

Wirkungsmessung von
Multistakeholderprozessen
Leitfaden für eine Evaluation
der gemeinsamen Wertschöpfung

Zum Leitfaden

Gemeinsame Wertschöpfung – Warum ist dies erstrebenswert?

Die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Zusammenhänge in der globalisierten Welt von heute werden immer komplexer. Privatwirtschaftliche, staatliche und zivilgesellschaftliche Organisationen sind deshalb gleichermaßen gefordert, über ihre Kerntätigkeit hinaus einen Beitrag zur Lösung dieser Herausforderungen zu leisten. Dies kann nur über ein Netzwerk der beteiligten Akteure geschehen. Bisher gibt es jedoch zu wenig hinreichend gesichertes Wissen über die Zusammenhänge, die zur Wertschöpfung in und durch Stakeholdernetzwerke führen. Deshalb ist auch noch zu wenig über die Umstände und Einflüsse bekannt, unter denen sich ein Multistakeholderprozess positiv oder negativ entwickeln kann.

Was bringt eine Evaluation von Multistakeholderprozessen? An wen richtet sich der Leitfaden?

Der vorliegende Leitfaden stellt ein entwicklungsorientiertes Evaluationskonzept vor. Mit ihm können der Prozess und die Ergebnisse einer gemeinsamen Wertschöpfung beschrieben und analysiert werden. Ein solches Evaluationskonzept wird sowohl von Unternehmungen, von gesellschaftlichen und politischen Organisationen wie auch von Beratern und Mediatoren gefordert. Damit kann aufgezeigt werden, dass professionell durchgeführte Multistakeholderprozesse nicht nur zu signifikanten Effizienzsteigerungen führen, sondern auch neue Geschäftsfelder eröffnen können. Multistakeholderprozesse beinhalten enorme Innovationspotenziale für unsere Wirtschaft und Gesellschaft. Dieser Leitfaden konzentriert sich darauf, die beteiligten Parteien beim gemeinsamen Lernen zu unterstützen. Er richtet sich insbesondere an die Initiatoren, die Mediatoren und Evaluatoren eines solchen Prozesses.

Wer sind wir? Wie wurde der Leitfaden entwickelt?

Das Forschungsteam hinter diesem Projekt besteht aus Prof. Dr. Ruth Schmitt (FHNW), Prof. Dr. Sybille Sachs (HWZ), lic. phil. Thomas Schneider (HWZ) und Michael Sitte, MSc (FHNW). Als Umsetzungspartner haben sich Dr. Thomas Streiff (BHP - Brugger und Partner) sowie weitere Wirtschaftspartner und Stakeholderorganisationen aus der pharmazeutischen Branche und der Nahrungsmittelindustrie beteiligt. Wir sind ein interdisziplinäres Team mit breiter Erfahrung in der Einbindung von Firmen und Stakeholderorganisationen in die Forschung und im Transfer der resultierenden Erkenntnisse in die Praxis. Im Sinne des Netzwerkgedankens verstehen wir uns als Initiatoren einer lernenden Gemeinschaft.

Wie ist der Leitfaden aufgebaut?

In **Teil 1** legen wir unser Grundverständnis einer gemeinsamen Wertschöpfung mit und für Stakeholder dar. Wir stützen unsere Vorgehensweise auf Vorgängerprojekte und die dazugehörigen Publikationen.¹ Der daraus entwickelte Ansatz der Stakeholder View hat in der Praxis wie auch in der Wissenschaft bereits hohe Akzeptanz. Zudem erklären wir hier das Grundverständnis einer entwicklungsorientierten Evaluation und die methodische Herangehensweise.

Teil 2 beschreibt die entwicklungsorientierte Evaluation entlang der Phasen des Multistakeholderprozesses zur Realisierung einer gemeinsamen Wertschöpfung.

Teil 3 stellt verschiedene praktische Tools zur Verfügung, die für Evaluationsinterventionen verwendet werden können.

¹ Sachs, S., Groth, H., & Schmitt, R. (2010). The 'Stakeholder View' Approach: An Untapped Opportunity to Manage Corporate Performance and Wealth. *Strategic Change*, 19(3-4), 147-162; Sachs, S., & Rühli, E. (2011). Stakeholders Matter – A New Paradigm for Strategy in Society. Cambridge: Cambridge University Press; Schmitt, R. (2011). Dealing with Wicked Issues – Open Strategizing and the Camisea Case, *Journal of Business Ethics*, 96(1), 57-64; Sachs, S., Rühli, E., & Meier, C. (2011). Stakeholder Governance as a Response to Wicked Issues. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 57-64.

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 – Grundlagen	4
Wertschöpfung mit und für Stakeholder	4
Evaluation von Multistakeholderprozessen zur gemeinsamen Wertschöpfung	5
Der Prozess der gemeinsamen Wertschöpfung	5
Grundverständnis einer entwicklungsorientierten Evaluation	7
Vorgehen bei einer entwicklungsorientierten Evaluation	9
Vorbereitung – Festlegen des konkreten Vorgehenskonzeptes	10
Durchführen der Interventionen und Datensammlung	11
Auswerten der Ergebnisse	12
Kommunikation der Ergebnisse, Reflexion, Lernen und Anpassen des Designs	13
Evaluationsinhalte	14
Mindsets und Ziele einer Stakeholderinteraktion	14
Kontext	15
Stakeholder / Issues	15
Interaktionsprozess	15
Stakeholder Governance	16
Ergebnis	16
<hr/>	
Teil 2 – Praktischer Leitfaden für die entwicklungsorientierte Evaluation von Multistakeholderprozessen	17
Evaluation der Phase 1: Issue- und Stakeholderidentifikation	17
Evaluation der Phase 2: Potentielle Nutzen und Risiken erkennen	20
Evaluation der Phase 3: Exploration	22
Evaluation der Phase 4: Umsetzung	24
Evaluation der Phase 5: Erfolg	27
<hr/>	
Teil 3 – Ressourcen und Tools für das Stakeholderengagement	29
Literaturverzeichnis	30
Einlageblätter:	
Tool A: Checkliste für ein Erstgespräch AuftraggeberIn mit Evaluierenden	
Tool B: Erheben einer umfassenden Baseline	
Tool C: Kurzfragebogen zur Erhebung der Baseline	
Tool D: Einbringen der Erkenntnisse aus der Erhebung der Baseline in den Multistakeholderprozess	
Tool E: Kurzevaluation, die den Dialog unterstützt	
Tool F: Umfassendere Zwischenevaluation zur Unterstützung des Dialogs	
Tool G: Fragen zur Sensibilisierung betreffend organisationale Kapazität	
Tool H: Bestimmen von Indikatoren	
Tool I: Szenario für einen Workshop zur Generierung einer gemeinsamen Erfolgsgeschichte	
Tool J: Wie weiter – Von der Erfolgsgeschichte zum Case Study Report	

Teil 1 – Grundlagen

■ Wertschöpfung mit und für Stakeholder

Die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Zusammenhänge in der globalisierten Welt von heute werden immer komplexer. Privatwirtschaftliche, staatliche und zivilgesellschaftliche Organisationen sind deshalb gleichermaßen gefordert, über ihre Kerntätigkeit hinaus einen Beitrag zur Lösung dieser Herausforderungen zu leisten. Eine Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung im Gesundheitswesen ist beispielsweise im Kontext steigender Gesundheitskosten zu verstehen. Sie berührt somit sowohl soziale, betriebs- und volkswirtschaftliche als auch politische Fragestellungen. Mehr denn je entsteht eine nachhaltige Wertschöpfung hinsichtlich solcher komplexer Issues im Spannungsfeld von verschiedenen, nicht selten voneinander abweichenden Interessen, Wissensgrundlagen und Erfahrungen. Die Bewältigung von ohnehin schon komplexen Herausforderungen wird davon mitgeprägt (Sachs, Groth & Schmitt, 2010).

Diese wachsenden, vielfältigen Herausforderungen führen dazu, dass sich Menschen und Institutionen in Richtung einer neuen Form der Wertschöpfung bewegen, welche sich in einem Stakeholder-Netzwerk realisiert. Leitmotiv dabei ist, Werte zu schaffen für die Förderung einer nachhaltigen Lebensqualität mit und für Menschen (Sachs & Rühli, 2011). Das Resultat einer solchen Wertschöpfung wird aus den verschiedenen Sichtweisen der Beteiligten heraus definiert und bemessen. Dieses Verständnis von Wertschöpfung aktiviert die Potenziale aller Beteiligten und kann sie in Zusammenarbeit innovativ nutzen und honorieren. Das heutige, häufig einseitige und kurzfristige Rivalitätsdenken soll durch die konsequente Nutzung der Vorteile von Kooperationen in Stakeholdernetzwerken abgelöst werden.

Das folgende Beispiel zeigt, wie Wertschöpfung in einem Stakeholdernetzwerk realisiert werden kann.

Gemeinsame Wertschöpfung – Warum ist dies erstrebenswert?

*Für eine erhöhte Lebensqualität.
Um neue, innovative Lösungen zu
entwickeln.*

*Um das Potenzial der Kooperation
mit anderen Stakeholdern aus-
zuschöpfen.*

*Heinrich Von Grünigen,
Präsident der Adipositas Stiftung*

2003 führte die Schweizerische Unfallversicherungsanstalt (SUVA) eine neue Art der Schadensabwicklung bei Personenschäden ein: das New Case Management (NCM). Dies war ein Paradigmenwechsel im Vergleich mit der herkömmlichen Bearbeitung solcher Fälle. Bis dato hatte sich die SUVA darauf konzentriert, den Verunfallten eine optimale medizinische Behandlung zu vermitteln und die Fälle administrativ und juristisch korrekt abzuwickeln. Besonders in komplexen Situationen konnten die Erwartungen der Verunfallten und der Arbeitgeber damit jedoch nicht erfüllt werden. Beim NCM ist zwar immer noch der medizinische Befund Ausgangspunkt, im Laufe der Zeit werden jedoch andere stakeholderspezifische Faktoren entscheidend für das Gesamtergebnis. Diese Entwicklung zeigt auf, dass ein Netzwerk von verschiedensten Stakeholdern Einfluss auf eine gelungene Schadensabwicklung hat. Das NCM versucht dieses Stakeholder-Netzwerk und seine Ressourcen auszuloten und zu managen. Beim NCM wird in Case Teams eng zusammengearbeitet. Die Teams bestehen aus verschiedenen

internen Stakeholdern wie Case Manager, Kreisarzt (zuständiger Arzt der SUVA) und Haftpflichtspezialist. Wenn nötig, werden diese Teammitglieder durch interne oder externe Spezialisten wie Stellenvermittler oder Berufsberater zielorientiert unterstützt. Die SUVA, respektive der Case

Manager, wird also zur Drehscheibe: Er initiiert und koordiniert die Zusammenarbeit mit allen involvierten Stakeholdern, wobei auch das soziale Umfeld eines Verunfallten beachtet wird. Das NCM ist ein koordiniertes Managen von Stakeholderbeziehungen, das mit dem Unfallereignis beginnt und mit der Wiedereingliederung in die Arbeitswelt endet.

Die SUVA betrachtet das NCM als eine Win-Win-Win-Situation. Gewinner sind in erster Linie die betroffenen Verunfallten, deren Zufriedenheit mit der neuen Form der Schadensabwicklung gestiegen ist. Gewinner sind aber auch die Arbeitgeber, die aufgrund einer schnelleren Wiedereingliederung zufriedener mit dem Engagement der SUVA sind als zuvor. Ausserdem ist die SUVA selbst Gewinnerin, denn durch die wesentlich tiefere Zahl an Invalidenrenten fallen auch ihre Versicherungsleistungen tiefer aus. So konnten die Kosten für Invalidenrenten zwischen 2003 und 2006 um 35% gesenkt werden.

■ Evaluation von Multistakeholderprozessen zur gemeinsamen Wertschöpfung

Viele der heute anstehenden Probleme sollten über ein Netzwerk der Beteiligten gelöst werden. Bislang gibt es jedoch zu wenig hinreichend gesichertes Wissen über die Zusammenhänge, die zur Wertschöpfung in Stakeholdernetzwerken führen (Post, Preston & Sachs, 2002). Multistakeholderprozesse zur gemeinsamen Wertschöpfung wurden bisher zu wenig systematisch untersucht, weshalb Unklarheiten über die positiven oder negativen Umstände und Einflüsse bestehen. Es fehlt ein Bezugssystem, um Multistakeholderprozesse und ihre Ergebnisse systematisch zu evaluieren. **Dieser Leitfaden stellt ein Evaluationskonzept vor, welches den Prozess und die Ergebnisse einer gemeinsamen Wertschöpfung systematisch beschreibt und analysiert. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten.** Unser Leitfaden konzentriert sich darauf, die beteiligten Parteien beim gemeinsamen Lernen zu unterstützen – einem der wichtigsten Treiber eines erfolgreichen Multistakeholderdialogs. Aus diesem Grund stellt der Leitfaden eine entwicklungsorientierte Evaluation vor.

■ Der Prozess der gemeinsamen Wertschöpfung

Multistakeholderprozesse sind in der Regel dann geeignet, wenn komplexe Fragestellungen, sogenannte „Wicked Issues“, anstehen. Gemeinsam mit den betroffenen Stakeholdern sollen Lösungsansätze gefunden werden, die für alle Beteiligten nachhaltig Wert schaffen.

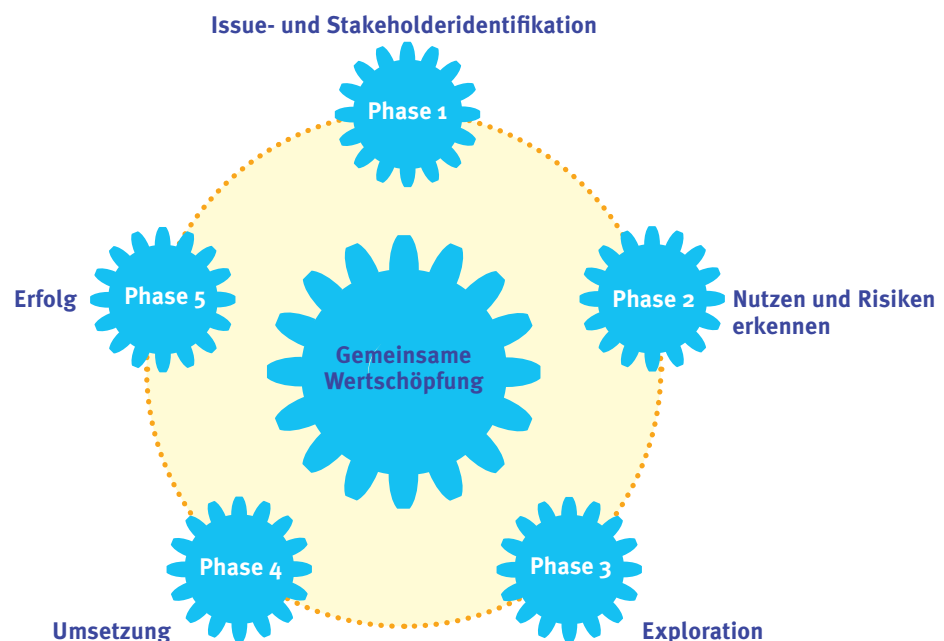
Wicked Issues implizieren Herausforderungen von grosser Tragweite. Sie sind komplex, dynamisch und hängen mit einer Vielzahl anderer Issues zusammen. Ihre Ursachen sind in der Regel vertrackt, die Konsequenzen oft nicht absehbar. Die Bezeichnung „wicked“ beruht auch darauf, dass solche Issues mit jedem Lösungsversuch wieder neue Herausforderungen generieren. Zugänge zu diesen Issues müssen oft auf der grünen Wiese entwickelt werden, denn es gibt keine Standardlösungen. Will man einem Wicked Issue nachhaltig begegnen, braucht es das Engagement einer Vielzahl von Stakeholdern. Die Berücksichtigung ihrer Interessen und Wahrnehmungen ist Grundvoraussetzung für die Lösung des Issues, eröffnet aber gleichzeitig auch Spannungsfelder. Die verschiedenen Parteien sind es oft auch nicht gewohnt, betreffend eines Wicked Issues zusammenzuarbeiten. Da Wicked Issues nach der Expertise und dem Support aller betroffenen Stakeholder verlangen, ist ein einzelner Stakeholder jedoch nicht in der Lage, dieses in Eigenregie zu lösen. Wicked Issues

bedingen Wertschöpfung in Stakeholdernetzwerken. Tragfähige, nachhaltige Lösungen sind ohne Kooperation undenkbar.

