und Reflektionskultur. Wer neugierig ist, auch seine persönlichen Kompetenzen zu analysieren, findet hier unter diesem [Link](https://bit.ly/3SZxKzM) (<https://bit.ly/3SZxKzM>) auch das persönliche Kompetenz Assessment!



Trouble Shooting: Typische Herausforderungen in der Umsetzungsphase

#1 „Mangelnde Bereitschaft, miteinander zu kommunizieren oder zu sprechen.“



Mögliche Lösungsansätze:

- Raum schaffen, um Gespräche zur Lösung des Konflikts außerhalb der formellen Treffen zu führen
- Akteure individuell und informell einbinden z.B. direkt anrufen
- Bilaterale Gespräche führen, um Ziele und Themen zu klären und den Zweck der Treffen/Aktivitäten zu erläutern
- Klären der Bedürfnisse der Teilnehmer
- Möglicherweise Anreize schaffen an Gesprächen teilzunehmen
- Einholen einer bilateralen Zusage, im Prozess zu bleiben; und bei gemeinsamen Events Zeit für informelle Gespräche einplanen (z. B. Kaffeepausen usw.)

#2 „Es mangelt an Ressourcen, um die Prozessschritte für die Zusammenarbeit der verschiedenen Interessengruppen durchzuführen.“



Mögliche Lösungsansätze: Geht zurück zur Phase 1

- Schaffung von Resonanz bei wichtigen Interessengruppen und hochrangigen Sponsoren
- Hilfe von hochrangigen Akteuren bei der Kontaktaufnahme mit Geldgebern erhalten
- Förderung der potenziellen Ergebnisorientierung der Multi-Stakeholder-Zusammenarbeit
- Wiederholung der Systemdiagnose mit dem Collective Leadership Compass und Bewertung der Reife der Hauptakteure für Veränderungen
- Überarbeitung der Stakeholder-Analyse und Entwicklung von Strategien zur Einbindung mächtiger und finanziell gut aufgestellter Stakeholder

#3 „Der Prozess ist unklar und die Kommunikation verläuft schleppend und uneffektiv.“



Mögliche Lösungsansätze:

- Schaue gemeinsam mit deinem Team auf den Prozess und versuche eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen – welche Aspekte sind bisher nicht deutlich genug kommuniziert worden
- Versuche durch Gespräche mit einzelnen Akteuren herauszufinden, welche Teile des Prozesses noch unklar sind. Ist möglicherweise das langfristige Ziel unklar und der Grund für die ganze Arbeit unklar?
- Findet Best-Practice Beispiele, die eure Idee unterstützen und die Bedeutung einzelner Prozessschritte verdeutlichen
- Bleibt gleichzeitig aber auch agil und flexibel und passt gegebenenfalls die Roadmap an
- Überprüft die Kommunikationswege – an welcher Stelle treten Schwierigkeiten auf? Können Rollen anders verteilt werden?
- Klärt Erwartungen und gebt realistische Einschätzungen

#4 „Es mangelt an Führung oder Initiative seitens der teilnehmenden Stakeholder; es gibt kein Gefühl von kollektiver Verantwortung und Eigenverantwortung.“



Mögliche Lösungsansätze: Geht zurück in Phase 1

- ✓ Stärkung des initialen Containers (Kerngruppe), dann erst schrittweise Einbeziehung weiterer Akteure, um den größeren Container zu einem funktionierenden Ökosystem der Zusammenarbeit aufzubauen – das braucht Zeit!
- ✓ Beachtet die Aspekte rund um ‚Resonanz aufbauen‘ und macht euch Gedanken über das richtige Framing, das Menschen begeistert mit euch an eurem Projekt zusammen zu arbeiten (‚Das emotional ansprechende und inspirierende Ziel‘)
- ✓ Betonung der Bedeutung des Beitrags der einzelnen Akteure
- ✓ Sicherstellen, dass die wichtigen Akteure an der Strategieentwicklung beteiligt sind
- ✓ Verbesserung des vollständigen Verständnisses des Problems
- ✓ Überprüfen welche Dimensionen des Kompasses weniger präsent sind
- ✓ Interviews mit den Beteiligten, um die Gründe für die mangelnde Eigenverantwortung zu ermitteln



Phase 4: Weiterentwickeln, Ausbauen oder Institutionalisisieren

Die meisten Kollaborationen enden erfolgreich nach Phase 3. Manchmal ist es jedoch sinnvoll, die Zusammenarbeit weiterzuentwickeln und sie beispielsweise von der lokalen auf die regionale Ebene zu skalieren.

Die Zusammenarbeitsform kann aber auch an anderer Stelle wiederholt werden, einen neuen Schwerpunkt setzen oder langfristig etabliert und institutionalisiert werden. Wird die Kollaboration weiterentwickelt, müssen meistens **neue Stakeholder integriert** werden, insbesondere wenn andere Akteure die Umsetzung übernehmen. Akteure, die zuvor nicht beteiligt waren, müssen die Dringlichkeit und Bedeutung des Anliegens erkennen. Bestehende Steuerungsstrukturen brauchen nun noch mehr Legitimität und Glaubwürdigkeit. Somit ist es sinnvoll, dass die Kerngruppe in Phase 4 erhalten bleibt und den Prozess schrittweise in die zukünftige Struktur überführt. Die größte Herausforderung in Phase 4 besteht darin, den ursprünglichen Geist der Zusammenarbeitsidee aufrechtzuerhalten und in die neue Struktur zu überführen. Hier wird nun deutlich, weshalb das Modell für dialogischen Wandel die Form einer Spirale hat – die Phase 4 führt in eine neue Phase 1, um die Zusammenarbeit weiterzuführen, zu skalieren oder zu institutionalisieren.

Ziele:

- ✓ Ausweitung der Ziele und Einbeziehung weiterer Akteure
- ✓ Institutionalisierung von Strukturen, damit der Wandel dauerhaft wird
- ✓ Nutzung der Lernerfahrung für andere Themen oder Regionen

Dauer:

unbegrenzt, abhängig von der Thematik, dem Zweck und der Umsetzungsstruktur

Zu erwartendes Ergebnisse:

- ✓ Neue und mehr Akteure fühlen sich den Zielen verpflichtet
- ✓ Die Initiative ist politisch und institutionell gut verankert
- ✓ Eine angepasste Kerngruppe treibt den weiteren Prozess voran
- ✓ Die Managementstrukturen (Sekretariat, Backbone-Organisation, Einbettung in Strukturen) funktionieren
- ✓ Führungs- und Kontrollstrukturen repräsentieren das relevante Stakeholder-System
- ✓ Stakeholder leben eine Lernkultur und evaluieren gemeinsam die Wirkung



Aktionsschritt 1: Neue Unterstützer gewinnen

Wenn eine neu entstandene Kollaboration in eine neue Runde gehen soll, entstehen neue Herausforderungen. Nicht immer kann der initiale Container, der die vorherigen Phasen zusammen durchlaufen hat, auch die langfristige Umsetzung des Anliegens kompetent begleiten. Möglicherweise werden auch neues Know-how oder Ressourcen benötigt.

