

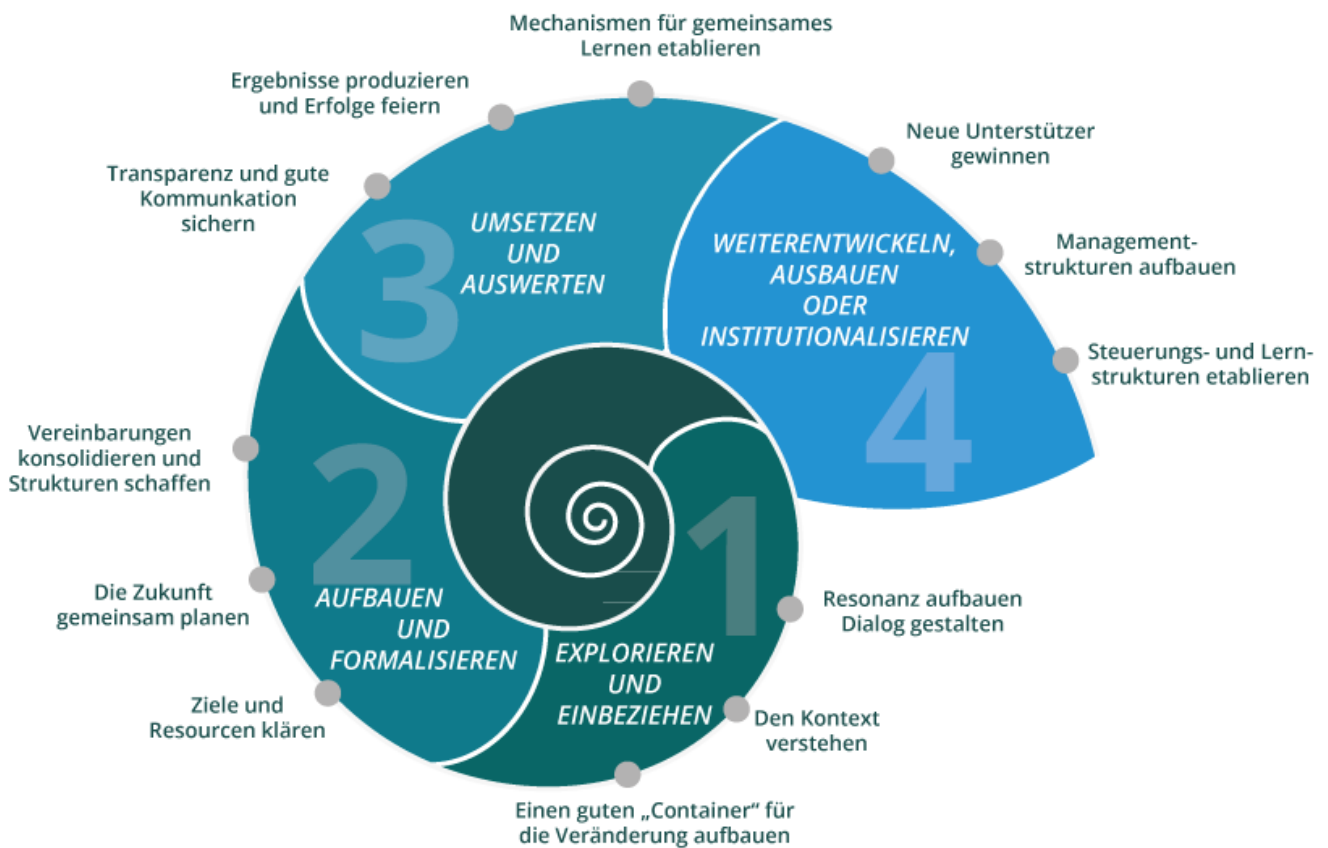
Wie in meinem [letzten Artikel](#) versprochen, geht es nun in die Details des methodischen Vorgehens beim Wandel hin zu nachhaltigen Änderungen. Ich bekam dazu die dankenswerte Erlaubnis vom [Collective Leadership Institute](#), die folgende Broschüre hier komplett wiedergeben zu dürfen:

Einführung in das Dialogic Change Model – DCM

Basierend auf seinen jahrelangen Erfahrungen mit diversen (internationalen) Stakeholder Dialogen und sektorübergreifenden Kooperationsprozessen hat das Collective Leadership Institute ein Modell entwickelt, das die Phasen eines idealtypischen Stakeholder Dialogs beschreibt und die zugehörigen Anforderungen erläutert. Dieses sogenannte Dialogic Change Model (DCM) dient als Orientierung für Entwurf und Durchführung eines Stakeholder Dialogs, ist jedoch nicht als starrer Ansatz zu verstehen. Vielmehr soll es helfen, die Dynamik von Dialogprozessen erkennen und zu steuern, denn eine ergebnisorientierte Anwendung des Modells erfordert eine bedarfsorientierte Anpassung der Vorgehensweise an die Bedürfnisse des jeweiligen Dialogs.

Während der Weiterentwicklung des Modells hat sich die Aufteilung in vier Phasen als praktikabel erwiesen, um die Besonderheiten der unterschiedlichen Phasen zu berücksichtigen. Stakeholder Dialoge werden erfolgreich, wenn man die Kernelemente jeder Phase strukturiert beachtet. So umfasst jede Phase drei Elemente, die für die ergebnisorientierte und strukturierte Planung und Umsetzung eines Stakeholder Dialogs entscheidend sind.

DAS *DIALOGIC CHANGE MODEL*:
STAKEHOLDER DIALOGUE ERGEBNISORIENTIERT UMSETZEN



Phase 1

In Phase 1 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. Die Interessen der relevanten Akteure sowie ihre Kontexteinflüsse gilt es zu verstehen und so diese Akteure für eine Teilnahme an einem solchen Prozess zu gewinnen. Dafür ist es wichtig, sich den konkreten Kontext bewusst zu machen, in dem der Stakeholder Dialog stattfinden wird, und externe wie interne Faktoren zu kennen, die möglicherweise das Voranschreiten des Prozesses beeinflussen werden. Zudem muss eine Kerngruppe an Akteuren gebildet werden, die an bestimmten Stellen des

Prozesses diesen unterstützt und weitere Interessenten findet.

Phase 2

Während Phase 1 vor allem dem Aufbau von tragfähigen Beziehungen und positiver Resonanz dient, ist Phase 2 auf die formālere Konsolidierung der Zusammenarbeit im größeren System ausgerichtet. Das Ziel ist es, eine angemessene formale Struktur zu finden, um Veränderung im Dialog zu fördern und ein System der stabilen Zusammenarbeit für die Umsetzung aufzubauen. Dabei werden gemeinsame Ziele formuliert sowie festgezurr und Schritte der gemeinsamen Zukunft geplant.

Phase 3

Für eine ergebnisorientierte Umsetzung des Anliegens sind die im Dialog entwickelte Planung, die Meilensteine, aber auch das Monitoring der Umsetzung wichtig. Bleibt ein Stakeholder Dialog beim Austausch von Meinungen und Perspektiven stehen, kann dies darauf hindeuten, dass kein oder kein ausreichendes Interesse an der Umsetzung einer Veränderung vorhanden ist. Ein wichtiges Ziel in der Phase des Umsetzens und Auswertens ist es, das Interesse an dem in Phase 2 konkretisierten Ziel aufrechtzuerhalten. Doch auch bei der Umsetzung muss es Raum geben, das ursprüngliche Anliegen und das Vorgehen regelmäßig zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen.

Phase 4

Viele Stakeholder Dialoge enden erfolgreich nach Phase 3. Manchmal ist es jedoch sinnvoll, den Dialog weiterzuentwickeln, ihn beispielsweise auf eine andere Ebene zu heben, an anderer Stelle zu wiederholen, ein neues Anliegen einzubringen oder die Form des Stakeholder Dialogs zu institutionalisieren. Wird der Stakeholder Dialog 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.