Bei einem solchen Multistakeholderprozess sollte den Beteiligten bewusst sein, dass nicht nur Problemlösungsfähigkeiten gefragt sind. Genauso wichtig ist hier die Beziehungsbildung in einem herausfordernden Kontext mit ungewohnten Akteuren. Die Erwartungen der Teilnehmenden an einen Multistakeholderprozess hinsichtlich Wicked Issues sollten deshalb nicht zu hoch sein. Im Dialog wird oft „nur“ der kleinste gemeinsame Nenner gefunden und keine abschliessende Lösung des Wicked Issues. Dieser kleinste gemeinsame Nenner ist jedoch mehr als jeder einzelne Teilnehmer für sich alleine erreichen kann. Er besitzt ein grosses Innovationspotenzial.

Bei Wicked Issues sollten die Beteiligten bereit sein, sich auf einen ergebnisoffenen Prozess einzulassen. Damit ein Multistakeholderprozess zustande kommt, benötigen alle betroffenen Stakeholder viel Flexibilität: Um voneinander zu lernen, um mit unerwarteten Erkenntnissen umgehen zu können und um einen gemeinsamen Wertschöpfungsprozess zu schaffen, der das Potenzial hat, dem Issue nachhaltig zu begegnen. Der vorliegende Evaluationsleitfaden trägt diesen Punkten Rechnung und zielt auf das gemeinsame Lernen ab.

Ein Multistakeholderprozess entwickelt sich über verschiedene Phasen (siehe Graphik 1). Der Evaluationsleitfaden orientiert sich an denselben Phasen, die wir im folgenden Überblick kurz beschreiben. Für Fallbeispiele siehe Sachs, Groth & Schmitt (2010, für die Pharmabranche) oder Hemmati (2002), welche die Entwicklung von Multistakeholderprozessen detaillierter aufzeigen.



Graphik 1: Der Prozess der gemeinsamen Wertschöpfung

Phase 1, Issue- und Stakeholderidentifikation: In der ersten Phase des Multistakeholderprozesses werden die zentralen Herausforderungen definiert und die vom Wicked Issue betroffenen Stakeholder identifiziert. In bilateralen Gesprächen mit den Stakeholdern werden die Facetten des Issues festgehalten. Hier wird auch geklärt, wie die Stakeholder untereinander vernetzt sind. Die Identifikation des Issues und der relevanten Stakeholder ist eine der grössten Herausforderungen im ganzen Multistakeholderprozess, da Wicked Issues ein entsprechend komplexes Stakeholdernetzwerk mit sich bringen.

Phase 2, Nutzen und Risiken erkennen: In der zweiten Phase des Multistakeholderprozesses geht es darum, eine Auslegeordnung der Stakeholderbeziehungen und der potentiellen Chancen und Risiken eines Issues in der Wahrnehmung der Stakeholder zu erstellen. Diese Auslegeordnung dient auch dazu, den Beteiligten ihre Eigenwahrnehmung bewusst zu machen. Die Stakeholder müssen zuerst die verschiedenen internen Meinungen zu einem Issue in ihrer jeweiligen Organisation verstehen, bevor sie den Austausch mit anderen Stakeholdern suchen. So entsteht ein solides Verständnis für ein Wicked Issue. In dieser Phase werden die involvierten Stakeholder, die wahrgenommenen Herausforderungen sowie die potentiellen Nutzen und Risiken eruiert, validiert und transparent gemacht.

Phase 3, Exploration: In der dritten Phase geht es darum, einen Stakeholderdialog zu beginnen, der das Wicked Issue und die Wahrnehmungen der Nutzen- und Risikopotenziale auslöst. Die validierten Daten aus der zweiten Phase – die Auslegeordnung der Stakeholder und ihrer Wahrnehmungen des Issues – bilden die Grundlage dazu. Um ein Höchstmass an Einsichten und Erkenntnissen zu gewinnen, sollten die beteiligten Stakeholder sich offen und losgelöst von Partikularinteressen auf die Interaktion einlassen können. Aus diesem Grund ist eine partnerschaftsorientierte Haltung der Beteiligten wichtig: Die Bereitschaft zuzuhören, zu lernen und auf unterschiedliche Sichtweisen und Wahrnehmungen anderer einzugehen. Ein neutraler Vermittler (Moderator, Facilitator, Enabler) ist für diese Phase unerlässlich. Die Phase schliesst mit Ideen und konkreten Lösungsansätzen für das Wicked Issue.

Phase 4, Umsetzung: In der vierten Phase geht es um die Implementierung der Ideen und Lösungsansätze, die in der dritten Phase im Stakeholderdialog gefunden wurden. Die Aufgabe der beteiligten Stakeholder ist, unter Beachtung der Nutzen- und Risikopotenziale, ihren Beitrag zur gemeinsamen Wertschöpfung im Rahmen eigener oder gemeinsamer Projekte zu leisten.

Phase 5, Erfolg: In der fünften Phase wird der gemeinsam erreichte Erfolg, die Wertschöpfung, beschrieben und reflektiert. Daraus werden mögliche Lernschritte für den weiteren Prozess abgeleitet.

■ Grundverständnis einer entwicklungsorientierten Evaluation

Die Evaluation eines Multistakeholderprozesses dient seiner inhaltlichen und prozeduralen Weiterentwicklung. Deshalb konzentriert sich der Evaluationsleitfaden auf die folgenden Punkte:

- **Arrangements für Wicked Issues unterstützen:** In der Wahrnehmung eines Wicked Issues gibt es Unterschiede. Keiner der beteiligten Stakeholder kann für sich die „wahre“ Sicht beanspruchen. Die Stakeholder können sich jedoch vorübergehend auf eine genügend stabile, gemeinsame Sichtweise im Sinne eines „Arrangements“ einigen. Die Evaluation unterstützt

diese Arrangements und das gegenseitige Verständnis als wichtige Grundlagen für die gemeinsame Wertschöpfung.

- **Zukünftige Entwicklungsprozesse fördern:** Veränderungen in der Wahrnehmung der Stakeholder eines Wicked Issues sind die Regel und nicht die Ausnahme. Eine Evaluation trägt dieser ständigen Weiterentwicklung Rechnung und unterstützt die Lernprozesse der beteiligten Stakeholder. Dies gilt sowohl für die zu evaluierenden Inhalte der Wertschöpfung, als auch für die Vorgehensweise im Multistakeholderprozess. Im Vordergrund stehen die Reflexion und das gemeinsame Verarbeiten der in der Evaluation gewonnenen Erkenntnisse, das gemeinsame Lernen. Darauf aufbauend wird die gemeinsame Wertschöpfung für das Wicked Issue weiterentwickelt.
- **Positive Geschichten aufbauen:** In Evaluationen wird oft versucht, sich auf Fehler und Verbesserungen zu konzentrieren, und so die Stakeholderinteraktion als Ganzes zu optimieren. Dadurch werden jene Aspekte vernachlässigt, die zwar gut funktionieren, aber dennoch Entwicklungspotenziale haben. Eine Evaluation sollte deshalb vergangene Schwierigkeiten nur so weit thematisieren, um zu verstehen, was in der Zukunft anders sein soll. Die Evaluation soll Entwicklungspotenziale statt Defizite hervorstreichen. Es sollen Geschichten gesammelt werden: Was hat die Beteiligten in ihrem Lernprozess unterstützt? Was hat ihnen geholfen, den Prozess zu verbessern und das gemeinsame Verständnis und Ziel schärfer zu definieren? Mit diesem Zugang werden die Probleme nicht einfach ausgeklammert. Sie kommen durchaus zur Sprache, werden aber als Ressource verstanden. Dieser Denkansatz ermöglicht es, von den Beteiligten konstruktive und innovative Beiträge zu erhalten.
- **Stakeholder zu Beteiligten machen:** Der Evaluationsprozess bezieht die Beteiligten so weit wie möglich mit ein. Die Schlüsse aus den gewonnenen Ergebnissen werden ebenfalls gemeinsam gezogen. Die entwicklungsorientierte Evaluation richtet sich daher in erster Linie an die direkt am Multistakeholderprozess beteiligten Stakeholder.
- **Als Resultat konkrete Ergebnisse sowie den Wertschöpfungsprozess aufzeigen:** Im Fokus stehen die während des Multistakeholderprozesses laufend durchgeführten Evaluationen. Sie speisen diesen Prozess zur Weiterentwicklung und zielen gleichzeitig darauf ab, die gemeinsamen Bestrebungen wirksamer zu machen. Im Zentrum stehen folgende zwei Fragen:
 - Wie kann der gemeinsame Wertschöpfungsprozess hinsichtlich eines Wicked Issues verbessert werden? Dies entspricht der prozessualen Evaluation, welche eine Qualitätsverbesserung des Prozesses bezweckt.
 - Was sind die konkreten Ergebnisse eines solchen Wertschöpfungsprozesses? Dabei steht die inhaltliche Evaluation im Vordergrund, welche zusammenfassend die konkrete Wirksamkeit des Multistakeholderprozesses beurteilt.
- **Die Evaluation gezielt mit dem Wertschöpfungsprozess choreographieren:** Die Evaluation soll den Multistakeholderprozess konstant informieren, weshalb sie eng mit diesem abgestimmt und choreographiert wird. Dies ist wichtig für den erfolgreichen Einbezug der Evaluationsergebnisse.

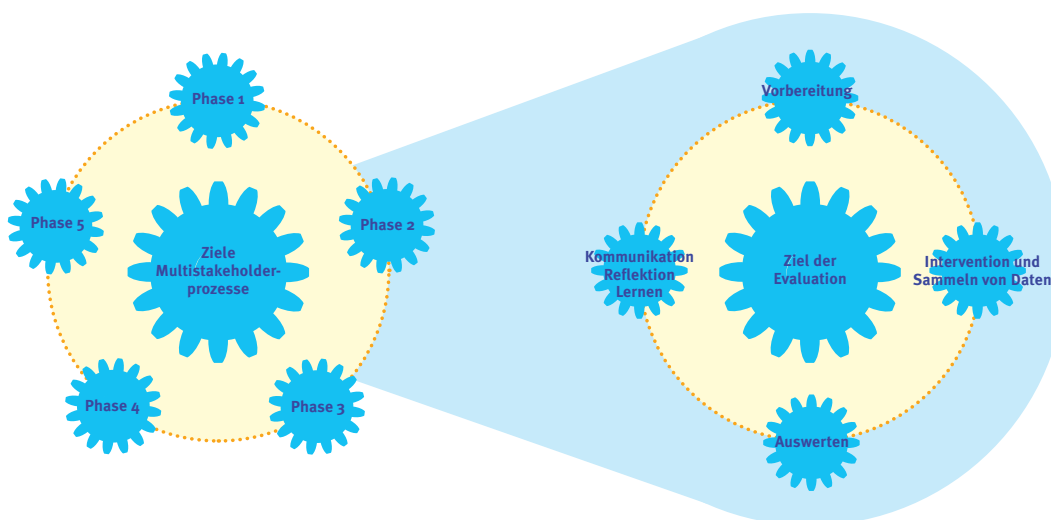
- **Reichhaltige Daten zur Erfassung der Wahrnehmungen der Stakeholder:** Ausgangspunkt sind die unterschiedlichen Wahrnehmungen der beteiligten Stakeholder. Die entwicklungsorientierte Evaluation hilft dabei zu verstehen, wie und weshalb die Stakeholder sich hinsichtlich eines Wicked Issues annähern, gemeinsam reflektieren und lernen. Qualitative Auswertungen sind angemessen, um diese Wahrnehmungen der Stakeholder in der Tiefe zu erfassen, wobei quantitative Auswertungen in der Form von Häufigkeiten zusätzlich wichtige Entwicklungstrends des gemeinsamen Lernprozesses belegen. Mit diesem primär qualitativen Zugang wird eine breit abgestützte Basis zur weiteren Beschreibung und Bewältigung des Wicked Issues geschaffen.
- **Den Beteiligten konsequent nützliches Wissen zur Verfügung stellen:** Der partizipative Ansatz der Evaluation stellt sicher, dass die gewonnenen Daten und Erkenntnisse gemeinsam mit den Stakeholdern im Feld anwenderorientiert definiert und verwendet werden. Die gleichen Parteien werden auch die Nützlichkeit der Evaluation beurteilen.

Unsere Evaluation ist:

- *Entwicklungs- und zukunftsorientiert*
- *Partizipativ*
- *Inhalts- UND prozessorientiert*
- *Choreographiert*
- *Qualitativ*
- *Anwenderorientiert*

■ Vorgehen bei einer entwicklungsorientierten Evaluation

Im Folgenden werden die einzelnen Vorgehensschritte einer entwicklungsorientierten Evaluation dargestellt. Was hier sequentiell beschrieben wird, ist in der Praxis oft iterativ. Die einzelnen Schritte sollten deshalb nicht als starr in der Abfolge begriffen werden. Evaluierende, die mit dem Leitfaden arbeiten, können diesen kreativ und situationsbezogen umsetzen. Wichtig ist, dass der Multistakeholderprozess und die Evaluation gut aufeinander abgestimmt werden. So können die Ergebnisse der einzelnen Evaluationsschritte laufend wieder in den Multistakeholderprozess eingespeist werden. Beim Abstimmen der beiden Prozesse ist darauf zu achten, dass die Informationen aus der Evaluation zeitgerecht, relevant, verständlich, praktisch und nützlich für die Stakeholder sind. Die folgende Abbildung zeigt die Evaluationsschritte und ihre Verknüpfung mit dem Multistakeholderprozess beispielhaft für eine Phase auf.



Graphik 2: Schritte der Evaluation in Abstimmung mit den einzelnen Phasen des Multistakeholderprozesses

Eine Evaluation umfasst vier wesentliche Schritte, die nun detaillierter aufgezeigt werden.