Hier ist es wichtig, die neuen Herausforderungen früh mit den beteiligten Stakeholdern zu besprechen sowie neue Aufgaben zu entwickeln und klar zu kommunizieren. In Phase 4 müssen daher neue, in einigen Fällen größere Container aufgebaut werden. Hierfür kann man Maßnahmen der vorangegangenen Phasen, insbesondere aus Phase 1, nochmals und auf neue Stakeholder anwenden. Um einen Erfolg zu verbreiten, an anderer Stelle zu wiederholen oder in Institutionen zu verankern, ist es notwendig, neue Netzwerke Interessierter und Engagierter aufzubauen, Vertrauen zu schaffen und Kommunikationsarchitekturen zu etablieren. Wenn der vorherige Container stark genug war, kann er neue Beteiligte hinzugewinnen, Ideen verbreiten und die Umsetzung fördern. Ist dies nicht der Fall, muss abermals wie in Phase 1 des Explorierens und Einbeziehens ein Container aufgebaut werden. Der Stakeholder-Dialog in seiner weiterentwickelten Form sollte sich auf das ursprüngliche System gemeinsamer Werte und Herangehensweisen beziehen und die Ziele nicht aus den Augen verlieren.

Prinzipien:

- ✓ Erfolge aus Phase 3 kommunizieren
- ✓ Einbindung neuer Akteure, die das Thema weiter voranbringen können
- ✓ Erweiterung und Stabilisierung des Kollaborations-Ökosystems
- ✓ Vertrauen und Resonanz aufbauen: Aktionsschritte der Phase 1 nutzen

Leitfragen:

- ✓ Welche Kooperationspartner brauchen wir zur Ausweitung der Zusammenarbeit?
- ✓ Welche Form der Institutionalisierung brauchen wir?
- ✓ Welche Strategien haben sich in der Vergangenheit bewährt und sollten zur Ausweitung der Wirkung eingesetzt werden?
- ✓ Wie können wir Identifikation mit dem Anliegen, Vertrauen und Engagement aufrechterhalten?

Aktionsschritt 2: Management-Strukturen aufbauen

Falls Kollaborationen aufgrund ihrer erfolgreichen Umsetzung institutionalisiert, das heißt in eine formale Struktur überführt werden sollen, sind folgende Aspekte aus Phase 1 und Phase 2 relevant:

- eine erweiterte Kontextanalyse
- neue Engagement-Prozesse
- eine Anpassung von Vereinbarungen
- der Aufbau von Managementstrukturen

Die Kollaboration hat nun ein neues, größeres „Zuhause“, eine professionellere Umsetzungsstruktur oder zusätzliche finanzielle Ressourcen. Dies kann bedeuten, dass aus der Kollaboration eine Institution entsteht oder dass der Dialog-Ansatz in formale oder regulative Prozesse übernommen wird. In all diesen Fällen sind professionelle Managementstrukturen wichtig. Ein solcher Prozess verläuft meistens nicht ohne Hürden und Konflikte. Um diese konstruktiv zu gestalten, ist eine Kontinuität in der Kerngruppe oder der wichtigen anderen beteiligten Stakeholder ebenso entscheidend, wie die größere Vision der Veränderung präsent zu machen.

Prinzipien:

- ✓ Professionalisierung der Umsetzungsstrukturen oder deren Einbettung in bestehende Institutionen
- ✓ Verankerung von Prinzipien guter Stakeholder-Zusammenarbeit in Managementstrukturen
- ✓ Strategien zur Konsolidierung (Nachhaltigkeit) gemeinsam mit den Akteuren entwickeln
- ✓ Finanzierung des weiteren Prozesses sicherstellen

Leitfragen:

- ✓ Welche Managementstrukturen können Ergebnisse unterstützen und Wirkung entfalten?
- ✓ Was ist eine geeignete Prozessarchitektur, um fortzufahren?
- ✓ Müssen wir eine Organisation oder juristische Person schaffen oder können wir Dialog und Zusammenarbeit in bestehende institutionelle Prozesse integrieren?

Aktionsschritt 3: Steuerungs- und Lernstrukturen etablieren

Mit einer stärkeren Formalisierung der Zusammenarbeit entstehen neue Herausforderungen: Stakeholder oder Unterstützer fragen noch mehr nach Wirkung und Nützlichkeit der Zusammenarbeit. Nicht-Beteiligte zweifeln die Repräsentativität der beteiligten Stakeholder an. Politische Unterstützer fordern stärker den Nachweis von Ergebnissen ein. Es wird nach externen Evaluierungen verlangt. Die Sichtbarkeit nimmt zu und damit auch mögliche Kritik.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, werden Governance-Strukturen benötigt, also neue, angepasste Lern- und Steuerungsstrukturen wie eine formale Stakeholder-Repräsentanz oder ein paritätisch besetztes Steuerungskomitee. Entscheidungsprozesse und der Umgang mit externer Kritik müssen formalisiert und Ergebnisorientierung muss regelmäßig nachgewiesen werden.

Prinzipien:

- ✓ Initiierung einer Meta-Zusammenarbeit mit anderen Initiativen
- ✓ Politische Unterstützung verankern
- ✓ Vertretung der Stakeholder in die Governance einbeziehen
- ✓ Verankerung des Multi-Akteurs-Ansatzes, Governance und Lernmechanismen

Leitfragen:

- ✓ Welches Fachwissen ist erforderlich, um die Zusammenarbeit zu erweitern?
- ✓ Mit welcher anderen Initiative sollten wir formeller zusammenarbeiten, um die Wirkung zu erhöhen?
- ✓ Welche Form der Governance gewährleistet Glaubwürdigkeit und fördert das gegenseitige Lernen?
- ✓ Haben wir die Lessons Learnt der Zusammenarbeit evaluiert und diese in die nächste Planungsstufe integriert?