Übersicht: Die vier Phasen des Stakeholder Dialogs

Phase 1	<i>Explorieren und Einbeziehen</i>	Überprüfen, Kennenlernen und Verstehen des Handlungsfeldes des Stakeholder Dialogs bezogen auf das entsprechende Anliegen sowie Aufbau einer Kerngruppe
Phase 2	<i>Aufbauen und Formalisieren</i>	Festlegen und Klären gemeinsamer Ziele und der bereitstehenden Ressourcen sowie Systematisieren des Stakeholder Dialogs
Phase 3	<i>Umsetzen und Auswerten</i>	Umsetzen der vereinbarten Ziele, Etablieren benötigter Kommunikations- und Lernstrukturen sowie Monitoring und Evaluierung des Umsetzungsprozesses
Phase 4	<i>Weiterentwickeln, Ausbauen oder Institutionalisieren</i>	Fortführen des Stakeholder Dialog-Prozesses auf verschiedenen Wegen des Scaling-up

Phase 1 im Detail

Explorieren und Einbeziehen

Die wichtigsten Ziele in Phase 1 sind bezogen auf die relevanten Akteure:

- Resonanz aufbauen und den Dialog gestalten
- Den Kontext verstehen
- Einen guten „Container“ für Veränderung aufbauen

In dieser ersten Phase analysieren die Initiatoren des Prozesses daher die relevanten Akteure (Stakeholder Analyse) und den Kontext, in dem sich die (angestrebte)

Veränderung bewegt. Dies umfasst ein detailliertes Benchmarking zu bereits bestehenden Initiativen und den dort involvierten Akteuren (Organisationen wie Individuen). Informelle Kommunikationsprozesse (Engagement-Prozess) mit ausgewählten Schlüsselakteuren und Meinungsführern sind wichtige Schritte, um Potenziale, Erfolgswahrscheinlichkeiten, aber auch mögliche Hindernisse für den Dialog und den damit angestrebten Veränderungsprozess zu verstehen. Eine kleine, wenn nötig sektorübergreifende Kerngruppe von engagierten Menschen, der sogenannte Container, sollte sich häufig treffen, um Ideen auszutauschen, weitere gemeinsame Schritte zu vereinbaren sowie Input von interessierten Experten einzuholen.

Der Erfolg eines Stakeholder Dialogs hängt entscheidend von einer sorgfältigen Planung und Durchführung der ersten Phase ab. Für die weitere Umsetzung des Dialogs ist es wesentlich, ein gutes Beziehungsmanagement zu etablieren sowie eine stabile Kerngruppe aufzubauen, die den Prozess engagiert vorantreibt.



Phase 1: Explorieren und Einbeziehen

Dauer	Mindestens zwei Monate für einmalige Stakeholder-Konsultation, bis zu einem Jahr für Stakeholder Dialoge mit Fokus auf gemeinsamer Umsetzung	
Erwartete Resultate	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen zwischen den Schlüssel-Stakeholdern ist etabliert • Explizite Resonanz für die dialogische Initiative oder Veränderungsprozesse ist eingeholt • Glaubwürdigkeit für die Umsetzung des Prozesses ist geschaffen • Teilnehmende Stakeholder sind identifiziert • Kontext und externe Einflussfaktoren sind erkundet 	
Kernelemente	<i>Resonanz aufbauen und den Dialog gestalten</i> <i>Den Kontext verstehen</i> <i>Einen guten „Container“ für Veränderung aufbauen</i>	
Die häufigsten Schwierigkeiten und Fehler in Phase 1	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Eigenverantwortung der wichtigsten Stakeholder in dem Dialogprozess aufgrund von unzureichender Beteiligung • Unzureichende Kontextanalyse • Vernachlässigung wichtiger Akteure aus dem betroffenen Themen- oder Aktionsbereich • Vorschnelles Formalisieren von Vereinbarungen ohne wirkliches Commitment der Stakeholder-Partner (Verpflichtung für den Prozess bleibt „Lippenbekenntnis“) • Akteure und beteiligte Institutionen begreifen die spezifischen Anforderungen oder (Organisations-)Kulturen und Entscheidungsstrukturen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen nicht ausreichend • Unzureichender Containeraufbau, das heißt Fehlen einer engagierten Kerngruppe, die den Prozess trägt und vorantreibt 	
Erfolgs-Check: Phase 1	Haben wir die relevanten Schlüssel-Stakeholder identifiziert?	✓
	Haben wir ausreichend Resonanz für die Veränderung bei den Schlüssel-Stakeholdern geschaffen?	✓
	Sind wir uns der Faktoren bewusst, die unser Vorhaben beeinflussen können?	✓
	Haben wir den Kontext ausreichend verstanden?	✓
	Haben wir Best-Practice-Beispiele recherchiert, von denen wir lernen können?	✓
	Sind wir uns möglicher Hindernisse bei der Umsetzung des Vorhabens bewusst?	✓
	Sind wir uns bewusst, welche und wie viele Ressourcen benötigt werden?	✓
	Ist unser Container stark genug?	✓


Resonanz aufbauen und den Dialog gestalten

Im Austausch mit Stakeholdern klären die Initiatoren des Stakeholder Dialogs Interesse, Engagement und mögliche Beteiligung relevanter Akteure im entsprechenden Handlungsfeld.