■ Vorbereitung – Festlegen des konkreten Vorgehenskonzeptes

Ziele: Die sorgfältige Vorbereitung einer Evaluation umfasst nicht nur die Planung der einzelnen Evaluationsschritte, sondern auch die Vorbereitung der an der Evaluation beteiligten Parteien. Ziel ist ein flexibler Vorgehensplan für die Evaluation der geplanten Phasen des Multistakeholderprozesses. Wenn es der Prozess erfordert, kann das Design der Evaluation adaptiert werden. So entsteht ein aktuelles, dynamisches und adaptives Design, das sich beständig weiterentwickelt. Dies verdeutlicht den Beteiligten, dass es nicht um eine „Qualifikation“ bzw. ein Performance-Measurement geht, sondern um das Alimentieren eines gemeinsamen Lernprozesses, der allen Beteiligten einen Nutzen bringt. Dieser Prozess wird laufend nachvollzogen, sodass am Ende einer Evaluation folgende Punkte aufgezeigt werden können:

- Baseline (vgl. Box unten)
- Ursprüngliche Ziele
- Effektive Resultate des Prozesses
- Anpassungen im Design

Eignung: Vor Beginn der Evaluation sollte abgeklärt werden, ob ein entwicklungsorientierter Evaluationsansatz für die gegebene Situation geeignet ist und ob die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen vorhanden sind. Auch sollte geklärt werden, wer die Evaluation durchführt: Personen, die selbst am Multistakeholderprozess teilnehmen oder Externe.

Adaptive Baseline

Wir verstehen die Erhebung des Ist-Zustands hinsichtlich den Erwartungen und der Zielerreichung zu Beginn eines Multistakeholderdialogs als adaptive Baseline. Da es sich bei der entwicklungsorientierten Evaluation um einen iterativen Prozess handelt, soll sich auch die Baseline aufgrund von Erkenntnissen im Prozess adaptiv entwickeln.

Wie bereits ausgeführt wurde, ist die Anwendung des Leitfadens vor allem im Hinblick auf Wicked Issues vorgesehen. Weitere wichtige Entscheidungskriterien hinsichtlich der Anwendbarkeit eines entwicklungsorientierten Evaluationsansatzes sind:

- Grad und Eskalationsstufe bestehender und potentieller Konflikte: Es ist nachvollziehbar, dass bei einer hohen Eskalationsstufe das von uns vorgeschlagene Vorgehen schwieriger anwendbar wird.
- Bereitschaft der beteiligten Stakeholder: Ist eine grundlegende Bereitschaft zum gemeinsamen Lernen und zur Prozessbeteiligung nicht absehbar, müssen Lösungen gesucht werden, wie ein Commitment der Beteiligten zum entwicklungsorientierten Evaluationsansatz geschaffen werden und mit welchen mediativen Verfahren den Konflikten begegnet werden kann.

Nachbereitung: Evaluationen wecken bei den beteiligten Parteien Erwartungen. Wer hat nicht schon die Erfahrung gemacht, dass er oder sie zum Beispiel bezüglich Mitarbeitendenzufriedenheit befragt wurde und die Rückmeldungen danach nicht angemessen adressiert wurden? Das löst in der Regel Frustrationen aus. Solche Frustrationen können auch auftreten, wenn man Multistakeholderprozesse evaluiert. Deshalb müssen die Beteiligten und insbesondere die Moderation bereit sein und über die nötigen Ressourcen verfügen, angemessen auf die Feedbacks aus der Evaluation zu reagieren. Neben einer sorgfältigen Vorbereitung der Evaluation erfährt auch die Nachbereitung und Verarbeitung der Feedbacks zusammen mit den Stakeholdern im entwicklungsorientierten Evaluationsansatz mehr Aufmerksamkeit, als dies von herkömmlichen Evaluationen bekannt ist.

Aufgaben: Eignet sich die entwicklungsorientierte Evaluation eines Multistakeholderprozesses, dann ergeben sich für die Vorbereitung die folgenden konkreten Aufgaben:

- **Rahmenbedingungen:** Der Auftraggeber klärt mit dem Evaluationsteam die Rahmenbedingungen für die Evaluation ab. Diese bilden die Grundlage für eine schriftliche Vereinbarung, die das Auftragsverhältnis klärt (siehe dazu unsere Checkliste für ein Erstgespräch Auftraggeber mit Evaluierenden (Tool A)).
- **Ziele:** Die konkreten Ziele für die entwicklungsorientierte Evaluation werden festgelegt. Es handelt sich um Leitplanken, welche die weiteren Schritte begleiten. Je nach Ergebnis der Evaluation werden diese Ziele auch wieder modifiziert. Mit diesem Leitfaden geben wir einen inhaltlichen Rahmen für die Bestimmung der Ziele vor, der flexibel gehandhabt werden kann. Die Inhalte der Evaluation werden in einem Multistakeholderprozess gemeinsam mit den beteiligten Stakeholdern konkretisiert. Einige Bereiche können stärker gewichtet werden als andere, oder der Charakter einzelner Bereiche kann ganz verändert werden. Im praktischen Teil 2 dieses Leitfadens wird aufgezeigt, wie solche Ziele anhand von Leitfragen definiert werden können.
- **Issue- und Stakeholderidentifikation:** Die Issues und Stakeholder, ihre Interessen und ihr Commitment für die Evaluation werden identifiziert. Je nach Multistakeholderprozess können Issues und Stakeholder nicht auf einmal identifiziert werden. Dann erfolgt die Identifikation im Schneeballsystem durch bereits beteiligte Stakeholder. Ausserdem ist der grössere Kontext eines Multistakeholderprozesses zu erheben, soweit er dem gesamtheitlichen Verständnis dient.
- **Methode:** Grundsätzlich steht für eine entwicklungsorientierte Evaluation das ganze Methodenspektrum zur Verfügung. Dieser Ansatz fusst, wie bereits dargelegt, vor allem auf qualitativen Ansätzen, welche das Lernen unterstützen. Die individuellen Wahrnehmungen der verschiedenen Stakeholder werden gesammelt und mit einer qualitativen Datenanalyse ausgewertet. Auf diese Weise können die Wahrnehmungen im Verlaufe des Prozesses sichtbar gemacht werden und es kann eine gemeinsame Sichtweise schrittweise erarbeitet werden. Wenn die an der Evaluation Beteiligten diesen qualitativen Ansatz noch nicht kennen, sollten sie zuerst dafür sensibilisiert werden.
- **Ablauf:** Schliesslich wird ein zeitlicher Ablauf für die gesamte Evaluation erstellt. Er zeigt die einzelnen Schritte der Evaluation auf und verknüpft sie sinnvoll mit dem Multistakeholderprozess.

■ Durchführen der Interventionen und Datensammlung

Interventionen: Bei jedem Schritt der Datensammlung steht die Frage im Zentrum, ob die Daten den Multistakeholderprozess unterstützen und den Lernprozess mit konstruktiven Inputs anregen. Mit jeder Datenerhebung ist gleichzeitig eine Intervention verbunden, die entsprechend kreativ gestaltet werden sollte. In Teil 2 werden konkrete Vorgehensweisen anhand von Beispielen aufgezeigt.

Es gibt kein Standardrezept, wie man die Datenerhebungsmethoden in eine unterstützende Intervention miteinbezieht. Die folgenden drei Fragetypen können jedoch helfen, geeignete

Interventionen zu gestalten. Die Fragen erinnern daran, entwicklungsorientiert vorzugehen.

Vertiefende, explorierende Fragen zum Prozess als Ganzes

- Wieso nehmen Sie am Multistakeholderprozess teil?
- Ausgehend von Ihren Erfahrungen, können Sie mit uns ein Highlight aus dem Multistakeholderprozess teilen? Was genau zeichnet dieses Highlight aus? Wer war daran beteiligt? Was haben Sie konkret zu diesem Highlight beigetragen?

Den Prozess wertschätzende Fragen und Fragen zur Erkennung von Kernfaktoren

- Ausgehend von Ihren Erfahrungen, was schätzen Sie am Multistakeholderprozess X am meisten? Was sind aus Ihrer Sicht die Kerncharakteristiken des Prozesses, ohne die der Prozess nicht wäre, was er ist?

Zukunftsfragen

- Wenn Sie für den Multistakeholderprozess zuständig wären und drei Wünsche frei hätten, was würden Sie sich wünschen? Wie würde sich der Multistakeholderprozess X ändern, wenn Ihre drei Wünsche umgesetzt würden?
- Was könnten Sie selber zum Gelingen beitragen?

Auslotung: Diese drei Fragetypen werden in der Regel am Anfang einer Intervention gestellt. In einer zweiten Phase werden die konkreten Evaluationsinhalte strukturierter ausgelotet. Die Inhalte – Mindsets, Interaktionsprozess, Ergebnisse – dienen als Leitplanken, um die Sichtweisen der Beteiligten vertiefter zu explorieren. Auch hier gilt es, die Inhalte der Phase des Multistakeholderprozesses entsprechend flexibel zu handhaben und individuell zu gewichten. Im Idealfall geschieht dies gemeinsam mit den beteiligten Stakeholdern.

Indikatoren: Noch ein Wort zu den Indikatoren: In klassischen Evaluationen werden zu Beginn Indikatoren festgelegt. Dieser Leitfaden nimmt Abstand davon, Indikatoren zu früh im Multistakeholderprozess zu definieren. Er rät dazu, sie flexibel zu gestalten, da sie sich entsprechend der Lernprozesse im Laufe der Zeit verändern. Die beteiligten Stakeholder können sich jedoch von Beginn an auf gewisse „Evaluationsfragen“ einigen. Dies kann förderlich sein für das Bewusstsein des gemeinsamen Lernens und vereinfacht die Evaluation. Die „Evaluationsfragen“ bilden somit die Indikatoren für eine adaptive Baseline, die falls nötig angepasst werden kann. Das setzt voraus, dass die beteiligten Stakeholder verstehen, dass sich das Evaluationsdesign mit dem Prozess verändern wird.

■ Auswerten der Ergebnisse

Qualitative Inhaltsanalyse: Für die Analyse der Evaluationsdaten wird im Wesentlichen eine qualitative Inhaltsanalyse angewendet. Wenn es die Ressourcen erlauben, können die beispielsweise aus Interviews stammenden Daten transkribiert und anschließend mit einer induktiven, explorativen Methode ausgewertet werden. Für ein effizientes Arbeiten empfiehlt sich eine Analysesoftware wie zum Beispiel ATLAS/ti (www.atlasti.com). Diese erlaubt es, den Analyseprozess effizient zu gestalten und kann mit verschiedenen Darstellungsmöglichkeiten helfen, die Ergebnisse sinnvoll zu visualisieren. Dies hat sich vor allem bei Stakeholdern als wertvoll erwiesen, die es nicht gewohnt sind, mit qualitativen Ansätzen zu arbeiten.

Trends: Mithilfe der beschriebenen Analysesoftware können die qualitativ analysierten Wahrnehmungen der Stakeholder zusätzlich quantitativ ausgewertet werden. Dies erlaubt weitere Aussagen über die relative Häufigkeit von Nennungen, beispielsweise der von den Stakeholdern erwähnten Akteure oder Themen. Die Häufigkeiten geben ebenfalls Hinweise darauf, für welche Themen eine vertiefte qualitative Analyse der Daten interessant erscheint. Die quantitativen Auszählungen sind nur im Kontext der qualitativen Auswertung aussagekräftig und nehmen nicht in Anspruch, repräsentativ und statistisch exakt zu sein. Bei der Präsentation der Ergebnisse hat sich die Visualisierung der Wahrnehmungshäufigkeiten der Interviewpartner als äusserst hilfreich erwiesen, um einen Überblick über die Strukturen und Trends der Wahrnehmungen zu erhalten. Die systematische und strukturierte Ergebnisdarstellung durch eine Analysesoftware stösst in der Regel auf grosse Akzeptanz.

■ Kommunikation der Ergebnisse, Reflexion, Lernen und Anpassen des Designs

Rückspiegelung: Nach der Erhebung und Auswertung der Daten ist es wichtig, die Rückmeldungen an die Stakeholder mit geeigneten Interventionen zu gestalten. Deshalb sollte sich das Evaluationsteam auch konsequent Gedanken darüber machen, in welcher Form diese Daten an die Beteiligten zurückgespiegelt werden und wie man danach weitere Schritte anregt. Ein Probelauf in einem Kernteam kann hier sehr wertvoll sein. Als Prinzip kann man sich für jede Intervention folgende Fragen stellen:

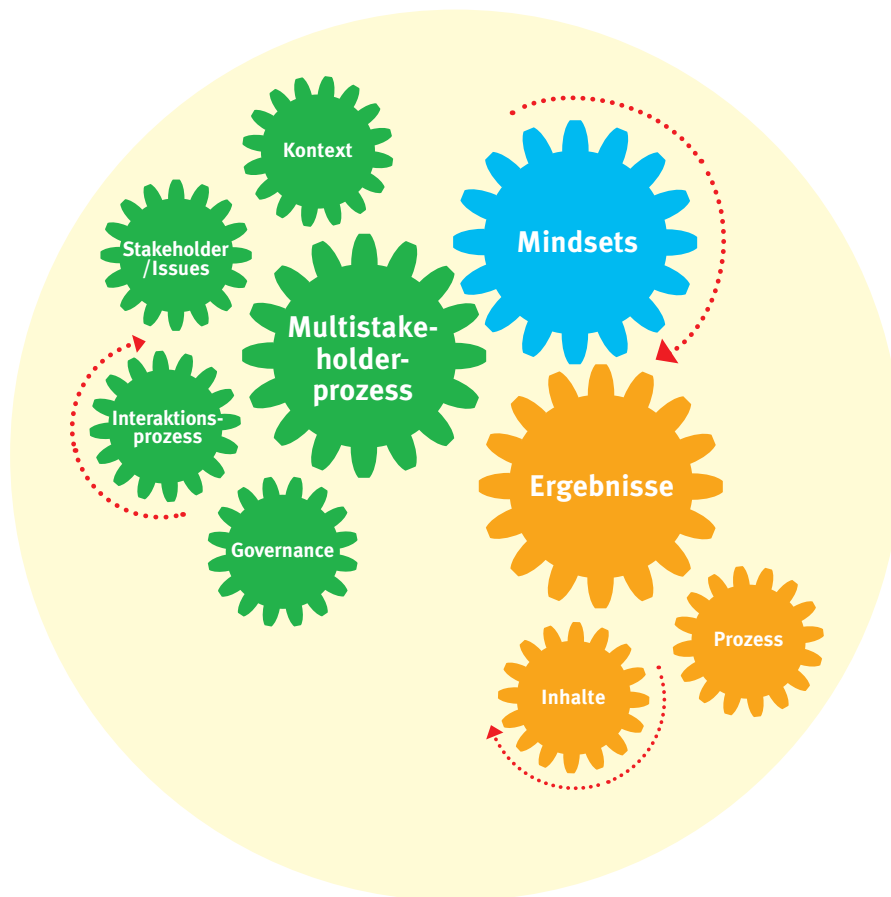
- Unterstützt sie eine reflexive Praxis?
- Haben die Beteiligten genügend Zeit, die Rückmeldung zu reflektieren?
- Regt sie die Beteiligten an, identifizierte Chancen zu nutzen und Risiken zu reduzieren oder sogar zu vermeiden?
- Ist die Intervention wertschätzend und zukunftsorientiert?
- Wurde sie partizipativ entwickelt?

Verbindlichkeit: Eine Rückmeldung sollte immer zeitnah gegeben werden und genügend Zeit zur Diskussion der Ergebnisse und der Verbindlichkeit von allfälligen Massnahmen im Multistakeholderprozess einräumen. Weniger geeignet ist ein reines Präsentieren der Rückmeldung. Vielversprechender sind Interventionen, welche die Stakeholder aktiv aufnehmen und weiterentwickeln und mit geeigneten Vorschlägen, den gemachten Learnings, wieder in den Multistakeholderprozess einbringen. Die Evaluierenden treten mit diesem Schritt in die Rolle des Coachs.