Überblick: Methoden und Tools in der Anwendung

Tools auf allen Ebenen



Tools über den Prozess hinweg



Erfahrungskiste – Anwendungsbeispiele aus der Praxis

Multi-Stakeholder-Ansatz im Bekleidungssektor in Bangladesch

Prozessphase:



Kontext:

- Der Textil- und Bekleidungssektor in Bangladesch ist mit hohen Risiken für die Verletzung anerkannter Menschenrechte und Schädigung der Umwelt verbunden.
- Bisher werden die beiden Themen aber getrennt voneinander entwicklungspolitisch bearbeitet und erzielen nicht die volle Wirkung.

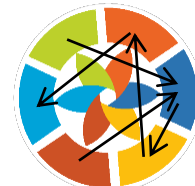
Herausforderungen:

Alle Beteiligten sowohl vor Ort in Bangladesch sowie in Deutschland (Textilhersteller und -händler) für das Thema begeistern und an Bord holen. Den Koordinierungsaufwand als NGO mit begrenzten Ressourcen stemmen.

Analyse:



Möglicher Prozess



- Das Projekt möchte das durch die Verbindung der beiden Ansätze Worker-based Monitoring (Menschenrechte und Arbeitsschutzthemen) und Community-based Monitoring (Umweltthemen) ändern.
- Als Pilotregion wurde Ashulia ausgesucht, weil dort 75% der Menschen von beiden Themen unmittelbar betroffen sind.

Analyse und methodischer Ansatz:

Eine Analyse mit dem Kompass zeigt Stärken in den Bereichen *Ganzheitlichkeit* (Kontextverständnis und Überblick über die Situation vor Ort) sowie *Menschlichkeit* (menschenzentrierter Ansatz und empathisches Miteinander). Herausfordernd sind sowohl die Dimension *Kollektive Intelligenz* (alle ins Boot holen und die jeweiligen Perspektiven einbeziehen, sowie der regelmäßige interne Lernaustausch) sowie *Zukünftige Möglichkeiten* (begrenzte Ressourcen). Inwiefern sich die mittelstark ausgeprägten Dimensionen *Innovation* und *Einbeziehung* nutzen lassen, ergibt der nächste Schritt der Ideen- und Prozessentwicklung.

Schritte und (möglicher) Impact:

Die gut ausgeprägte *Ganzheitlichkeit* und *Menschlichkeit* bieten gute Anhaltspunkte, um mit dem Kontextverständnis, der Kenntnis der Bedürfnisse vor Ort in einem ersten Schritt auch die *Einbeziehung* der lokalen Stakeholder zu stärken. Diese ist durch äußere Faktoren wie z.B. die zunehmenden Einschränkung zivilgesellschaftlicher Arbeit in Bangladesch gefährdet, daher ist durch ein Pilotvorhaben (*Innovation*) das Ziel den Handlungsraum ggf. besser zu schützen sowie die anderen nötigen externen Stakeholder gezielter einzubeziehen. Zeigt dieses Pilotvorhaben erste Fortschritte und wird eine gemeinsame Vision entwickelt, so öffnet sich auch der Möglichkeitsraum (*Zukünftige Möglichkeiten*) das Projekt im Sinne der Stärken *Ganzheitlichkeit* und *Menschlichkeit* zu vertiefen und zu verbreiten. Dafür sind dialogische Ansätze wichtig, die die *Kollektive Intelligenz*, das heißt der regelmäßige Austausch von Wissen und Perspektiven stärken. Über große Distanz ist das oft nur online möglich (*Innovation, Menschlichkeit* weiter stärken) und bei begrenzten Ressourcen sollten die Partner vor Ort mit entsprechenden dialogischen Kapazitäten gestärkt werden (*Ganzheitlichkeit, Einbeziehung*), so dass sie zukünftig auch ohne die Projekthilfe die Zusammenführung der Worker- und Community-based Monitoring-Ansätze fortführen können.

Fachtag Migration

Prozessphase:



Analyse:



Möglicher Prozess



Kontext:

- Das Thema Migration ist herausfordernd, insbesondere in ländlichen Gebieten ostdeutscher Bundesländer.
- Das Vorhaben *Fachtag Migration* möchte dem entgegenwirken, indem es Netzwerke (z.B. Migrant*innenorganisationen und entwicklungspolitische Akteure) und relevante Stakeholder (z.B. Politik und Wirtschaft) miteinander in Dialog und Vernetzung bringt.

Herausforderungen:

Die Schnittmengen zwischen den Stakeholdern sind relativ gering. Es gibt teilweise Konkurrenzdenken. Die zeitlichen Ressourcen des Initiators sind begrenzt. Und sowohl Eigeninitiative als auch Ownership sind noch nicht ausgeprägt.

Analyse und methodischer Ansatz:

Das Vorhaben bedenkt zahlreiche Akteure und Wechselwirkungen und arbeitet mit bereits vorhandenen Strukturen, der Ansatz hat daher Stärken insbesondere in den Kompass-Dimensionen *Ganzheitlichkeit* und *kollektive Intelligenz*. Allerdings erkennen die Akteure noch nicht das Potenzial und damit die *Zukünftigen Möglichkeiten* des Vorhabens. *Innovative* Ansätze für z.B. die Programmgestaltung des Fachtags sind vorhanden, können aber noch nicht umgesetzt werden. Auf der *menschlichen* Ebene konnten bilaterale erste Beziehungen aufgebaut werden, aber durch starkes Konkurrenzdenken, ist noch keine gemeinsame Basis der Akteure vorhanden. Die größte Herausforderung besteht in der *Einbeziehung* der Akteure, die in ihren jeweiligen Bereichen hohe Fachexpertise haben, aber den Mehrwert eines Austauschs und möglicher Kooperation mit Akteuren außerhalb des eigenen Wirkungskreises (noch) nicht sehen.

Schritte und (möglicher) Impact:

Die Analyse ergab, dass eine Umsetzung des Fachtags (Übergang in Phase 3 des DCM) noch nicht möglich ist. Vielmehr sollte noch einmal Zeit in Phase 1 investiert und das Konzept geschärft werden. Mögliche Schritte entlang der Kompass-Dimensionen: Ausgehend von der *Ganzheitlichkeit* des Ansatzes, könnten in bereits vorhandenen Formaten wie z.B. Arbeitskreisen zu Migrationsthemen das Konzept auf Resonanz getestet werden (*Einbeziehung* und *Kollektive Intelligenz*) sowie für die *Zukünftigen Möglichkeiten* des Vorhabens mit einem emotional ansprechenden Ziel geworben werden – um die Akteure auch auf der emotionalen Ebene abzuholen und ein gemeinsames Narrativ zu schaffen. Ergibt sich aus diesen Schritten und weiteren bilateralen Gesprächen ein guter Container, kann in Phase 2 des DCM übergegangen und kreativ und zielgerichtet am Programm des Fachtags (*Innovation*) sowie der Stärkung des gemeinsamen Vertrauens (*Menschlichkeit*) gearbeitet werden. Wichtig ist dabei die enge *Einbeziehung* der Akteure im Container, so dass diese einerseits Lust auf die Zusammenarbeit bekommen (Zukünftige Möglichkeiten und aktive Mitwirkung erlebbar machen) und andererseits Ownership übernehmen (Rollen- und Aufgabenverantwortung wahrnehmbar machen).