Dabei konkretisiert sich die Idee. In zunächst meist bilateralen Gesprächen bringen Initiatoren den relevanten Akteuren Optionen für Veränderungen und ihre Umsetzung nahe und testen die Resonanz darauf. Auf diesem Weg können sie potenzielle Umsetzungsmöglichkeiten des Anliegens ausloten und anhand des Feedbacks weiterentwickeln.

Die wichtigste Aufgabe der zumeist informellen Gespräche ist der Aufbau tragfähiger Beziehungen zu möglichen Kooperationspartnern. Soweit in diesem Stadium möglich, sollten die Initiatoren die Akteure, die gegebenenfalls Interesse an einer aktiven Teilnahme in der Kerngruppe haben, in den gemeinsamen Denkprozess zur Konkretisierung des Anliegens einbeziehen. Je mehr Akteure ernsthaft an der Entwicklung der Umsetzungsidee beteiligt sind, desto mehr Interesse und Bereitschaft entsteht, Verantwortung im Dialog- und Umsetzungsprozess zu übernehmen.

Oft besteht die größte Herausforderung darin, unterschiedliche Institutionen und Akteure für ein gemeinsames Ziel zu gewinnen. Eine zentrale Voraussetzung für die spätere erfolgreiche Zusammenarbeit ist der Aufbau eines Netzwerkes von Akteuren, die an einer Veränderung interessiert sind. Hier ist es sinnvoll, besonders wichtige Personen für die Unterstützung des Anliegens und die Zusammenarbeit in einem Stakeholder Dialog zu gewinnen.




Wichtige Leitfragen, um Resonanz aufzubauen und den Dialog zu gestalten

- Wer teilt das Interesse für Veränderung?
- Welche wichtigen Akteure können unser Anliegen unterstützen?
- 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?

Den Kontext verstehen

In Phase 1 ist es ebenso wichtig, den für das Anliegen relevanten Gesamtkontext zu verstehen. Hierbei hilft es, frühzeitig Situations-, Konflikt- und Stakeholder-Analysen durchzuführen. Auf diese Weise lässt sich ermitteln, welche Strukturen und Verhaltensmuster für die gegenwärtige Situation ursächlich sind und gegebenenfalls die gewünschte Veränderung verhindern oder fördern.



Wichtige Leitfragen, um den Kontext zu verstehen

- Welche Stakeholder müssen wir einbeziehen?
- Was müssen wir über die aktuelle Situation und zukünftige Ereignisse wissen?
- Welche Partner brauchen wir für die Umsetzung unseres Anliegens?
- Wer beeinflusst unser Anliegen und wen können wir beeinflussen?
- Welche Best-Practice-Beispiele können wir übernehmen?
- Welche Studien müssen wir voranstellen?
- Welche anderen Faktoren beeinflussen unser Anliegen?
- Mit wem müssen wir sprechen, um unser Verständnis des Gesamtsystems zu ergänzen?
- Was wissen wir über Erfahrungen, die in ähnlichen Situationen gemacht wurden?
- Welchen potenziellen Konflikten werden wir begegnen?

Zur Kontextanalyse gehört auch ein Benchmarking, bei dem Erfahrungen zu ähnlichen Anliegen in anderen Sektoren, Ländern oder Themenbereichen ausgewertet werden. In manchen Fällen sind fachliche Studien oder thematische Situationsanalysen sinnvoll. Um sicherzustellen, dass alle relevanten Stakeholder in der Lage sind, sich fachlich adäquat einzubringen, können die Initiatoren oder Umsetzer des Stakeholder Dialogs Weiterbildung oder Informationsveranstaltungen als Capacity Development anbieten. Diese können thematisch sein oder sich auf die Zusammenarbeit in Stakeholder Dialogen beziehen. Eine Einschätzung darüber, inwiefern wichtige Akteure mit dem Stakeholder-Ansatz vertraut sind, ist für die Planung der Vorgehensweise wichtig.