Anpassungen: Abschliessend stellt sich die Frage, ob die Ergebnisse und Rückmeldungen aus dem Kreise der Stakeholder eine Anpassung des Evaluationsdesigns nahe legen, da die Evaluation mit dem Multistakeholderprozess als Ganzes abgestimmt sein sollte. Hierin liegt ein grosser Vorteil der entwicklungsorientierten Evaluation: Ihre Ergebnisse fliessen gleich wieder in den Multistakeholderprozess ein. Da die Stakeholder wenn möglich auch in die Gestaltung der Evaluation miteinbezogen werden, dient unser Ansatz auch direkt der Beziehungsbildung. Spannungsfelder werden in der Regel früh erkannt und die nötigen korrektiven Massnahmen können gemeinsam getroffen werden. Der Evaluationsprozess macht die Beteiligten zu betroffenen Akteuren. Sie werden schon von Beginn an aufgefordert sich zu engagieren.

■ Evaluationsinhalte

Die bereits erwähnten Evaluationsinhalte sollen an dieser Stelle im Detail erläutert werden. Dies sind die verschiedenen Mindsets gegenüber einer Stakeholderinteraktion (blau), der Multistakeholderprozess mit seinen Elementen (grün) sowie das Ergebnis des Multistakeholderprozesses (orange). Alle diese Elemente sind im Multistakeholderprozess wichtig und es wird keine fixe Reihenfolge im Evaluationsprozess vorgegeben.



Graphik 2: Inhalte der Evaluation



Mindsets

■ Mindsets und Ziele einer Stakeholderinteraktion

Ein Mindset beschreibt die mentale Grundhaltung eines Stakeholders. Damit sind auch seine Erwartungen an eine Interaktion im Hinblick auf die Ziele eines Multistakeholderprozesses verknüpft. Diese Erwartungen bestehen aus verschiedenen Annahmen, aus Wissen, Einstellungen und Werthaltungen. Sie können einer einzelnen Person, aber auch ganzen Gruppen und Organisationen als Orientierungsrahmen in einer Stakeholderinteraktion dienen. Die Mindsets beruhen einerseits auf früheren Erfahrungen, die in Interaktionen gesammelt wurden, andererseits auf kulturellen, werte- und wissensbasierten Aspekten, die einen Multistakeholderprozess mitprägen. Mindsets dienen den beteiligten Stakeholdern über verschiedene Issues hinweg als Schemata – als eine Art geistige Landkarte. Diese stellt implizit oder explizit bewährte Einstellungs- und Verhaltensmuster

zur Verfügung. Hinterfragt man diese geistige Landkarte, können neue Sichtweisen auf die verschiedenen an einem Prozess teilnehmenden Stakeholder entstehen.



Kontext

■ Kontext

In einem Multistakeholderprozess sind die beteiligten Organisationen unterschiedlich kompetent, sich einzubringen. Die Organisationen unterscheiden sich dabei hinsichtlich der folgenden Aspekte:

- **Struktur:** Koordinationsmerkmale wie die Aufbau- und die Ablauforganisation.
- **Strategie:** inhaltliche Ausrichtung der beteiligten Organisationen.
- **Kultur:** in einer Organisation vorherrschende Werte, Normen und Wissensbestände.
- **Geschichte:** relevante Entwicklungsschritte und Lernprozesse in einer Interaktion (Pfadabhängigkeiten).
- **Gesellschaftspolitischer Rahmen:** gesellschaftspolitischer Rahmen, in dem sich ein Issue und der damit verbundene Multistakeholderprozess bewegen.

Es ist wichtig zu verstehen, wie der Multistakeholderprozess durch den grösseren Kontext beeinflusst wird. Deshalb ist es hilfreich, neben der Kompetenz der beteiligten Individuen auch die organisationale Bereitschaft und Fähigkeit zur Partizipation in Multistakeholderprozessen zu erfragen. Dadurch kann besser verstanden werden, wie einzelne Organisationen sich in eine Stakeholderinteraktion einbringen können und auch, wie die am Prozess beteiligten Individuen durch diesen Kontext beeinflusst werden. Reflexionen über den Kontext können den beteiligten Organisationen bewusst machen, welche Veränderungen und Lernprozesse allenfalls auch organisationsintern nötig sind, um ein zuverlässiger Partner in einer Stakeholderinteraktion zu werden.



Stakeholder
Issues

■ Stakeholder / Issues

Die beteiligten Stakeholder und die für sie wichtigen Issues werden ebenfalls in das Evaluationsmodell miteinbezogen. Hier spielt vor allem die anfängliche Identifikation der relevanten Stakeholder eine wichtige Rolle. Sie ist die Ausgangsbasis für den Dialog und hat direkte Auswirkungen auf die weiteren Phasen des Multistakeholderprozesses. Auch der Vernetzung der Stakeholder untereinander kommt im Zusammenhang mit einem Wicked Issue eine bedeutende Rolle zu. Diese Netzwerke sind häufig sehr komplex, was verschiedene direkte wie auch indirekte Einflüsse auf den Multistakeholderprozess mit sich bringt.



Interaktions-
prozess

■ Interaktionsprozess

Der Interaktionsprozess wird anhand von drei Unterpunkten beurteilt.

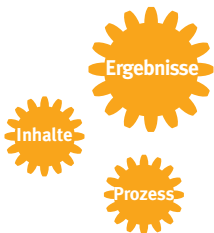
- (1) Die Teilnehmenden am Multistakeholderprozess werden als Individuen, aber auch als Gruppen betrachtet. Bei den Individuen stehen die Mindsets, das inhaltliche und prozedurale Wissen über Multistakeholderprozesse sowie die Fähigkeit zur Mobilisierung der eigenen Organisation im Zentrum des Interesses. Auf der Ebene der Gruppe wird angeschaut, wie sich einzelne Beteiligte ins Kollektiv einbringen (Integrationsprozess), wie und warum sie gemeinsam handeln und bereit sind, Informationen und Wissen zu teilen.
- (2) Die einzelnen Phasen des Multistakeholderprozesses werden detailliert angeschaut. Diese

werden entsprechend der Teilziele für die jeweilige Phase evaluiert (siehe Prozess auf Seite 8f.).
(3) Die verschiedenen Formen und Intensitäten der Stakeholderinteraktion werden berücksichtigt: Kommunikation, Konsultation, Dialog und Kooperation. Die Übergänge zwischen den einzelnen Interaktionsstufen sind oftmals fließend. Die jeweils „beste“ Form der Interaktion hängt stark vom Kontext ab. Diese Formen können auf reinem Informationsaustausch mit wenig persönlichem Kontakt beruhen, in Form von unregelmässigen Treffen stattfinden oder die Gestalt einer langfristigen und systematischen Zusammenarbeit annehmen.



■ Stakeholder Governance

Mit der Stakeholder Governance werden die Prinzipien und Mechanismen der Entscheidungsfindung und -durchsetzung im Stakeholdernetzwerk festgelegt. Dies beinhaltet formelle und informelle Arrangements, die im Rahmen eines Interaktionsprozesses getroffen werden. Beispiele hierfür sind gemeinsam ausgemachte Lenkungsformen, Regeln, Normen und Werte sowie die Rollenklärung aller Teilnehmenden. Nicht zu unterschätzen ist dabei die Regelung der Kommunikation „nach aussen“, häufig eine der grösseren Herausforderungen von Multistakeholderprozessen. Die Stakeholder Governance ist für den nachhaltigen Erfolg eines Multistakeholderprozesses deshalb wichtig, weil für jedes Stakeholdernetzwerk zwischen den Akteuren formale und nicht-formale Arrangements gefunden werden müssen, damit die nötige Verbindlichkeit im Prozess geschaffen werden kann.



■ Ergebnisse

Ergebnisse werden anhand von zwei Dimensionen eingeschätzt: der inhaltlichen und der prozessualen Zielerreichung.

Inhaltlich (Ergebniswirkung): Multistakeholderprozesse bei Wicked Issues entwickeln sich oft so, dass die Ziele, die zu Beginn des Engagements angestrebt wurden, nicht erreicht werden. Vielmehr werden die Ergebnisse häufig erst im Prozess definiert oder sie werden (manchmal mehrfach) angepasst. Mit inhaltlicher Zielerreichung sind beispielsweise realisierte Projekte, Anzahl Innovationen etc. gemeint.

Prozessual (Prozesswirkung): Oft gewichten die beteiligten Akteure bei der Ergebnisevaluation die prozessualen Entwicklungen hoch, auch wenn die inhaltliche Zielerreichung nicht wie ursprünglich vorgesehen verlief. Unter prozessualer Auswirkung werden Aspekte wie die wahrgenommene Fairness des Engagements oder die Selbstorganisation des Prozesses verstanden.

Was der Leitfaden hinsichtlich Ergebnisse ausklammert:

Fragen nach der Rechenschaftspflicht von Organisationen, die sich einem Stakeholderengagement verschrieben haben und diese Aktivitäten einem externen Publikum zugänglich machen wollen. Dazu gibt es etablierte „Good Practices Frameworks“ bzw. Standards wie AA1000 (www.accountability.org). Die Evaluation der Rechenschaftspflicht wird in diesem Leitfaden also nicht aufgenommen. Der Leitfaden unterstützt jedoch die beteiligten Organisationen im Kompetenzaufbau, den es für eine gemeinsame Wertschöpfung mit Stakeholdern braucht. Die Ergebnisse aus entwicklungsorientierten Evaluationen können deshalb Unternehmungen und Organisationen stärken und Voraussetzungen für eine an der Rechenschaftspflicht orientierte Evaluation schaffen.

Teil 2 – Praktischer Leitfaden für die entwicklungsorientierte Evaluation von Multistakeholderprozessen

Der Leitfaden zeigt eine praktische Vorgehensweise auf, um in den verschiedenen Interaktionsphasen eines Multistakeholderprozesses entwicklungsorientierte Evaluationen durchzuführen. Weil es dafür nicht die einzig richtige Vorgehensweise gibt, ist der vorliegende Leitfaden als Orientierungsrahmen zu verstehen (z.B. als Grundlage für semistrukturierte Interviews mit den Akteuren). Zu einer Intervention gehören immer:

- **Ziele oder Leitfragen**

Jede Evaluationsintervention löst einen spezifischen Entwicklungsschritt aus, der von den Beteiligten bewusst verfolgt werden soll. Für jede Phase im Multistakeholderprozess formuliert der Leitfaden ein Leitmotiv für diesen spezifischen Entwicklungsschritt.

- **Vorgehen für die Evaluationsintervention**

Um diesen Entwicklungsschritt zu erreichen, sind sowohl inhaltliche wie auch prozessuale Evaluationsmassnahmen notwendig. Der Leitfaden zeigt für diese Massnahmen konkrete Evaluationsfragen.

- **Reflexion und Kommunikation der Ergebnisse**

Die Wirkung und Resultate dieser Massnahmen müssen den Beteiligten in geeigneter Weise kommuniziert und von ihnen reflektiert werden.

■ Evaluation der Phase 1: Issue- und Stakeholderidentifikation

Worum geht es hier im Multistakeholderprozess? Der Erfolg eines gemeinsamen Wertschöpfungsprozesses bei der Bewältigung eines Wicked Issue hängt massgeblich davon ab, wie das Fundament dazu gelegt werden kann. Dies ist in erster Linie die anfängliche Auslegeordnung der Issues und der involvierten Stakeholder. Ausgangspunkt ist ein systematisch ausgelegter Multistakeholderprozess, der im Kern von einer oder wenigen Parteien angestossen und von einer professionellen Moderation begleitet wird. Die Moderation sollte zu Beginn des Prozesses bereits vorbereitende Analysen gemacht haben.

Rolle der Evaluation: Idealerweise wird parallel zu diesen Schritten auch schon die Evaluation vorgedacht, und die Evaluierenden werden von Beginn an in den Multistakeholderprozess mit einbezogen. Bei der Evaluation geht es in dieser Phase primär darum, eine Baseline zu bestimmen, von der im Verlaufe des Prozesses auch gezielt abgewichen werden kann. Gleichzeitig kann in dieser Phase über die Evaluation nach Bedarf auch ein Assessment der Baseline mit aktivem Einbezug der Stakeholder gemacht werden. Die Ergebnisse können von den Moderierenden in der Folge in den Multistakeholderprozess eingebracht werden.

Zitat:

„Eine tragfähige Beziehung benötigt in erster Linie ein tragfähiges Fundament. Dieser innere Konsens bildet das Herzstück, gibt den Beteiligten die Sicherheit eines inneren Zusammenhalts und das Gefühl Teil eines Ganzen zu sein. Auf diesem Fundament aufbauend braucht es aber auch so etwas wie eine gemeinsame Dachmarke mit welcher sich die Beteiligten identifizieren können, und welche wiederum das Fundament bildet, welches den einzelnen Aktionen zugrunde liegt. Sind diese Voraussetzungen gegeben, ist es auch nicht mehr die Aufgabe des „Fundaments“ jeden Satelliten mitzuverfolgen und zu kontrollieren, sondern erlaubt beispielsweise unter einer gemeinsam getragenen Vision autonome Projekte.“

*(Peter Schwegler,
Inhaber PR Schwegler AG)*

Leitmotto: Erkenne die Ausgangslage

Die erste Evaluationsphase bestimmt die Baseline für die zukünftigen Evaluationen.

Vorgehen

Das Leitmotto wird anhand der folgenden konkreten Evaluationsfragen umgesetzt:

Inhaltliche Evaluation

- Konnten das Issue und die betroffenen Stakeholder identifiziert werden?
- Kennen wir die Wahrnehmungen und Erwartungen der betroffenen Stakeholder in Bezug auf die Behandlung des Issues?

Prozessuale Evaluation

- Kennen wir die Wahrnehmungen und Erwartungen der betroffenen Stakeholder an den Multistakeholderprozess?
- Kennen wir die wichtigsten Kontextfaktoren, welche den Prozess beeinflussen?

Wicked Issues bringen naturgemäss ein komplexes Netzwerk von Stakeholdern mit sich. Es ist davon auszugehen, dass die Frage nach der Stakeholder- und Issueidentifikation nicht in einem Schritt und nicht nur von einer Partei beantwortet werden kann.

Unabhängig von der gewählten Evaluationsmethode ist es wichtig, den beteiligten Parteien von Anfang an den Sinn der Evaluation und die geplante Vorgehensweise offenzulegen, inklusive einer Vorstellung des Evaluationsteams. Diese erste Evaluationsintervention gibt Gelegenheit, aufzuzeigen, was eine entwicklungsorientierte Evaluation für die betroffenen Parteien bedeutet: Eine etappenweise stattfindende, fordernde Reflexion, deren Ergebnisse und Erkenntnisse im Prozess absorbiert werden müssen. Dieses Vorgehen nimmt Zeit in Anspruch. Die Beteiligten sind unter Umständen nicht bereit diese zu investieren, wenn sie nicht wissen, welche Ergebnisse aus dem Multistakeholderprozess resultieren sollen. Diese Einstellung folgt tendenziell dem Bedürfnis, sich auf den Inhalt eines Issues zu konzentrieren und dem Prozess selbst zu wenig Aufmerksamkeit zu schenken. Der Beginn eines Multistakeholderprozesses ist jedoch gerade ein geeigneter Moment, von den Beteiligten die Bereitschaft zu erfragen, sich auf einen solchen Prozess einzulassen und gemeinsame Werthaltungen zu entwickeln. Dazu gehört auch die Bereitschaft, sich auf die regelmässigen Reflexionen und Feedbacks im Kontext des Multistakeholderprozesses einzulassen.