Langer Weg – Albinismus in Burkina Faso

Prozessphase:



Analyse:



Möglicher Prozess



Kontext:

- Albinismus ist in verschiedenen Ländern Afrikas stigmatisiert und mit Aberglauben verbunden.
- Das Projekt ‚Langer Weg‘ möchte das für Burkina Faso ändern durch Arbeit im Schulbereich, mit Handicap-Organisationen und Fraueninitiativen. Dabei ist die Umsetzung des Vorhabens in verschiedenen Phasen gleichzeitig:
- Während es in Burkina Faso bereits Umsetzungsstrukturen und seit 2019 erste Aktivitäten durch zwei Partnerorganisationen mit einer Schule und einer Fraueninitiative gibt (Phase 3), geht es in Deutschland darum zunächst ein Netzwerk in Gesprächen mit Kirchen, Handicap-Organisationen, Künstler*innen und anderen potentiell Interessierten und Fördernden aufzubauen (Phase 1 und 2).

Herausforderungen:

Auf deutscher Seite besteht zwar Interesse über das Thema mehr zu erfahren, aber es kommt oftmals nicht zum „Buy-in“, d.h. Zeit um Engagement einzubringen oder Geld zu spenden. In Burkina Faso sind beide Kooperationspartner sehr unterschiedlich aufgestellt: Die Schule kümmert sich sehr gut um die betroffenen Kinder und gibt ihnen konkrete Ausbildungsmöglichkeiten. Die Fraueninitiative ist medial sehr präsent, verfolgt aber sehr stark eigene Vorstellungen vom Umgang mit dem Thema, daher ist eine Kooperation zwischen den Partnern schwierig.

Analyse und methodischer Ansatz:

Die Kompass-Analyse zeigte Stärken der Initiative in den Bereichen *Einbeziehung* (Netzwerkaufbau, Schulpartner vor Ort) und *Innovation* (Besetzen des für viele in Deutschland unbekannten Themas, mediale Präsenz der Fraueninitiative vor Ort), die sich auch mit den persönlichen Stärken des Initiators decken. Die o.g. Herausforderungen sind vor allem in den Dimensionen *Kollektive Intelligenz* (fehlendes Bewusstsein auf deutscher Seite, keine Kooperation der Partner in Burkina Faso), *Ganzheitlichkeit* (was ist der Beitrag aller) und teilweise *Zukünftige Möglichkeiten* (was ist der gemeinsame Zweck der Zusammenarbeit) zu sehen. Um diesen zu begegnen, wird auf unterschiedlichen Ebenen mit den Kompass-Gestaltungsprinzipien eine Vorgehensweise geplant.

Schritte und (möglicher) Impact:

Mit den Stärken *Einbeziehung* und *Innovation* werden gezielt potenzielle Unterstützer*innen des Projekts regional in Deutschland über persönlichen Kontakt und Flyer angesprochen. Dies vor allem in Organisationen, die auch durch die *menschlichen Aspekte* des Projekts Interesse haben können, also Kirchen, Schulen, Handicap-Organisationen, Künstler*innen. Durch diesen Resonanztest können die *zukünftigen Möglichkeiten*, insbesondere die Zielklarheit gestärkt und weitere potenzielle Interessensgruppen wie z.B. Migrant*innen gewonnen werden. Entsteht so ein Netzwerk, das engagiert bei der Sache ist und wird der eingebrachte gemeinsame Beitrag (das Große und Ganze) sichtbar, stärkt dies die *Ganzheitlichkeit* des Vorhabens. Durch Klarheit im Bereich *Ganzheitlichkeit* (wozu machen wir diese Arbeit hier) und mit der Stärke der *Einbeziehung* ist es möglich z.B. einen ersten Austausch zwischen den möglichen Mittelgebern in Deutschland oder auch zwischen den Partnern in Burkina Faso zu initiieren, und den Wissensaustausch (*Kollektive Intelligenz*) aktiv zu fördern. Durch das Gemeinsame ist es leichter in den Dialog zu treten. Parallel zu diesem besonders auf das deutsche Netzwerk angelegten Prozess wird in Burkina Faso ein weiterer Prozess angestoßen, der die Stärken beider Partner (Schule = *Einbeziehung*, *Menschlichkeit*, *kollektive Intelligenz*; Fraueninitiative = *Innovation*, *Zukünftige Möglichkeiten*) als ergänzend zueinander und damit ganzheitlich herausstellt und daher Konkurrenz unnötig macht.

Regional aktiv – global gedacht

Prozessphase:



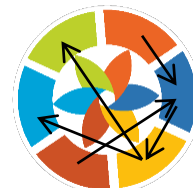
Kontext:

- In einer ausgewählten Region Brandenburgs soll global gerechte lokale Zukunftsgestaltung durch die Stärkung zivilgesellschaftlicher Strukturen gefördert werden.
- Ziel ist die Entstehung einer Leuchtturm-Region mit sich verstetigender Wirkung für andere Landesteile, die auch entwicklungspolitische Aspekte berücksichtigt.

Analyse:



Möglicher Prozess



- Dies geschieht durch Bildungsveranstaltungen vor Ort und digitale Qualifizierungsangebote sowie die Einbeziehung weiterer Stakeholder (Verwaltung, Privatsektor, Kirche).

Herausforderungen:

Das Interesse am Thema ist vorhanden, aber das Einbringen der globalen Perspektive ist herausfordernd. Die Beteiligten wollen gern etwas für sie lokal Greifbares erfahren. Auch sind gemeinsame Zielstellungen und die Fragen möglicher Strukturen noch nicht geklärt.