Falls notwendig, sollten ihre Kenntnisse über Kooperation, Dialog und Prozess erweitert

werden.


Wenn sich aus der Stakeholder-Analyse ergibt, dass einige relevante Stakeholder unzureichend organisiert sind, ist zu überlegen, wie diese gestärkt werden können. Die Analyse des Handlungsfeldes, in dem Veränderung stattfinden soll, muss während des Prozesses kontinuierlich weitergeführt werden. In komplizierten Prozessen ist Phase 1 nie final abgeschlossen: Komplexe Stakeholder Dialoge können nicht linear durchgeplant werden. Vielmehr sind sie konstante gemeinsame Lernprozesse und brauchen Raum für Entwicklung und Anpassung.

Einen guten Container aufbauen

Stakeholder Dialoge brauchen Menschen, die Kooperation und Dialog als Mehrwert verstehen und als Kernelement von Veränderung sehen. Durch den Aufbau eines guten „Containers“ bildet sich eine Kerngruppe von interessierten Akteuren, die sich gemeinsam für ein entsprechendes Anliegen in einem Stakeholder Dialog engagieren möchten. Der Aufbau eines Containers ist somit das zentrale Element, um interessierte und relevante Akteure an dem Stakeholder Dialog zu beteiligen.

Der Initiale Container fungiert als Kerngruppe für die weitere Initiierung und Durchführung des Stakeholder Dialogs. Er besteht idealerweise aus zwei bis sechs engagierten Personen, welche die beteiligten Akteure repräsentieren. Die Kerngruppe organisiert die Kommunikation und Zusammenarbeit der Stakeholder und trägt den Prozess gemeinsam voran. Es ist hilfreich, wenn die Mitglieder der Kerngruppe unkompliziert und informell zusammenarbeiten und sie einander vertrauen können. Die Kerngruppe wirkt im Idealfall wie eine Art „Energiezentrum“ für das Voranschreiten des Anliegens. Das funktioniert am besten, wenn sie auch das Vertrauen der unterschiedlichen Stakeholder genießt. Die Kerngruppe verfolgt aufmerksam die Intention des Anliegens und berücksichtigt dabei die Komplexität des Handlungsfeldes einschließlich möglicher Konflikte. 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.



Wichtige Leitfragen, um den „Container“ aufzubauen

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

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.



Wichtige Leitfragen, um den „Container“ aufzubauen

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

Literaturempfehlung

Wer sich tiefer in das Thema einlesen möchte, dem empfehle ich das neueste Buch von Petra Kuenkel, Gründerin des Collective Leadership Instituts und volles Mitglied des Club of Rome:

[The Art of Leading Collectively: How We Can Co-Create a Better Future](#)

Da ich gerade erst angefangen habe zu lesen und meine Rezension erst später kommt, möchte ich dennoch diese Rezension eines anderen Lesers bringen:

The ‚Art of Leading Collectively‘ has greatly inspired and moved me. I personally needed this book and it came at the right time for me. As someone who feels a deep call to act upon my wish for a more sustainable future the book has not only opened my eyes to how this can be done in a collective capacity but also to how I personally can make a difference.

Moreover an understanding of ‘The Collective Leadership Compass’ has lead to a new awareness of where my leadership skills are strong and where I can further develop them. This understanding has also greatly helped me in all my collaboration endeavors as I can now combine my strengths with the strengths of others who are involved in sustainable changes in a whole new way. The case studies and the author’s personal experiences also made the book an enjoyable and engaging read. Do yourself a favor and get this book. Learn why you can’t do it alone and how working collaboratively can change not only the future of the planet but also your own intimately experienced journey. And learn why everyone involved matters and how the compass can help you all steer together. You’ll thank yourself.

Teilen mit:

- [Klick, um auf Facebook zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um über Twitter zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Zum Teilen auf Google+ anklicken \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um auf LinkedIn zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um auf Pinterest zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um dies einem Freund per E-Mail zu senden \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)