Zwei Vorgehensweisen zur Erhebung der Baseline können hier beispielhaft aufgezeigt werden. Sie sind praktisch erprobt. Einerseits besteht die Möglichkeit, Schritt für Schritt eine umfassende Baseline zu erheben, basierend auf individuellen und vertieften Interviews mit den Beteiligten. Diese Vorgehensweise ist aufwändig und empfiehlt sich dann,

- wenn Widerstände im Multistakeholderprozess zu erwarten sind,
- wenn der Kontext eines Issues in der Tiefe erörtert werden soll,
- wenn im Rahmen der vertieften Baseline-Erhebung auch gleich das Stakeholdernetzwerk im Schneeballsystem aufgebaut werden soll, oder
- wenn die beteiligten Parteien bereits in dieser Phase über die Evaluation als solche nachdenken.

Andererseits kann im Sinne einer Kurzbefragung (mündlich oder schriftlich) ein Grobüberblick über die Baseline gewonnen werden. Diese Vorgehensweise bietet sich dann an,

- wenn die Ressourcen für eine umfassende Erhebung fehlen oder

- wenn der Multistakeholderprozess schon im Gange ist und die Evaluation nicht von Beginn an miteinbezogen wurde.



Siehe dazu das Vorgehen zur Erhebung einer umfassenden Baseline (vgl. Tool B) sowie der entsprechende Fragebogen für die Kurzbefragung (vgl. Tool C).

Aus der beschriebenen Methodik geht hervor, dass mit der Kurzbefragung nicht die gleiche Tiefe erzielt wird wie mit dem Assessment der umfassenden Baseline. Sie ist aber eine sinnvolle, effiziente Alternative, wenn die Ergebnisse aus der Kurzbefragung mit der nötigen Sorgfalt an die Stakeholder zurückgespiegelt und von ihnen weiter ausdifferenziert werden. Dieses Vorgehen gibt den Stakeholdern die Gelegenheit, die Baseline gemeinsam zu hinterfragen, an ihr festzuhalten oder sie entsprechend anzupassen.

Kommunikation, Reflexion und Lernen

Wichtig ist für beide Vorgehensweisen, dass die erhobene Baseline aktiv in den Multistakeholderprozess eingebracht wird und dass in den kommenden Interventionen Bezug darauf genommen wird. Der Inhalt der Baseline wird im Laufe des Multistakeholderprozesses kontinuierlich von den Stakeholdern weiterentwickelt und konkretisiert. Dies führt zu einer grösseren Verbindlichkeit zwischen den Teilnehmenden und zu einer besseren Nachvollziehbarkeit der einzelnen Schritte.

Bei beiden Vorgehensweisen – der umfassenden Erhebung der Baseline und dem Kurzfragebogen – ist es wichtig, dass die Ergebnisse im Rahmen von Workshops von den Beteiligten validiert werden und dass die Baseline wenn nötig angepasst wird. Damit wird der Prozess verbindlich und nachvollziehbar. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn bei der Datenerhebung nicht alle Stakeholder vertreten waren. Es kann vorkommen, dass Teilnehmende eine schriftliche Kurzbefragung ablehnen oder für die vertiefenden Interviews nicht zur Verfügung stehen. Deshalb besitzt die Rückmeldung der Ergebnisse an das breitere Stakeholderplenum vorerst Hypothesencharakter. Im Diskurs muss dann eine gemeinsam akzeptierte Baseline ausgehandelt werden.

Bei der Kommunikation und Reflexion der Ausgangslage und der Baseline gilt es, die Folgen eines Multistakeholderprozesses zu bedenken. Ergänzend zum Feedback aus der Baseline-Erhebung wird deshalb mit den beteiligten Stakeholdern eine Definition des Multistakeholderprozesses verfasst. Diese kann in späteren Workshops immer wieder reflektiert werden. So wird im Laufe der Zeit ein gemeinsames Verständnis eines spezifischen Multistakeholderprozesses und seiner Chancen und Herausforderungen erreicht. Der Diskurs zwischen den beteiligten Stakeholdern kann zudem auch als Basis genutzt werden, um die Spielregeln für den Multistakeholderprozess gemeinsam festzulegen.



Die Toolbox zeigt verschiedene Szenarien, in welchen eine Baseline erhoben werden kann (vgl. Tool B und C) sowie ein Beispiel, wie die gewonnenen Erkenntnisse in den Prozess eingebracht und reflektiert werden können (vgl. Tool D).

Definition eines Multistakeholderprozesses

Prozess mit heterogener, aktiver Teilnehmerstruktur mit einer Vision/Mission. Er verfolgt gemeinsame oder komplementäre Ziele, um für die Zielgruppe ein besseres Ergebnis zu erreichen, als dies jeder Teilnehmer für sich alleine könnte.

(Teilnehmende eines Roundtables im Rahmen des Schweizerischen Kardiovaskulären Netzwerks)

■ Evaluation der Phase 2: Potentielle Nutzen und Risiken erkennen

Worum geht es hier im Multistakeholderprozess? Die zweite Phase des Multistakeholderprozesses setzt sich mit der Frage auseinander, wie die verschiedenen Stakeholder eine gemeinsame Wahrnehmung der verschiedenen Aspekte eines Issues aufbauen können. Die Erfahrung zeigt, dass die beteiligten Organisationen oft erst intern Klarheit über die verschiedenen Sichtweisen zu einem Issue schaffen müssen. Erst dann können sie sich auf einen Dialog mit externen Stakeholdern einlassen. Die zweite Phase dient deshalb zuerst der organisationsinternen Sensibilisierung betreffend diesen unterschiedlichen Sichtweisen. Danach geht es darum zu beschreiben, wie diese spezifischen Sichtweisen in Bezug zum Issue gezielt zu einem Gesamtbild zusammengebracht werden können. In gewissem Sinne ist diese zweite Phase eine vertiefte und differenziertere Wiederholung der ersten. Die Landkarte der Issues und Stakeholder wird hierbei systematisch ausgelotet, um alle Aspekte zu erfassen. Dabei sollen möglichst alle Kontroversen um ein Issue im Stakeholdernetzwerk erkannt werden.

„Ich bin in vielen solchen Gruppierungen, Allianzen und Kreisen drin, wo man immer wieder darum kämpfen muss: Wo ist die Akzeptanz, wo kommt man rein, wo kann man sein Anliegen präzise platzieren? Hier sind so viele Stakeholders am Tisch, dass es schwierig ist, einen gemeinsamen Nenner zu finden“.

*(Heinrich von Grünigen,
Präsident der Adipositas Stiftung)*

Rolle der Evaluation: Die Evaluation fokussiert nun auf die Nutzen- und Risikopotenziale, die in den Stakeholderbeziehungen liegen (und nicht im Issue). Dies ist deshalb sinnvoll, weil diese Beziehungen einzelne Issues oft überdauern und es sich lohnen kann, in eine Beziehung über die Dauer eines einzelnen Issues hinaus zu investieren. Die Fokussierung auf die Stakeholderbeziehung verhindert zudem das nachvollziehbare Bedürfnis, das Issue (manchmal kurzfristig) zu lösen. Durch diese Fokusverschiebung auf die gegenseitigen Beziehungen werden den Teilnehmenden eines Multistakeholderprozesses oft neue Sichtweisen eröffnet. Die Wahrnehmung wird weg von Interessenskonflikten um das unmittelbare Issue herum hin zu möglichen Chancen gelenkt, die sich aus längerfristig orientierten Stakeholderbeziehungen ergeben. Um diese Chancen zu packen und zu realisieren, lohnt es sich für die beteiligten Stakeholder, sich auf Kompromisse einzulassen. Ein Fokus auf die Stakeholderbeziehungen regt also die Beteiligten an, gemeinsame Potenziale zu erkennen. Und zwar auch solche, die nicht zwingend nur direkt, sondern auch indirekt mit dem Issue zusammenhängen. Die indirekten Beziehungspotenziale in Stakeholderbeziehungen beinhalten beispielsweise gemeinsam entwickeltes Wissen, kooperatives Verhalten oder verringerte Abhängigkeiten. Die Reflektionen der Beteiligten während der Phase 2 führen häufig zu folgenden Erkenntnissen:

- Beziehungen sind langfristige Investitionen.
- Beziehungen beinhalten verschiedene Potenziale und bringen deshalb über den Einzelfall eines Issues hinaus oft ungenutzte Potenziale für eine Wertschöpfung mit sich. Querdenken ist deshalb gefragt.

Das Konzept der Nutzen- und Risikopotenziale kann gezielt als mediatives Element in Evaluationen genutzt werden. Neben der vertieften Analyse des Issues werden so die wahrgenommenen Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Hinblick auf Stakeholderbeziehungen hervorgebracht. Dadurch werden tragfähige Eckpfeiler gebildet, um den Stakeholderdialog aufzubauen.

Leitmotto: Verstehe die Gemeinsamkeiten und Unterschiede

In der zweiten Evaluationsphase wird die Art der gemeinsamen Wertschöpfung festgelegt.

Vorgehen

Dieses Leitmotto wird mithilfe der folgenden konkreten Evaluationsfragen umgesetzt:

Inhaltliche Evaluation

- Konnte das Issue in all seinen Facetten ausgelotet werden? Wurde das Stakeholdernetzwerk hinreichend spezifiziert?
- Sind die wesentlichen Nutzen- und Risikopotenziale, die in den Stakeholderbeziehungen liegen, erkannt? Kennen wir diesbezüglich die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Wahrnehmungen der beteiligten Stakeholder?

Prozessuale Evaluation

- Haben wir mögliche soziale Spannungen in den Beziehungen zwischen den Stakeholdern identifiziert (z.B. Macht, Vorurteile, Diskriminierungen oder Stereotype)?
- Haben wir ein Verständnis davon, was die beteiligten Stakeholder brauchen, um sich aktiv in einen Multistakeholderprozess einzubringen?
- Konnte ein vorläufiges Design für den Multistakeholderprozess aufgebaut werden?
- Kennen die Beteiligten die Chancen und Risiken eines Multistakeholderprozesses?
- Konnten die für den Prozess relevanten Spielregeln festgelegt werden?

Verschiedene Varianten sind für die vertieften Analysen dieser Phase denkbar. Wichtig ist ein schrittweises Vorgehen: Zuerst wird die Eigenwahrnehmung der beteiligten Parteien eingeholt, bevor sie mit den Wahrnehmungen der anderen Parteien zusammengeführt wird. Dieses Vorgehen beabsichtigt, möglichst alle Gemeinsamkeiten und Unterschiede betreffend den Nutzen und Risiken der Stakeholderbeziehungen in dieser Phase zu erkennen. Zudem geht es darum, vertieft zu erfassen, welches die Motivation der einzelnen Stakeholder ist, an diesem Prozess teilzunehmen, aber auch welche möglichen Restriktionen es gibt. Das sorgfältige Ausloten der eigenen Wahrnehmung erlaubt es den beteiligten Parteien, sich zunächst risikolos mögliche Szenarien auszumalen, bevor sie diese mit vermeintlichen Kontrahenten diskutieren werden. Dieser Schritt ist sehr wertvoll für den späteren Prozess.

Um eine integrierte Wahrnehmung eines Issues zu erhalten, müssen die verschiedenen Wahrnehmungen der Stakeholder zusammengeführt werden. Die Moderation sollte deshalb in dieser Phase allen beteiligten Parteien die Entscheidung einräumen, ob und welche Informationen ihrer eigenen Wahrnehmung sie mit anderen Stakeholdern teilen möchten. Die nicht freigegebenen Informationen werden streng vertraulich behandelt. Diese Option zur Entscheidung der Informationsfreigabe wird jeweils von Anfang an allen Stakeholdern transparent gemacht, was in der Regel zur Folge hat, dass die Stakeholder erstaunlich offen gegenüber dem Teilen von Informationen sind.

Im nächsten Schritt werden die verschiedenen Wahrnehmungen der beteiligten Parteien systematisch zusammengebracht. Mithilfe einer Software für qualitative Inhaltsanalysen können die gesammelten Daten effizient ausgewertet werden (bspw. ATLAS/ti; www.atlasti.com). In einem Workshop erhalten die Stakeholder dann die Ergebnisse der Analyse, die so lange einen hypothetischen Charakter haben, bis die Stakeholder sie im Workshop gemeinsam validiert haben.

Das Ergebnis dieser Phase ist ein umfassendes Bild, das von den beteiligten Stakeholdern gewürdigt, jedoch in dieser Phase noch nicht gemeinsam exploriert wurde.

Kommunikation, Reflexion und Lernen

Während der zweiten Phase gilt es die erhobenen Evaluationsdaten und -ergebnisse gemeinsam und interaktiv zu reflektieren. Je nach Komplexität und Widerständen im Multistakeholderprozess kann es mehrere Sitzungen dauern, bis eine geteilte Sichtweise entwickelt ist, die auf den spezifischen Wahrnehmungen der beteiligten Stakeholder beruht. Es kann auch sein, dass hier neue Erkenntnisse generiert werden, die noch einmal einer vertieften Abklärung bedürfen. Wenn die Evaluationsergebnisse kommuniziert und reflektiert werden, sollte – nebst der Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise – auch dem Prozess hinreichend Zeit und Beachtung eingeräumt werden. In der Regel löst das Zusammentragen der verschiedenen Wahrnehmungen noch keine grossen Kontroversen aus. Zwischen den Stakeholdern entsteht jedoch eine zunehmende Interaktion. Dies ist der richtige Moment, um die Erwartungen an den Multistakeholderprozess zu präzisieren und die Spielregeln festzuhalten.

■ Evaluation der Phase 3: Exploration

Worum geht es hier im Multistakeholderprozess? Die in den vorhergehenden Phasen gewonnenen Erkenntnisse werden nun dazu genutzt, das Issue und die damit verbundenen Erwartungen in einem geeigneten Interaktionsrahmen mit ausgewählten Stakeholdern zu explorieren. Diese dritte Phase des Multistakeholderprozesses verlangt, dass die beteiligten Stakeholder offen und flexibel sind, Vorurteile abbauen sowie gemeinsam issue-spezifisches Wissen generieren. In der Regel müssen die Stakeholder in dieser Phase dazu bereit sein, mehrere Workshops zusammen zu absolvieren. Der Multistakeholderprozess sollte eine vertiefte Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Wahrnehmungen der Stakeholder betreffend des zentralen Issues ermöglichen.

Zuvor wurde erhoben, wie die beteiligten Stakeholder das zentrale Issue wahrnehmen, welche Erwartungen sie an den Multistakeholderprozess haben und wen sie als wichtige Beteiligte sehen. Nun kann gemeinsam exploriert werden, welche Nutzenpotenziale in den gemeinsamen Beziehungen liegen und welche Risikopotenziale ausgeschlossen werden können. Wesentlicher Bestandteil ist die Bereitschaft der beteiligten Stakeholder, Gemeinsamkeiten in verschiedenen Bereichen zu erarbeiten. Dies können Prozesse, Werte, Normen, Einstellungen etc. sein, die sich zu einem gemeinsamen Verständnis des Multistakeholderprozesses verdichten. Dadurch werden auch Aktivitäten und Projekte verstärkt, die die Teilnehmenden bereits in ihrer eigenen Organisation zur Bearbeitung des identifizierten Issues lanciert haben.