Analyse und methodischer Ansatz:

Das Projekt befindet sich im Übergang von Phase 2 zu 3 des Dialogic Change Models, weil die Partner gern etwas Konkretes umsetzen wollen, aber dafür nötige Übereinkünfte noch nicht erzielt sind. In der Kompass-Analyse finden sich zwei wesentliche Stärken: *Zukünftige Möglichkeiten*, insbesondere die Rollenverteilung der Partner ist klar und sie wollen etwas für die Zukunft ihrer Region erreichen, und *Menschlichkeit*, vor allem im Bereich Wertschätzung. *Einbeziehung* und *Innovation* sind teilweise bereits vorhanden, können und sollen aber gestärkt werden. Die größten Herausforderungen sind bei der *kollektiven Intelligenz* (gemeinschaftliches Voranbringen des Projekts) und *Ganzheitlichkeit* (globales Verbindung einbringen) zu finden.

Schritte und (möglicher) Impact:

Die Kompassachse *Zukünftige Möglichkeiten* und *Menschlichkeit* soll als Basisstärke für das gesamte Vorhaben dienen, d.h. alle Aktivitäten werden unter diesen Gesichtspunkten geplant und durchgeführt. Ausgehend davon soll in einer Auftaktveranstaltung die Dimension *Einbeziehung* gestärkt werden, in dem die Menschlichkeit sowie die gemeinsame Vision der Zukunft im Vordergrund steht. Um etwas Greifbares für die Teilnehmer*innen dieser Veranstaltung zu entwickeln, wird kreatives Prototyping (*Innovation*) bei der Auftaktveranstaltung genutzt. Über die Idee gemeinsam die Region voranbringen zu können wird Vertrauen aufgebaut und dieses kann genutzt werden, um Zusammenarbeitsstrukturen zu schaffen und die Nutzung der *kollektiven Intelligenz*, das heißt das Nutzen der verschiedenen Wissens- und Perspektivressourcen in der Region zu stärken. Parallel dazu kann die Fachexpertise der projektinitiierenden Organisation genutzt werden, um Schritt für Schritt das globale Thema und die SDGs (*Ganzheitlichkeit*) in den Prozess einfließen zu lassen. Dabei ist Geduld und Augenmaß wichtig, um die sich langsam entwickelnden Kooperationsstrukturen nicht gleich zu überfordern. In der kritischen Phase des Übergangs von Phase 2 zu 3 sind regelmäßige Treffen mit den Partnern und das Setzen von Meilensteinen wichtig. Werden diese erreicht, soll auch das gemeinsame Feiern dieses Etappenziels nicht zu kurz kommen.



Multi-Akteurs-Partnerschaft gendergerechter Gesundheits- und Arbeitsschutz Indien und Indonesien

Prozessphase:



Analyse:



Möglicher Prozess



Kontext:

- Gesundheits- und Arbeitsschutz von Arbeiter*innen im Bereich Textilien und Schuhe sind in Indien und Indonesien unterschiedlich, aber schwach ausgeprägt.
- Die Partnerschaft hat das Ziel, relevante Akteure sowohl in den Produktherkunftsländern zusammenzubringen als auch mit Stakeholdern aus dem Abnehmerland Deutschland zu vernetzen, um so Gesundheits- und Arbeitsschutz insbesondere von Frauen zu verbessern.
- Das Projekt befindet sich im Übergang von der Phase 2 (gemeine Vereinbarungen sollen erzielt werden) zur Phase 3, der unmittelbaren Umsetzung.

Herausforderungen:

Es gibt trotz vieler Anstrengungen noch unterschiedliche Geschwindigkeiten und Auffassungen in den drei Ländern zur Ausrichtung der Partnerschaft. Die operativen Aufgaben liegen zwar bei den Partnern in Indien und Indonesien, die Verantwortung für die Koordination des Gesamtprojekts ist aber noch sehr auf Deutschland konzentriert. Außerdem gibt es limitierte zeitliche Ressourcen.

Analyse und methodischer Ansatz:

Drei Dimensionen des Kompasses sind bereits gut ausgeprägt. Die *Einbeziehung* hat gut funktioniert. Trotz der großen geografischen Distanz konnten die Container aller drei Länder sich bereits untereinander begegnen. Absichtserklärungen (MoU) mit Unternehmen auf deutscher Seite wurden unterzeichnet. Die *Kollektive Intelligenz* ist durch eine gemeinsame Basis der Stakeholder vorhanden und wird auch regelmäßig in gemeinsamen Container Treffen angewandt. Abstimmungsprozesse können hier und da noch optimiert werden, funktionieren aber grundsätzlich. Im Bereich der *Menschlichkeit* findet die Partnerschaft auf Augenhöhe und mit Respekt statt. Ein wichtiger Indikator dafür war, dass trotz des Ausscheidens eines wichtigen indischen Ansprechpartners das System gut darauf reagieren konnte.

An der Dimension *Innovation* wird gerade z.B. durch Pilotvorhaben gearbeitet. Das Thema *Ganzheitlichkeit*, d.h. die Frage des Zwecks des länderübergreifenden Dialogs, kommt immer wieder auf und muss besprochen werden. Auch die Dimension *Zukünftige Möglichkeiten*, das heißt die Klarheit über einer gemeinsamen Vision, wohin das Projekt langfristig führen soll und wie der gemeinsame Weg dorthin aussieht, ist eine Herausforderung. Hier gilt es nun die Stärken aus dem System einzusetzen, d.h. in diesem Fall die Menschlichkeit, die Kollektive Intelligenz, wozu auch gute Dialogfähigkeit gehört, sowie die Stärke der Einbeziehung.

Schritte und (möglicher) Impact:

Ein länderübergreifendes Dialogforum, das den Übergang von Phase 2 auf 3 initiieren soll, wird mithilfe der Anregungen des Kompasses gestaltet: Die bereits vorhandenen Stärken *Einbeziehung* (alle relevanten Akteure sind dabei), *Kollektive Intelligenz* (ergebnisoffene gemeinsame Programmplanung), *Menschlichkeit* (Raum für persönlichen Austausch) werden dabei um weitere Gestaltungsprinzipien des Kompasses für gelungene Veranstaltungen ergänzt. So werden gemeinsam Guidelines (*Innovation*) erarbeitet und die gemeinsamen Ziele erklärt und geschärft, und eine emotional ansprechende Vision (*Ganzheitlichkeit* und *Zukünftige Möglichkeiten*) erarbeitet, damit der Herausforderung der unterschiedlichen Auffassungen über die Partnerschaft begegnet werden kann und Ownership bei den Partnerorganisationen in Indien und Indonesien aufgebaut wird. Dieser Prozess lässt sich nicht durch ein einzelnes Event verstetigen, aber bildet

einen wichtigen Grundstein und den Beginn einer Reihe von Dialogforen, in denen immer wieder das große Ganze und die gemeinsame Zukunftsvision aufgegriffen werden kann.