Die Stakeholder sind aber auch gefordert, Unterschiede in ihrem Verständnis des Issues, der gegenseitigen Beziehungen und dem Ablauf des Multistakeholderprozesses zu erkennen und gemeinsam zu verhandeln. Diese Vorgehensweise und die damit verbundene Herausforderung tragen dazu bei, innovative Lösungen für das Issue zu erarbeiten. Dabei ist es wichtig, dass sich die beteiligten Stakeholder zu Beginn der Exploration auf ihre Gemeinsamkeiten fokussieren. So ist die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und gemeinsamer Umgangsformen einfacher zu erreichen. Zudem entwickelt sich auf Basis dieser Gemeinsamkeiten Vertrauen – was wiederum als Grundlage für kritische, aber konstruktive Diskussionen auch in kontroversen Bereichen dient. Gerade in der gemeinsamen Exploration dieser Unterschiede liegt das grösste Innovationspotenzial eines Multistakeholderprozesses. Dieser Prozess braucht aber häufig viel mehr Zeit, als sich die Beteiligten von anderen Projekten gewohnt sind. Deshalb ist es sehr wichtig, nicht der Versuchung zu erliegen, eine möglichst schnelle Einigung zu erzielen. Die ausführliche und ressourcenintensive Exploration

der verschiedenen Stakeholderbeziehungen führt erst zur Möglichkeit, gemeinsame Nutzen- und Risikopotenziale in Bezug auf das zentrale Issue vermehrt auszuschöpfen.

Bei Issues, die für die Stakeholder stark wertbeladen sind, kann es auch sein, dass keine gemeinsame Vorgehensweise gefunden wird. Diese Möglichkeit besteht insbesondere dann, wenn es sich um „geschützte Werte“ handelt, die für die beteiligten Stakeholder letztlich nicht verhandelbar sind. Diese wertebasierten Konflikte treten oft in Glaubensbereichen oder in Menschenrechtsfragen auf. Dennoch kann auch für „geschützte Werte“ ein Multistakeholderprozess wertvoll sein: Er lotet die Grenzen der Verhandelbarkeit zwischen den Stakeholdern aus und zeigt den Beteiligten auf, welche Grenzen der Gemeinsamkeiten akzeptiert werden müssen.

Rolle der Evaluation: Aus Sicht der Evaluation bedeutet dies für die dritte Phase, dass mit verschiedenen Evaluationsinterventionen einerseits der Prozess als Ganzes, andererseits auch die dialogischen Interaktionsformen unterstützt werden sollen. Dabei werden Lernschritte für den inhaltlichen Ergebnisfortschritt, aber auch in Bezug auf den Multistakeholderprozess selbst angedacht. Dieser gewinnt an Gewicht, denn in dieser Phase können durch die erhöhte Interaktion auch vermehrt Konflikte auftreten. Ging es bisher darum, die verschiedenen Wahrnehmungen anzuerkennen, wird jetzt von den Teilnehmenden verlangt, sich tatsächlich mit den Wahrnehmungsunterschieden hinsichtlich des zentralen Issues auseinanderzusetzen. Ziel ist, dass sich die Beteiligten auf innovative und partnerschaftliche Lösungswege einlassen. Mit einer gezielten Moderation und Evaluationsinterventionen sollen die Erfolgchancen in dieser dritten Phase erhöht werden.

Leitmotto: Leben und Entwickeln in der Interaktion

In der dritten Evaluationsphase werden Kommunikationsarten und Interaktionssettings definiert, die es den Teilnehmenden erlauben, auf Basis eines gemeinsamen Grundverständnisses innovative Erkenntnisse zu erarbeiten.

„Wesentlich ist, dass ein konkreter Nutzen für die Beteiligten entsteht. Je grösser der Nutzen und je kleiner der finanzielle Ressourcenbedarf ist, umso erfolgreicher ist ein solches Setting“.

*(Heinrich Von Grünigen,
Präsident der Adipositas Stiftung)*

Vorgehen

Inhaltliche Evaluation

Die inhaltliche Evaluation kann sich in der dritten Phase des Multistakeholderprozesses auf die erreichten Ergebnisse konzentrieren. Hierbei spielt die zu Beginn erhobene Baseline für den Interaktionsprozess eine grosse Rolle.

- Wie verändern sich die Erwartungen und Mindsets der Teilnehmenden durch die gewählte Interaktion?
- Wie kann ein Engagement der Teilnehmenden bzw. der durch sie vertretenen Organisationen für das gemeinsame Vorgehen erreicht werden?
- Wie können neue Vorgehensweisen im Multistakeholderprozess thematisiert und entwickelt werden?
- Wird von den Teilnehmenden eine Systematik entwickelt, wie die gemeinsamen Nutzenpotenziale in ihren Beziehungen realisiert werden können und wie mit möglichen Risikopotenzialen umgegangen wird?

Prozessuale Evaluation

Der Dialog im Rahmen eines Multistakeholderprozesses birgt eine ganze Fülle von Herausforderungen, die in der dritten Phase auftauchen können. Falls nötig kann vom vorbestimmten Prozessablauf abgewichen werden, dies jedoch nur innerhalb eines gemeinsam festgelegten Rahmens. Hier bietet es sich an, mit den Teilnehmenden immer wieder zu reflektieren, ob die festgelegten Spielregeln sinnvoll sind und auch eingehalten werden.

- Werden die vorab gemeinsam definierten Spielregeln respektiert?
- Wird der Prozess als fair, offen und transparent wahrgenommen?
- Werden die Rollen der Teilnehmenden thematisiert?
- Gibt es Machtspiele oder andere soziale Dynamiken, welche den Interaktionsprozess behindern?
- Gibt es andere externe Faktoren, die den Multistakeholderprozess behindern?
- Wird der Dialog im Rahmen des Multistakeholderprozesses zielgerichtet geführt und professionell moderiert?

Aus folgenden zwei Gründen schlägt der Leitfaden für die dritte Phase hauptsächlich Kurzevaluationen vor: Erstens sollen die Beteiligten in dieser zeit- und ressourcenintensiven Phase nicht mit grösseren Interventionen überbelastet werden. Zweitens lohnt es sich in dieser Phase mit kürzeren Interventionen häufiger aufzutreten, um durch die Reflektion der Ergebnisse eine gemeinsame Feedbackkultur zu entwickeln. Wenn diese Kurzevaluationen zu Beginn des Multistakeholderprozesses angekündigt werden, zeigen die Stakeholder eine höhere Akzeptanz für die Interventionen, insbesondere wenn es darum geht, Schwierigkeiten im Prozess zu begegnen. Evaluationen werden aber auch dann durchgeführt, wenn der Multistakeholderprozess problemlos verläuft. Somit ist für den Fall vorgesorgt, dass Probleme in den Stakeholderbeziehungen auftreten könnten. Die Toolbox zeigt ein Szenario für eine solche Kurzintervention auf. Sie kann beliebig situativ variiert werden und speist mit geringem Aufwand viele Informationen in den Prozess ein. Eine umfassendere Evaluation zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Phase ist denkbar. Dies kommt auf die Gesamtchoreographie der Evaluation mit dem Multistakeholderprozess an.



Siehe die Szenarien für Kurzevaluationen zur Unterstützung des Dialogs (vgl. Tool E) sowie die umfassendere Evaluation (vgl. Tool F).

Kommunikation, Reflexion und Lernen

Die Form der Feedbacks zu den Evaluationsfragen und -interventionen sollte je nach Verlauf des Multistakeholderprozesses gewählt werden. In der dritten Phase werden vermutlich erstmals mögliche Interessenkonflikte zwischen den Stakeholdern offen und aktiv angesprochen. Entwickeln sich aus diesen Debatten offene Konflikte, sollte man als Evaluierende versuchen, die Interventionen zeitlich und von der Art her konfliktberuhigend zu gestalten. Andererseits lohnt es sich für die Teilnehmenden, sich diesen Konflikten proaktiv zu stellen, da sie bei einer etablierten, konstruktiven Feedbackkultur zu Innovationen bezüglich des Issues führen können. Besteht eine solche Feedbackkultur, sollten auch Evaluationsinterventionen mit mediativem Charakter möglich sein.

■ Evaluation der Phase 4: Umsetzung

Worum geht es in dieser Phase im Multistakeholderprozess? In der vierten Phase des Multistakeholderprozesses werden die gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt. Diese Phase gilt als besonders kritisch, da gleichzeitig zwei Umsetzungsebenen wichtig sind: Einerseits erwarten die beteiligten Stakeholder nun, dass sich die identifizierten Nutzen- und Risikopotenziale im Stakeholdernetzwerk realisieren lassen. Sie erwarten auch, dass konkrete Projekte und Initiativen umgesetzt werden. Die Stakeholder haben in den vorangegangenen Phasen des Prozesses ein gemeinsames Verständnis und in Ansätzen auch eine Governance entwickelt, die sich nun in geeigneter Form verfestigen müssen. So können die identifizierten Lösungsansätze nachhaltig umgesetzt werden.

Andererseits sind die im Stakeholdernetzwerk aktiven Teilnehmenden aber Repräsentanten ihrer eigenen Organisation und dieser verpflichtet. Oft entsteht ein Spannungsfeld zwischen diesen Organisationen, den Teilnehmenden sowie dem Multistakeholder-Netzwerk. Eine verbindliche Teilnahme an Multistakeholderprozessen ist oft von der Absorptionsfähigkeit der repräsentierenden Organisationen abhängig. Organisationen, die in solche Wertschöpfungsprozesse als glaubwürdige und zuverlässige Partner eingebunden werden wollen, müssen daher früher oder später die nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen aufbauen. Dies bedingt unter Umständen auch fundamentale Änderungen in ihrer Strategie, Struktur und Kultur.



Einige Fragen, die zur Sensibilisierung betreffend den organisationalen Kapazitäten der einzelnen Stakeholder beitragen (vgl. Tool G).

Das Hinterfragen von organisationalen Kapazitäten macht oft tiefgreifende Veränderungen notwendig. Es lohnt sich, die Teilnehmenden bereits zu Beginn eines Multistakeholderprozesses dafür zu sensibilisieren, dass eine aktive Partizipation mit fundamentalen Transformationsprozessen einhergehen kann. Dies zum Beispiel mit der Frage, ob sie sich möglichen Konsequenzen eines solchen Prozesses bewusst sind. Eine Teilnahme an einem Multistakeholderprozess setzt eine gewisse Seniorität in der eigenen Organisation voraus, bzw. die Legitimation der Teilnehmenden, Veränderungen in ihren eigenen Organisationen tatsächlich einführen zu können.

Die Implementierung von Ergebnissen aus den Multistakeholderprozessen bringt spezifische Anforderungen mit sich für jene, die das Verbindungsglied zwischen Stakeholdernetzwerk und den beteiligten Organisationen sind. Diese Personen sind gefordert, Übersetzungsleistungen zu erbringen. Dazu braucht es fachliches Wissen, aber auch organisatorisch-institutionelle Kompetenzen. Mitunter kann das für diese Personen sehr herausfordernd sein.

„Es braucht modern denkende Menschen, die offen sind für Neues. Sie müssen sich in neue Strukturen einfühlen können, wo es möglich ist, das Ganze mitzubestimmen“.

*(Peter Schwegler,
Inhaber PR Schwegler AG)*

Rolle der Evaluation: In diesem Spannungsfeld der organisationalen Umsetzung bewegen sich die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten für die gemeinsame Wertschöpfung. Aus Sicht der Evaluation geht es nun darum, Verbindlichkeit für die Umsetzung herzustellen sowie den Prozess der Governance-Bildung für das Stakeholdernetzwerk zu unterstützen, ohne dabei die Eigenständigkeit der beteiligten Organisationen in Frage zu stellen. Im Kontext der entwicklungsorientierten Evaluation ist jetzt auch der richtige Zeitpunkt, zusammen mit den beteiligten Stakeholdern erstmals konkretere Indikatoren für den nachhaltigen Erfolg zu definieren. Dies unter Berücksichtigung der ursprünglich definierten Baseline.

Leitmotto: Arrangiere die Umsetzung im Netzwerk und sichere den Support der einzelnen Organisationen

In dieser vierten Phase des Multistakeholderprozesses werden die gemachten Erkenntnisse und Beschlüsse im Netzwerk selbst, aber auch in den teilnehmenden Organisationen nachhaltig umgesetzt.

Vorgehen

Inhaltliche Evaluation

- Existiert eine verbindliche Umsetzungsformulierung für die Governance auf der Ebene des Stakeholdernetzwerkes, die mit der Strategie, Struktur und Kultur der beteiligten Organisationen vereinbar ist und auch den weiteren, für den Multistakeholderprozess relevanten Kontext berücksichtigt?
- Entwickeln sich die gemeinsamen Projekte und Initiativen entsprechend den mit den Teilnehmenden getroffenen Vereinbarungen?

Prozessuale Evaluation

- Wurden Massnahmen auf der Ebene des Stakeholdernetzwerkes und den beteiligten Organisationen festgelegt, um sich für die Umsetzungsphase der Ergebnisse des Multistakeholderprozesses fit zu machen?
- Werden die Beiträge der Beteiligten verbindlich und zuverlässig geleistet?
- Wird ein partizipatives Monitoring der Ergebnisfortschritte gemacht und wird daraus systematisch Erlerntes aufgearbeitet?
- Konnten Indikatoren für den Ergebnisfortschritt (Inhalte und Prozess) festgelegt werden?

In dieser Phase geht es aus Sicht der Evaluation vor allem darum, die Verbindlichkeit und Kontinuität des Multistakeholderprozesses zu unterstützen. Mögliche Abweichungen vom Umsetzungsplan sollten durch die Evaluation rechtzeitig thematisiert werden. Besonders wichtig ist, dass die Indikatoren zum Monitoring der Ergebnisfortschritte partizipativ festgelegt werden und anwenderorientiert sind. Die Indikatoren sollen den Wertschöpfungsprozess und seine Resultate sinnvoll abbilden, jedoch keine Vergleichbarkeit mit anderen Prozessen herstellen.

 Für die partizipative Definition von geeigneten Indikatoren wird in der Toolbox ein Szenario bereitgestellt (vgl. Tool H).

Bei der Frage der Verbindlichkeit und Kontinuität von Multistakeholderprozessen sieht sich die Evaluation einem Spannungsfeld gegenüber. Es wäre wünschenswert, dass die am Prozess beteiligten Organisationen eine gewisse Zurückhaltung in der Verfolgung ihrer Partikularinteressen ausüben. Dies ist ein wichtiges Erfolgskriterium für den Multistakeholderprozess. Die beteiligten Organisationen sollten dazu bereit sein, Impulse aus dem Multistakeholderprozess zu absorbieren und die nötigen internen Veränderungen vorzunehmen. Es ist aber auch zu erwarten, dass sich diese Organisationen nicht immer im geforderten Masse an die Beschlüsse aus dem Multistakeholderprozess anpassen können oder wollen. Die Evaluation kann dieses Spannungsfeld aufzeigen und dafür sensibilisieren, jedoch kaum aktiv Einfluss nehmen. Bei der Evaluation ist hier auch auf die nötige Sensibilität gegenüber den Personen zu achten, die von den Organisationen für den Multistakeholderprozess delegiert wurden. Für diese Repräsentanten manifestiert sich das Spannungsfeld ganz konkret, unter Umständen auch anhand von ethischen Fragen. Sie gehen mitunter auch persönliche Risiken durch die Teilnahme am Multistakeholderprozess ein, wenn die im Stakeholdernetzwerk entwickelten Lösungsansätze von ihrer eigenen Organisation nicht gestützt werden.

Kommunikation, Reflexion und Lernen

In der vierten Phase des Multistakeholderprozesses bietet sich für das Monitoring der Aktivitäten und die daraus entstehende kontinuierliche Kommunikation eine IT-gestützte Plattform an. Auch der Einsatz von Social Media zur Erfassung möglicher Entwicklungen kann sinnvoll sein. Der Vorteil dieser Medien ist, dass sie Transparenz schaffen. Sie erlauben es den Beteiligten auch zwischen Meetings und Workshops den Ergebnisfortschritt im Stakeholdernetzwerk mitzuverfolgen und daraus Konsequenzen für die Weiterentwicklung des Multistakeholderprozesses zu ziehen. Der Einsatz dieser Medien ist vor allem in grossen Multistakeholderprozessen erfolgsversprechend, in denen nicht immer eine kontinuierliche Teilnahme der Beteiligten erwartet wird.

■ Evaluation der Phase 5: Erfolg

Worum geht es in dieser Phase im Multistakeholderprozess? Der Begriff „Erfolg“ ist zurzeit mit zwei stereotypischen Eigenschaften besetzt: Erstens soll Erfolg messbar sein und zweitens soll er sich in finanziellen Grössen quantifizieren lassen. Die Grenzen dieses Denkens wurden in den letzten Jahren immer wieder schmerzlich spürbar. Nicht alles, was messbar erschien, ist überhaupt relevant. Zudem greift die einseitige Ausrichtung auf vorwiegend finanzielle Dimensionen zu kurz für eine umfassende Wertschöpfung durch einen Multistakeholderprozess im Kontext eines Wicked Issues.

Rolle der Evaluation: Die Überwindung dieser stereotypischen Eigenschaften ist eine grosse Herausforderung für den effektiven Erfolg der gemeinsamen Wertschöpfung. Im Zentrum steht die Veränderung der Wahrnehmung von Erfolg über die verschiedenen Phasen des Multistakeholderprozesses hinweg. Ein gemeinsames Verständnis von Erfolg muss anhand einer kontinuierlichen Evaluation der Issues und Stakeholderbeziehungen sowie den damit verbundenen Nutzen- und Risikopotenzialen nachhaltig gesichert werden. In der fünften Phase werden die in der vierten Phase gemeinsam und nutzerbasiert entwickelten Indikatoren wiederum miteinbezogen: Die entwicklungsorientierte Evaluation fördert eine kontinuierliche Reflexion. Diese führt zur Definition einer Erfolgsgeschichte, die sich von den gängigen finanziellen Erfolgsmessungen abgrenzt.

Eigentlich müsste für eine gemeinsame Wertschöpfung um ein Wicked Issue ein Beipackzettel mit der Warnung gedruckt werden, dass ein unbedachter Umgang mit der Erfolgsfrage bzw. mit dem Messen von Erfolg auch Wert zerstören kann. Erfolgsindikatoren können falsche Anreize für den Multistakeholderprozess setzen (vgl. Zitat Thomas Schwaller). Interessanterweise sind sich viele der von uns befragten Personen einig, dass ein Multistakeholderprozess Wicked Issues angemessen begegnen kann, dass aber oft der Versuch unternommen wird, den Erfolg messbar und abschliessend belegbar zu machen. Dadurch können genau diejenigen Lernschritte behindert werden, die mit einer entwicklungsorientierten Evaluation angeregt werden sollen. Oft werden traditionelle Erfolgsindikatoren der Komplexität von Multistakeholderprozessen nicht gerecht, da die Teilnehmenden sich primär an diesen messbaren Erfolgsgrössen orientieren statt sich auf den eigentlichen Prozess einzulassen. Deshalb macht es Sinn, die Bestimmung von Indikatoren erst in der vierten Phase des Multistakeholderprozesses vorzunehmen. In der fünften Phase geht es nun darum, den Erfolg anhand dieser gemeinsam definierten

„Jedes Unternehmen hat die Mitarbeitenden, die es verdient. Wenn eine Firma nur kurzfristig denkt und die Anreize auch so sind, wird es auch solche Mitarbeitende haben. Firmen sind das, was sie tun (nicht was sie sagen!)“.

*(Thomas Schwaller,
Head Business Unit Oncology,
Pfizer Schweiz)*

Indikatoren im Multistakeholderprozess und der entwicklungsorientierten Evaluation zu reflektieren. An dieser Stelle soll noch einmal betont werden, dass es nicht das Ziel ist, die Evaluation in eine externe Rechenschaftspflicht (Accountability) zu überführen, wie dies beispielsweise vom AA1000-Standard angestrebt wird.

Leitmotto: Erfasse gemeinsam den Erfolg und entwickle die gemeinsame Erfolgsgeschichte

In dieser fünften Evaluationsphase ist es das Ziel, den Erfolg eines Multistakeholderprozesses als gemeinsame Erfolgsgeschichte zu zeigen, zu reflektieren und damit auch dessen Wirksamkeit fassbar zu machen.

Vorgehen

Inhaltliche Evaluation

- Welche Ergebnisse resultieren aus dem Multistakeholderprozess in Bezug auf das bearbeitete Issue?
- Welche Nutzenpotenziale konnten in den Beziehungen aktiviert und welche Risikopotenziale reduziert werden?
- War der Multistakeholderprozess wirksam?

Prozessuale Evaluation

- Wurden die Erfolgsdefinition und die Definition entsprechender Indikatoren (sowohl inhaltliche wie prozessuale) in einer gemeinsam entwickelten Erfolgsgeschichte festgehalten und reflektiert?
- Spiegelt diese Erfolgsgeschichte die Entwicklung des Multistakeholderprozesses wider?
- Können die beteiligten Parteien dieser Erfolgsgeschichte zustimmen und sie intern weitergeben?

Die einleitenden Worte zur fünften Phase machen deutlich, dass das Vertrauen in eindimensionale und standardisierte Zugänge zur Erfolgsfrage schwindet. Die Erfolgsdefinition sollte in eine Reflexion eingebettet werden, an der sich alle Stakeholder beteiligen. Diese Reflexion sollte die Teilnehmenden unterstützen, den Prozess als Ganzes wertschätzen und die zukünftigen Schritte im Multistakeholderprozess aufzeigen. Es empfiehlt sich für Multistakeholderprozesse keine summative Evaluation im klassischen Sinne durchzuführen. Denn der richtige Zeitpunkt dazu ist in einem Multistakeholderprozess nur schwer zu bestimmen. Alternativ kann man den Teilnehmenden eines Multistakeholderprozesses einen Workshop in Form einer wertschätzenden Befragung anbieten (vgl. Tool I).

Der Multistakeholderprozess ist im Grunde nichts anderes als eine Integration der unterschiedlichen Wahrnehmungen der beteiligten Stakeholder in eine konsolidierte Sichtweise, um gemeinsam innovative Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Häufig entwickelt sich ein Multistakeholderprozess nicht so, wie dies zu Beginn gewünscht wurde, weil im Prozessverlauf neue und innovativere Lösungsansätze für das Issue erarbeitet wurden. Es ist möglich, dass die Teilnehmenden Multistakeholderprozesse aus inhaltlicher Sicht als wenig erfolgreich, aus prozessualer Sicht jedoch als sehr wertvoll bewerten. Dies darum, weil die Stakeholder gegenseitig viel voneinander lernen können, unabhängig davon, wie sich das Issue entwickelte. Ein gemeinsames Rapportieren dieser Erfolgsgeschichte wird aus unserer Sicht dem Multistakeholderprozess als Ganzes gerechter als der Versuch, den Erfolg über eindimensionale und finanziell orientierte Indikatoren zu belegen.

Kommunikation und Reflexion

Die Erfolgsfrage und die damit zusammenhängenden Indikatoren können sinnvoll in eine Fallstudie eingebettet und anhand dieser kommuniziert werden. Dies ist ein produktiver Weg, um den Beteiligten die gemeinsame Erfolgsgeschichte zugänglich zu machen. Zudem ist sie auch für den externen Betrachter und Entscheidungsträger hilfreich, da sie den Prozess als Ganzes transparent und nachvollziehbar macht, nebst der Messung des Erfolges anhand partizipativ entwickelter Indikatoren. Eine Fallstudie sollte folgenden Kriterien genügen:

- **Glaubwürdigkeit:** Die Fallstudie sollte getreu des entwicklungsorientierten Evaluationsansatzes die Vielfalt der Sichtweisen in geeigneter Weise aufzeigen und diese nicht unterschlagen.
- **Handlungskompetenz:** Die Fallstudie sollte die Lernerfahrungen der Beteiligten aufzeigen sowie aktions- und zukunftsorientiert verfasst werden, so dass die Lesenden zur Aktion befähigt werden.
- **Offenheit, Commitment, Fairness:** Die Fallstudie sollte den rhetorischen Kriterien genügen, die dem Stakeholdernetzwerk und dem Multistakeholderprozess entsprechen.
- **Nachvollziehbarkeit:** Die Fallstudie sollte die Lesenden dazu animieren und sie befähigen, die gemachten Lernerfahrungen im Prozess auf eine eigene Situation zu übertragen.

Diese Art der Kommunikation ist stimmig mit dem entwicklungsorientierten Evaluationsansatz. Zusätzlich zeigt sie auch eine Vorgehensweise auf, verschiedene Multistakeholderprozesse über die Zeit hinweg systematisch zu vergleichen. Über mehrere Fallstudien hinweg zeigen sich gemeinsame Muster und Strukturen für die Wertschöpfung und somit auch für den Erfolg von Multistakeholderprozessen. Diese vergleichenden Fallstudien ermöglichen es, eine verbesserte Systematik zur Untersuchung von Multistakeholderprozessen zu entwickeln. Das vorerst auf qualitativen Ansätzen basierende Bild von Erfolg, aber auch die kritische Reflexion der Herausforderungen solcher Prozesse sollen durch das entwickelte Evaluationskonzept aufgezeigt werden. Die Toolbox zeigt, wie ein solcher Report aussehen könnte.

 **Wie weiter – von der Erfolgsgeschichte zum Case Study Report (s. Tool I).**

Teil 3 – Ressourcen und Tools für das Stakeholderengagement

Die folgenden Ressourcen richten sich an alle Personen, die eine Evaluation eines Multistakeholderprozesses umsetzen wollen. Die Tools bieten eine Hilfestellung für die Evaluierenden und Moderierenden, damit sie sich beim Ablauf eines Multistakeholderprozesses untereinander koordinieren können.

Literaturverzeichnis

- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1989): *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publications, London.
- Hemmati, M. (2002): *Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability. Beyond Deadlock and Conflict*. Earthscan Publications, London.
- Kuenkel, P., Gerlach, S. & Frieg, V. (2011): *Working with Stakeholder Dialogues – Key Concepts and Competencies for Achieving Common Goals*. Collective Leadership Institute, Norderstedt.
- Norum, K.E. et al (2004): *Ap-praise-al: An appreciative approach to program evaluation*, 193-216 in: Cooperrider, D.L. und Avital, M. (2004): *Constructive Discourse and Human Organization, Volume 1 (Advances in Appreciative Inquiry Series)*. Elsevier Press, Oxford.
- Patton, M.Q. (2010): *Developmental Evaluation – Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guilford Press, New York.
- Patton, M.Q. (2008): *Utilization-Focused Evaluation*. Sage Publications, London.
- Perrin, I. (2010): *Medien als Chance und Risiko: Eine Untersuchung zum Verhältnis von Wirtschaftsunternehmen und Medienorganisationen*. Haupt Verlag, Bern.
- Sachs, S., Groth, H., & Schmitt, R. (2010). The ‘Stakeholder View’ Approach: An Untapped Opportunity to Manage Corporate Performance and Wealth, *Strategic Change*, 19(3-4), 147-162.
- Sachs, S. & Rühli, E. (2011): *Stakeholders Matter – A New Paradigm for Strategy in Society*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Sachs, S., Rühli, E. & Kern, I. (2008): *The Globalization as Challenge for the Stakeholder Management*. Paper presented at the Academy of Management (AoM) Annual Meeting, Anaheim, CA.
- Sachs, S., Rühli, E. & Meier, C. (2010): *Stakeholder Governance as a Response to Wicked Issues*. *Journal of Business Ethics*, 96, 57-64.
- Sachs, S., Schmitt, R. & Perrin, I. (2010): *Stakeholder Value Creation System*. *Notizie di Politeia*, XXVI(98), 31-49.
- Sachs, S., Schmitt, R. & Perrin, I. (2008) *ICT-gestütztes Stakeholder Management als unternehmerischer Erfolgsfaktor*. Schlussbericht KTI Projekt-Nr. 7720.2 ESPP-ES.
- Schmitt, R. (2010). *Dealing with Wicked Issues: Open Strategizing and the Camisea Case*. *Journal of Business Ethics*, 96, 11-19.
- Stoll-Kleefeld, S. & Welp, M. (2006): *Stakeholder Dialogues in Natural Resources Management – Theory and Practice*. Springer Verlag, Berlin.
- Tennyson, R. (2007): *The Partnering Toolbox – An essential guide to cross-sector partnering*. International Business Leaders Forum, London.
- Tetlock, P.E. et al (2000): *The Psychology of the Unthinkable: Taboo Trade-Offs, Forbidden Base Rates, and Heretical Counterfactuals*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 853-870.

Tool A: Checkliste für ein Erstgespräch AuftraggeberIn mit Evaluierenden

Folgende Punkte und Ziele sollten in einem Erstgespräch geklärt werden:

Ziele

- Herstellung einer tragfähigen Beziehung zwischen AuftraggeberIn und Evaluierenden.
- Genaue Klärung des Auftrages.

Wichtige Punkte

- Ermitteln von Informationen über die **Eigenheiten** der entwicklungsorientierten Evaluation (Lernen, Eigenverantwortlichkeit der Teilnehmenden, Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Schweigepflicht, mögliche Aussageverweigerungen der Beteiligten, Orientierung an der Wertschöpfung).
- Vermitteln von Informationen über die **Vorgehensweise** während einer entwicklungsorientierten Evaluation.
- **Risikocheck** für die Evaluation: Szenarien entwickeln, welche Wirkung das Zurückspielen der Evaluationsergebnisse auf den Multistakeholderprozess ausüben könnte, um zusammen mit den Beteiligten ein Sensorium dafür zu entwickeln, welches die Chancen und Risiken einer entwicklungsorientierten Evaluation sind.
- Die **Rollen** der Beteiligten klären:

Rolle der Evaluierenden: Sie speisen die Erkenntnisse aus der Evaluation in den Multistakeholderprozess ein und nehmen damit bis zu einem gewissen Grad immer auch die Rolle eines Coaches ein. Eine Abstimmung mit der Moderation des Multistakeholderprozesses ist daher wichtig. Die Evaluierenden müssen zudem dazu bereit sein, neue Akteure in die Evaluation eines Multistakeholderprozesses miteinzubeziehen.

Rolle der AuftraggeberIn: Sie müssen offen gegenüber einem entwicklungsorientierten Ansatz sein, um die Voraussetzungen und Eigenschaften, die ein solcher Zugang mit sich bringt (dialektisch, Lernbereitschaft, Ergebnisoffenheit), zu akzeptieren.
- **Informationen**, die in der Vorbereitung eines Multistakeholderprozesses in geeigneter Form gesammelt werden müssen: Issue und mögliche Subissues; Stakeholder; Offenlegung aller Daten und Fakten, die für den Multistakeholderprozess relevant sind; juristische Aspekte, z.B. wettbewerbsrechtlich relevante Themen. Der Zugang zu diesen Informationen sollte über den ganzen Evaluationsprozess garantiert sein.
- Vertraulichkeit von Informationen.
- Spezifikation der **erwarteten Ergebnisse** und Leistungen (z.B. in Form von Berichten).
- **Operative Details**: Evaluierende, Zeitplan, Ressourcen (Personen, Zeit, Geld).