Weltladen Hailer

Prozessphase:



Analyse:



Möglicher Prozess



Kontext:

- In Gelnhausen ist der Weltladen im Stadtteil Hailer seit Jahrzehnten präsent. Er möchte seine Stellung vor Ort stärker nutzen, um auf globale Themen wie die Klimakrise im lokalen Kontext aufmerksam zu machen und konkrete Lösungsvorschläge aufzuzeigen.
- Die Vision 2030 ist ein nachhaltiger Stadtteil Hailer, den seine Bewohner*innen nachhaltig mitgestalten.
- Während der Programmlaufzeit fanden vor Ort eine Bürgermeisterwahl und mehrere Ortsveranstaltungen statt.

Herausforderungen:

- Zeitliche Kapazitäten der Leiterin des Weltladens
- personelle Engpässe bei ehrenamtlichen Helfer*innen
- Engagement und Ownership seitens (potenzieller) Kooperationspartner

Analyse und methodischer Ansatz:

Die *Einbeziehung* von Stakeholdern im Stadtteil und die lokale Vernetzung ist sehr gut ausgeprägt. Die Dialogbereitschaft mit „Kund*innen“ und die Wahrnehmung als potentieller Partner vor Ort ist vorhanden (*kollektive Intelligenz*). Kreative Ideen und mehr Aufmerksamkeit für die Themen zu generieren wurden während des Programms angefangen umzusetzen (*Innovation*). Auch die *Menschlichkeit* wird, zumindest bei denjenigen, die nicht nur einen etwas teuren Laden im Viertel, sondern den sozialen und ökologischen Mehrwert sehen, wahrgenommen. Die *Ganzheitlichkeit* ist eine große Herausforderung, weil Nachhaltigkeitsthemen nicht das größte Interesse erzielen und Aktionen bisweilen auch Stückwerk bleiben. Die größte Herausforderung ist aber in der Dimension *Zukünftige Möglichkeiten*, verursacht durch Zeit- und Personalengpässe, die für jede Aktionsstrategie (was bewegen wir Neues) immer wieder auch Reduktionsstrategien (wo lassen wir dafür etwas weg) zur Konsequenz haben.

Schritte und (möglicher) Impact:

Die *Einbeziehung* als ganz klare Stärke wurde bereits während der Laufzeit des Better Together Programms mehrfach aufgezeigt und dient als Ausgangspunkt für das Knüpfen neuer und bestehender Kontakte für das Vorhaben. Auch die *kollektive Intelligenz* wurde und wird intensiv dafür genutzt. Durch das Zusammenspiel beider Stärken haben z.B. zwei Kandidat*innen bei der Bürgermeisterwahl einem Gesprächstermin zur o.g. Idee zugestimmt, einer davon ist letztlich auch gewählt worden. Um neben dieser guten Vernetzung auch mögliche neue Stakeholder anzusprechen, kann die Dimension *Innovation* stärker genutzt werden, sowohl in ganz konkreten Schritten wie Schaufenstergestaltung, sowie indirekt durch bestimmte Aktionen. So kommt z.B. eine Preisstaffelung unter sozialen Gesichtspunkten gut an und stärkt das Thema *Menschlichkeit*. Auch

verschiedene Veranstaltungen vor Ort wie ‚Faire Woche‘, ‚Ortsteilfest‘ oder ‚Schokoladentag‘ stärken diese Dimension. Diese können auch genutzt werden um das Thema *Ganzheitlichkeit* zu stärken. Eine behutsame und geduldige Vorgehensweise (→ vgl. Fallbeispiel „Regional aktiv – global gedacht“) sind dabei wichtig, um eine Überforderung zu vermeiden. Auch für das Personalthema und die *zukünftigen Möglichkeiten* entstehen durch solche regelmäßigen Events Austausch Möglichkeiten. Ggf. kann sich darüber hinaus auch mit dem Kollegen vom → Fallbeispiel „Eine Welt-Verein Burgkirchen“ über das Thema Stärkung lokaler Präsenz ausgetauscht werden.

Reorganisation Oikocredit Fördervereine

Prozessphase:



Kontext:

- Oikocredit ist eine internationale Genossenschaft mit dem Ziel Lebensumstände von Menschen im Globalen Süden durch das Geld von Anleger*innen zu verbessern.
- Die Fördervereine bieten dabei Mitgliedern u.a. vielfältige Informations-, Bildungs- und Austauschformate.

Analyse:



Möglicher Prozess



- Im Zuge einer Reorganisation seitens der Zentrale von Oikocredit in den Niederlanden wurden auch die Fördervereine in Deutschland restrukturiert, Aufgaben und Zuständigkeiten neu verteilt.

Herausforderungen:

Ein interner Transformationsprozess birgt immer die Gefahr, dass Leute aus dem Prozess aussteigen und die internen Veränderungen Auswirkungen auf das externe Stakeholder-Umfeld haben. In diesem Fall bestehen Herausforderungen in der Kommunikation der Veränderungsmaßnahmen in den Fördervereinen an ihre Mitglieder und Ehrenamtler*innen. Es besteht auch die Gefahr einer gewissen Distanz zwischen den Fördervereinen und den Mitgliedern. Außerdem besteht durch zahlreiche Veränderungsmaßnahmen ein hohes Stresslevel.

Analyse und methodischer Ansatz:

Das Vorhaben wurde zentral gesteuert, dabei finden aber Prozesse der Einbeziehung aller Ebenen (Deutschlandzentrale, regionale Fördervereine, Ehrenamtler*innen) statt. Auch sind all diese Strukturen bereits vorhanden und müssen nicht gänzlich neu aufgesetzt werden. Das Vorhaben ist per se eine *Innovation*, braucht aber entsprechende Freiräume, um nicht ausgebremst zu werden. Trotz bestehender Zweifel können zukünftige Möglichkeiten aus der Reorganisation entstehen. *Kollektive Intelligenz* ist vorhanden, wird aber durch kommunikative Herausforderungen in der Umstellung geschwächt. *Ganzheitlichkeit* ist eine große Herausforderung, weil neue Rollenverteilungen erst noch gefunden werden müssen und die Selbstwirksamkeit seitens einiger Ehrenamtler*innen in Frage gestellt wird. Schließlich leidet auch das Thema *Menschlichkeit*, eigentlich eine Stärke der Fördervereine, durch das hohe Stresslevel im System.

Schritte und (möglicher) Impact:

Die Dimension *Einbeziehung* eignet sich als Startpunkt für den Veränderungsprozess, weil sie auf einer vorhandenen Stärke aufbaut und in Zeiten von vielen veränderungsbedingten Unsicherheiten Strukturklarheit und Orientierung bietet. Durch das Schaffen von kreativen Freiräumen, können die Chancen in der Veränderung herausgearbeitet werden. Die Dimension *Innovation* wird zur Stärke. Im Fallbeispiel wurde dies durch Bildung von Arbeitsgemeinschaften sowie Ehrenamtstreffen vorangetrieben. Durch diesen Raum und Austausch werden *zukünftige Möglichkeiten* geschaffen, es wurde z.B. das übergreifende Narrativ der Gerechtigkeit als emotional ansprechendes Ziel formuliert und zum Maßstab der Arbeit gemacht. Die Dialoge der Förderkreise mit ihren Mitgliedern müssen weiter verstetigt werden, um das Narrativ realistisch erscheinen zu lassen und die *kollektive Intelligenz* und den internen Zusammenhalt zu stärken. Den Ehrenamtler*innen das Gefühl zu geben, auch in den neuen Strukturen selbstwirksam zu sein und etwas bewegen zu können, ist ein weiterer Effekt, der die *Ganzheitlichkeit* stärkt. Zeigen die Maßnahmen in den anderen Dimensionen Wirkung, wird auch die *Menschlichkeit*, bei der vor allem der Aspekt Balance geschwächt war, gestärkt aus dem Transformationsprozess hervorgehen. Im vorliegenden Beispiel wurde vor allem im Bereich des kleinsten Nukleus, dem Team des am Programm teilnehmenden Fördervereins, mit den Methoden und Tools gearbeitet und erste Teilerfolge erzielt.

Eine Welt-Verein Burgkirchen

Prozessphase:



Kontext:

- Der Eine Welt-Verein Burgkirchen betreibt einen eigenen Laden und generiert zusätzlich Spendenaufkommen, mit dem fünf Projekte im Globalen Süden unterstützt werden.

Herausforderungen:

Ehrenamtliche Verkäufer*innen für den Laden zu finden ist schwierig. Altersgründe führen irgendwann zum Ausscheiden von bestehenden Kolleg*innen. Die Präsenz mit bestehenden Ladenöffnungszeiten ist aber wichtig, nicht nur für den Umsatz (und dem damit generierten Überschuss für die Projekte), sondern auch für das Spendenaufkommen, das ebenfalls in die Projekte fließt und diese sicher jedes Jahr finanziert. Möglichkeiten von lokaler Werbung und Gesprächen mit z.B. aus dem Leihdienst ausscheidenden Personen werden bereits als Maßnahmen genutzt, ebenso ein Austausch mit zwei Fairtrade-Gemeinden im Umfeld.

Analyse:



Möglicher Prozess



Analyse und methodischer Ansatz:

Ganzheitlichkeit ist die stärkste Dimension, denn der Ansatz des Vereins geht weit über den Laden hinaus, bezieht den Globalen Süden ebenso wie die Region in D mit ein. Weitere Stärken sind die *Menschlichkeit* (Das Miteinander im Verein sowie die Ansprache von Stakeholdern basierend auf Respekt und Augenhöhe) sowie die *Einbeziehung* (die Vernetzung vor Ort). Die *Kollektive Intelligenz* ist ausbaufähig, aber gute Ansätze wie der Kontakt zu anderen Fairtrade-Gemeinden oder eine Kita-Partnerschaft sind vorhanden. *Innovation* (wie sprechen wir gezielt neue Zielgruppen an) und *Zukünftige Möglichkeiten* (wie bekommen wir ehrenamtliche Verkäufer*innen und halten die Vereinsstrukturen) sind die größten Herausforderungen.

Schritte und (möglicher) Impact:

Die Stärke der *Ganzheitlichkeit* kann genutzt werden, um vor Ort mehr über die Projekte im Globalen Süden zu erzählen, was die *Zukünftigen Möglichkeiten* stärkt. Die Stärken *Menschlichkeit* und *Einbeziehung* können genutzt werden, um als authentischer Kooperationspartner wahrgenommen zu werden, was wiederum innovative Ansätze fördert. Die *Kollektive Intelligenz* kann durch einen intensiveren Austausch ohne Konkurrenzdenken mit den benachbarten Fairtrade-Gemeinden verbessert werden, ebenso wie die Nutzung der Kita-Partnerschaft für die Ansprache von Eltern. Darüber hinaus können mögliche Schulpartnerschaften z.B. für Praktika exploriert werden. Indem gezielt junge Leute angesprochen werden, zum einen über die globalen Projekte, aber auch über Fairtrade regional sowie ggf. Schülerpraktika oder andere Erlebbarmöglichkeiten, wird die Dimension *Innovation* gestärkt. Durch die Besinnung auf die eigenen Stärken sowie das Einbringen der kollektiven Intelligenz und Innovation, kann nicht nur das konkrete Problem ehrenamtliche Verkäufer*innen, sondern auch insgesamt das Thema lokale Präsenz und damit die *Zukünftigen Möglichkeiten* gestärkt werden. Noch während der Projektlaufzeit konnte in Bezug auf der Gewinnung von ehrenamtlichen Helfer*innen erste Erfolge erzielt werden.

Multi- Regeneration Lab

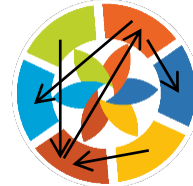
Prozessphase:



Analyse:



Möglicher Prozess



Kontext:

- Teilnehmer*innen aus Mecklenburg-Vorpommern werden im Veranstaltungsformat Regeneration Lab zusammengebracht, um die Arbeit an den SDGs mit tiefenökologischen Methoden zu trainieren und ins Handeln zu kommen.
- Dabei werden ERDE (**E**manzipation von degenerativen Systemen für die **R**egeneration von Planet und Mensch durch **D**ialog für individuelle und kollektive **E**ntfaltung) und die Ansätze von Joanna Macy als Methoden genutzt.

Herausforderungen:

Die Umsetzung des Workshopformats funktioniert zwar gut, ist aber zu kopflastig mit zu wenig Handlungsoptionen. Das Fortführen der entwickelten Ideen der einzelnen Teilnehmer*innen über die Zeit des Trainings hinaus stellt die größte Herausforderung dar. Die Lebendigkeit und Kreativität aus den Workshop-Momenten in den stressigen Alltag zu transferieren ist ein generelles Problem vieler Bildungsformate.

Analyse und methodischer Ansatz:

Die Umsetzung der Workshops ist eine klare Phase 3 des Dialogic Change Models. Allerdings stellt die Wissensweitergabe an immer wieder neue Teilnehmer*innen auch ein ständiges Springen zwischen Phase 3 und neuen Phasen 1 und 2 dar. Durch den Kompass wird ersichtlich, dass das Trainingskonzept *innovativ* und *ganzheitlich* ist. Während der Workshops werden auch die *Menschlichkeit* gestärkt (auch wenn einige wissenschaftliche Themen eher den Intellekt ansprechen) und *zukünftige Möglichkeiten* aufgezeigt. Herausfordernd wird es vor allem das neu erworbene Wissen zu teilen (*kollektive Intelligenz*) und Stakeholder ins Handeln zu bekommen (*Einbeziehung*).

Schritte und (möglicher) Impact:

Die Stärke der Regeneration Labs ist der innovative Charakter und der wissenschaftliche Ansatz. D.h. die Kompass-Achse *Innovation-Ganzheitlichkeit* bietet die Möglichkeit Menschen für die Themen zu interessieren. Um die Workshops thematisch nicht zu überfrachten, ist es eine Möglichkeit den wissenschaftlichen Teil etwas zu reduzieren. Das wirkt sich auch auf den Aspekt Balance in der Dimension *Menschlichkeit* positiv aus und gibt Raum an weiteren Dimensionen zu arbeiten. Der Aspekt Entschiedenheit, also z.B. sich im oder nach dem Workshop für eine Sache, die man weiterentwickeln will zu entscheiden, kann durch die verbesserte Balance gestärkt werden und verbessert damit die *zukünftigen Möglichkeiten*. Aus einem kopflastigen Training wird ein Workshop, der Herz und Verstand anspricht. Werden Teilnehmer*innen das neue Wissen auch durch emotional ansprechende Ziele ergänzen, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie dieses Wissen mit anderen teilen und konkret nutzbar machen (*kollektive Intelligenz* und *Einbeziehung*). Um generell den Regeneration Lab Ansatz zu verstetigen und länger in Phase 3 zu halten ist z.B. die Kooperation mit einer Hochschule denkbar.



Neuausrichtung entwicklungspolitisches Landesnetzwerk

Prozessphase:



Analyse:



Möglicher Prozess



Kontext:

- Das entwicklungspolitische Landesnetzwerk koordiniert diverse Akteure und Aktivitäten in seinem Bundesland, um zivilgesellschaftliches Engagement zu stärken.
- Dabei kann es auf gewachsene Strukturen und eine kleine, aber stabile Mitgliederbasis setzen.

Herausforderungen:

Diverse Umbrüche in der Entwicklungspolitik sowie der fließende Übergang vom bisherigen Netzwerk-Leiter auf einen Nachfolger bringen Chancen und Herausforderungen mit sich. Diesen will sich das Landesnetzwerk stellen durch eine Systemanalyse und daraus abzuleitende strategische Neuausrichtungen.

Analyse und methodischer Ansatz:

Die Stärken des Netzwerks liegen dank seiner jahrelangen vertrauensvollen Arbeit in den Dimensionen *Einbeziehung* und *Kollektive Intelligenz*. Das Netzwerk ist die zentrale Anlaufstelle für entwicklungspolitische Akteure. Auch im Bereich *Innovation* ist man gut aufgestellt, könnte neue Ideen und Impulse noch sichtbarer machen. *Menschlichkeit* ist grundsätzlich vorhanden, kommt aber in der Hektik des Tagesgeschehens manchmal zu kurz. *Ganzheitlichkeit* ist innerhalb des Netzwerks stark ausgeprägt, es fehlt aber manchmal der Blick nach außen. *Zukünftige Möglichkeiten* sind in der momentanen Umbruchsituation die Hauptherausforderung.

Schritte und (möglicher) Impact:

Wichtig ist zunächst, die Stärken *Einbeziehung* und *Kollektive Intelligenz* anzuerkennen und zukünftig noch stärker strategisch zu nutzen. Das kann durch den Aufbau von Dialogkompetenz und die Stärkung von *Innovation* und *Ganzheitlichkeit* (Einbeziehung) erreicht werden. Letzters kann durch eine Verstärkung der Sichtbarkeit des Netzwerks sowie eine gemeinschaftliche Entwicklung und Klärung der Vision und Ziele einer Neuausrichtung angestoßen werden, sowie konkreten Schritten zur Erweiterung des Netzwerks und seiner Kompetenzen. Dabei sollte die *Menschlichkeit* immer berücksichtigt werden, weil es bei der Netzwerkarbeit immer „menschelt“, insbesondere wenn Neuerungen eingeführt werden. Diese Maßnahmen eröffnen *Zukünftige Möglichkeiten*, die das Netzwerk parallel zur weiterzuführenden täglichen Arbeit in Phase 3 des Dialogic Change Models in Phase 4 führt, bei dem Aspekte wie man bestehende Stakeholder im System belässt und diese sogar stärker engagiert ebenso eine Rolle spielen wie das Netzwerk zu erweitern und neue Strukturen zu etablieren.

Eigene Notizen:

Imprint

© Collective Leadership Institute gGmbH 2023

Kurfürstenstraße 1, 14467 Potsdam

Autoren: Martin Fielko, Theresa Kuschka, Katrin Schulz

Layout und Design: Katrin Schulz

Datum der Veröffentlichung: November 2023

Das Handbuch ist im Rahmen des *Better Together* Trainingsprogramms entstanden. Dieses Programm wurde im Rahmen des Programms zur Förderung entwicklungspolitischer Qualifizierungsmaßnahmen (PFQ) von ENGAGEMENT GLOBAL finanziert, mit Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

Referenzen zu verwendeter Literatur:

Isaacs, William (1999). *The Art of Thinking Together: a pioneering approach to communicating in business and in life*. Crown Business: New York.

Kline, Nancy. (1999). *Time to think: Listening to ignite the human mind*. London: Ward Lock.

Kuenkel, P., Kuhn, E., Stucker, D., & Williamson, D. (2020). *Leading Transformative Change Collectively: A Practitioner Guide to Realizing the SDGs* (1st ed.). Routledge.

Kuenkel, Petra & Gerlach, Silvine & Frieg, Vera. (2019). *Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten: Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse*. Springer.

Fallbeispiele aus den Coaching Sessions mit den Teilnehmer:innen des *Better Together* Programms.



www.collectiveleadership.com