Tool B: Erheben einer umfassenden Baseline

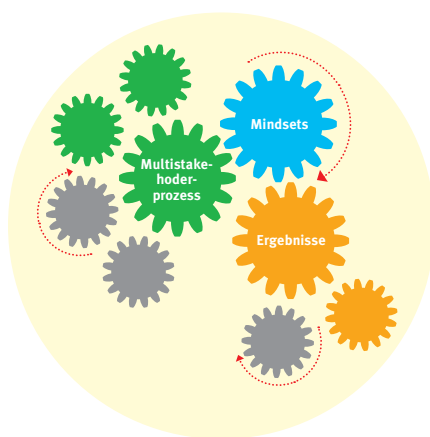
Ausgangslage

Die Erhebung einer umfassenden Baseline wird häufig in mehreren Schritten vorgenommen, welche im Folgenden aufgezeigt werden.

Die Erhebung der Baseline sollte von einer nicht direkt involvierten Drittpartei durchgeführt werden. Es zeigte sich, dass diese Allparteilichkeit von Anfang an eine relativ hohe Akzeptanz bei den Teilnehmenden schafft.

Das Verfahren zur Erhebung der Baseline ist aufwändig. Es gibt den beteiligten Parteien jedoch genügend Zeit, sich ihre eigene Wahrnehmung des Issues bewusst zu machen. Ausserdem ist die hier erhobene, ausführliche Baseline gleichzeitig eine gute Vorbereitung für die Evaluierenden und Moderierenden des Multistakeholderprozesses.

Das Resultat ist eine partizipativ entwickelte, sorgfältig ausgearbeitete Karte des Issues, der dazugehörigen Sub-Issues, der Stakeholder sowie der Nutzen- und Risikopotenziale. Auf diese Weise werden die Erwartungen der Stakeholder und mögliche Kontextfaktoren bekannt, die den Multistakeholderprozess beeinflussen können. Die Baseline ist eine gute Grundlage, um in späteren Phasen Indikatoren für den Prozess oder für die Resultate der gemeinsamen Wertschöpfung zu definieren. Die Abbildung links unten zeigt die Dimensionen auf, die von dieser Erhebung betroffen sind. Die nicht vertieften Aspekte sind grau gekennzeichnet.



Ein wichtiger Vorteil dieser ausführlichen Vorgehensweise zur Erhebung der Baseline ist von Beginn an die aktive Einbindung der beteiligten Stakeholder. Es wird eine Grundlage geschaffen, um den Multistakeholderprozess gut strukturieren zu können, damit mögliche Kontroversen nicht schon zu diesem frühen Zeitpunkt losgetreten werden. Diese Methode verlangt von den beteiligten Stakeholdern die Bereitschaft, vertieft über ein Wicked Issue nachzudenken und für sich selbst das Issue und das dazugehörige Stakeholdernetzwerk möglichst umfassend zu erfassen.

Ziel

Erhebung einer umfassenden Baseline, welche die Wahrnehmungen der beteiligten Stakeholder zu einem gegebenen Wicked Issue detailliert abbildet.

Vorgehen

Datenerhebung: Identifizieren Sie zu Beginn des Multistakeholderprozesses im Schneeballsystem die relevanten Stakeholder, um ein möglichst ausgereiftes Bild der Wahrnehmungen aller Akteure im Stakeholdernetzwerk zu erhalten. In einem ersten Schritt interviewen Sie die firmeninternen

Stakeholder. Danach holen Sie die Wahrnehmung der externen Stakeholder ein. Die Baseline wird somit Schritt für Schritt mit jedem Stakeholder erhoben. Sie erfragen von den jeweiligen Stakeholdern ihre Wahrnehmung des Issues sowie die damit verbundenen Stakeholder. Ausserdem fragen Sie die Teilnehmenden, in welchen Bereichen sie mögliche Nutzen- und Risikopotenziale sehen in Bezug auf das zentrale Issue oder auf die Beziehungen im Stakeholdernetzwerk. Die Beziehungen im Stakeholdernetzwerk werden deshalb thematisiert, weil sie einzelne Issue-Episoden überdauern. Mit dem Fokus auf die Stakeholderbeziehung lenken Sie die Aufmerksamkeit vom nachvollziehbaren Bedürfnis weg, das Issue (manchmal kurzfristig) lösen zu wollen und mögliche Interessenskonflikte aufbrechen zu lassen.

- Die Verschiebung der Aufmerksamkeit auf die Stakeholderbeziehung regt die Beteiligten an, neue Potenziale zu erkennen, die nicht zwingend nur mit dem zu bearbeitenden Issue zusammenhängen, für deren Realisation es sich aber lohnt, in die Beziehung zu investieren. Oft werden gemeinsam entwickeltes Wissen, der Aufbau von Kooperationen etc. als Beziehungspotenziale genannt. Eine vertiefte Reflexion der verschiedenen Beziehungen im Stakeholdernetzwerk macht deutlich, dass Beziehungen längerfristige Investitionen sind und,
- dass Beziehungen oft nicht in dem Ausmass monokausal sind, wie dies gemeinhin angenommen wird. Aus diesem Grund bringen die Stakeholderbeziehungen über den Einzelfall eines Issues hinaus ungenutzte Potenziale für eine Wertschöpfung mit sich. Querdenken ist deshalb gefragt.

Anschliessend wird empfohlen die Stakeholder auch hinsichtlich des Kontextes und den Erwartungen an einen Multistakeholderprozess zu befragen (vgl. Abbildung oben).

Datenauswertung: Die Datenanalyse zur Erhebung einer ausführlichen Baseline führen Sie mit Hilfe einer Software zur qualitativen Datenanalyse durch (z.B. ATLAS/ti; www.atlasti.com). Diese strukturierte Analyse erlaubt einen transparenten Analyseprozess und zeigt auf, welche Themen in den Interviews mit welcher Gewichtung diskutiert wurden. Dies dient der Versachlichung der Diskussion bei der späteren Rückspiegung der Evaluationsergebnisse in den Multistakeholderprozess.

Präsentation der eigenen Wahrnehmung: Als nächstes präsentieren Sie den teilnehmenden Parteien ihre eigene Wahrnehmung der im Interview abgefragten Themen. Dieses Vorgehen wird empfohlen, weil es bereits organisationsintern verschiedene Sichtweisen geben kann, die in dieser Art noch nicht bekannt sind. Eine Auseinandersetzung mit der möglichen Vielfalt oder Einheit der organisationseigenen Sichtweisen kann neue Erkenntnisse in Bezug auf das eigene Mindset generieren. Dieser Schritt erlaubt zudem den betroffenen Organisationen, sich auf den Austausch mit den anderen Stakeholdern vorzubereiten und zu überlegen, welche Aspekte ihrer Reflexionen sie in den späteren Dialog einbringen wollen. Die Möglichkeit, die vorher erhobene eigene Wahrnehmung in den Multistakeholderprozess einzubringen, führt bei den meisten Teilnehmenden dazu, gleich die Gesamtheit der erhobenen Informationen freizugeben. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass sich alle Teilnehmenden auf einmal gemachte Verpflichtungen berufen können. Somit wird eine Verbindlichkeit in der Gegenseitigkeit eines Multistakeholderprozesses geschaffen und Taktieren wird schwieriger. Das Commitment und die Verbindlichkeit tragen zur Vertrauensbildung zwischen den Stakeholdern bei und erlauben es, sich überhaupt erst richtig auf den Prozess einzulassen.

Austausch am runden Tisch: In der letzten Phase wird ein Gesamtbild der verschiedenen Wahrnehmungen vorbereitet (in Form von aussagekräftigen Mind-Maps, an denen aktiv weiter gearbeitet werden kann). Dieses wird mit den Beteiligten am runden Tisch diskutiert und weiterentwickelt. Die sorgfältig erhobene Baseline und eine gute Vorbereitung fördern den Dialog im Multistakeholderprozess. Konzentrieren Sie sich dabei jeweils auf die zuvor erhobenen Nutzen- und Risikopotenziale, die Sie durch den strukturierten Dialog leiten. Zuerst sollten Sie auf die möglichen Nutzenpotenziale fokussieren, bevor Sie die kontroverseren Risikopotenziale erarbeiten. Resultat dieser Baseline ist eine erste, möglichst umfassende und von den Beteiligten validierte Auslegeordnung im Stakeholdernetzwerk.

Zeit: Pro Interview Vorbereitung, Erhebung, Transkription und Auswertung: 2 Tage.

Tool C: Kurzfragebogen zum Erheben der Baseline

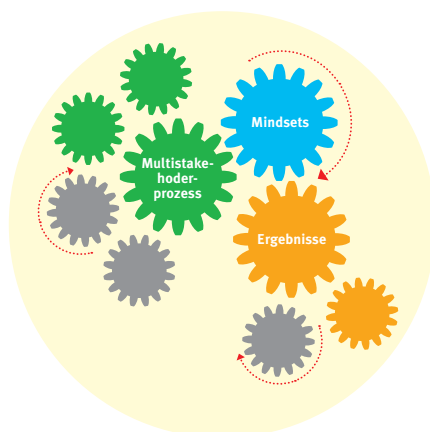
Ausgangslage

Eine weitere Variante zur Erhebung der Baseline eines Multistakeholderprozesses ist die Kurzbefragung. Sie kommt dann zum Einsatz, wenn eine umfassende Erhebung der Baseline aus zeitlichen oder finanziellen Gründen nicht in Frage kommt. Als Evaluierende sammeln Sie von den beteiligten Stakeholdern dieselben Daten wie bei der umfassenden Erhebung der Baseline. Allerdings nicht durch Interviews, sondern schriftlich, anhand eines Kurzfragebogens. Ziel der Methode ist wiederum die Erstellung einer Karte des Issues, der Subissues, der Stakeholder und der Nutzen- und Risikopotenziale. Damit erfahren Sie auch die Erwartungen der Stakeholder und mögliche Kontextfaktoren, die den Multistakeholderprozess beeinflussen. Die Resultate dieser Erhebung bilden eine erste Grundlage, die früh in den Multistakeholderprozess eingespeist wird, um gemeinsam mit den beteiligten Parteien reflektiert und konkretisiert zu werden.

Mit der Kurzerhebung kann nicht die gleiche Tiefe erzielt werden wie mit der umfassenderen Erhebung mittels Interviews. Sie ist jedoch unter den erwähnten Umständen eine sinnvolle Alternative, vorausgesetzt, die Ergebnisse der Baselineerhebung werden sorgfältig an die Stakeholder zurückgespiegelt, von diesen als Informationsgrundlage akzeptiert und weiterentwickelt. Das Vorgehen gibt den beteiligten Stakeholdern die Gelegenheit, die Baseline gemeinsam zu hinterfragen und anzupassen. Durch die aktive Integration der Ergebnisse aus der Baseline in den Multistakeholderprozess entstehen in der Regel bereits im ersten Workshop gemeinsame Einsichten der Stakeholder. Dies verdeutlicht die Bedeutung des Multistakeholderprozesses als geeignete Methode im Umgang mit Wicked Issues.

Ziel

Kurzerhebung der Baseline in Form einer Karte, die das Issue, die Subissues, die Stakeholder, die Nutzen- und Risikopotenziale sowie mögliche, den Multistakeholderprozess beeinflussende Kontextfaktoren aufzeigt.



Vorgehen

In einem ersten Schritt werden die einzelnen Wahrnehmungen der beteiligten Stakeholder erhoben. Im Vordergrund steht nicht die Genauigkeit der Fakten, sondern die Vermittlung der ganzen Breite der verschiedenen Wahrnehmungen an die beteiligten Stakeholder. Die folgenden Fragen sind als Beispiele zu verstehen. Sie können je nach Bedarf konkretisiert und angepasst werden, wobei der inhaltliche Kern beibehalten werden sollte. Die Fragen werden offen gestellt und adressatengerecht umformuliert. Unsere Abbildung zeigt anhand der Farbe der Zahnräder, auf welche Aspekte des Evaluationsmodells eingegangen wird.

Fragen

- Unser Multistakeholderprozess beschäftigt sich mit dem „ISSUE XX“. Wie wichtig ist das Issue aus der Perspektive Ihrer Organisation?
- Ausgehend von der Initiative „ISSUE XX“, welche konkreten Themen sollten aus Sicht Ihrer Organisation in den Multistakeholderprozess einfließen?
- Welche Stakeholder sind aus Ihrer Sicht vom „ISSUE XX“ betroffen?
- Ist Ihre Organisation an einer weitergehenden Teilnahme am Multistakeholderprozess interessiert?
- Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Sie sich aktiv im Multistakeholderprozess zum „ISSUE XX“ engagieren?
- Welche Erwartungen haben Sie an die Art und Weise, wie der Multistakeholderprozess gestaltet werden sollte (z.B. Spielregeln, Art, Häufigkeit, beteiligte Parteien, etc.)?
- Was können Sie aus Ihrer Sicht zum Erfolg des Multistakeholderprozesses beitragen?

Die Fragen decken einerseits inhaltliche Themen zu den Issues ab, die in den kommenden Workshops wieder aufgenommen und vertieft behandelt werden. Andererseits werden verfahrensbezogene Fragen gestellt, die in einem der ersten Workshops dazu dienen, Spielregeln zu definieren und die Erwartungen der Teilnehmenden an den Multistakeholderprozess zu konkretisieren.

In einem zweiten Schritt werden die Antworten aus dem Kurzfragebogen ausgewertet und sinnvoll für die Präsentation im Multistakeholderprozess aufbereitet. Die Darstellung der Ergebnisse kann in Form von klassischen Diagrammen gemacht werden. Häufig ist aber eine verbale oder intuitivere Darstellung vorzuziehen, beispielsweise in Form von Mind-Maps, um keine Scheingenauigkeit der erhobenen Daten vorzutäuschen. Bei der Darstellung der Ergebnisse ist wichtig, dass ihr vorläufiger Charakter hervorgehoben wird, und dass die Teilnehmenden des Workshops sie aktiv validieren und präzisieren können. Wenn der Rücklauf auf die Kurzbefragung gross ist, sollten Sie die Ergebnisse der Analyse direkt in den Workshop mit einbringen und mit den beteiligten Stakeholdern bearbeiten. Bei tiefem Rücklauf sollten Sie die ursprünglichen Fragen noch einmal im Workshop stellen.

In einem dritten Schritt verdichten Sie im Workshop die ersten Erkenntnisse aus den Diskussionen zu einer inhaltlichen Liste von Sub-Issues, die zukünftig im Multistakeholderprozess diskutiert werden sollen sowie zu den verfahrensbezogenen Spielregeln, die im Prozess einzuhalten sind.

Aufzuwendende Zeit: 1 Tag für Vorbereitung und Auswertung, 60 Minuten im Workshop.

Tool D: Einbringen der Erkenntnisse aus der Erhebung der Baseline in den Multistakeholderprozess

Ausgangslage

In Tool C wurde beschrieben, wie Sie anhand der Ergebnisse einer Kurzerhebung der Baseline das Fundament für den Austausch mit den beteiligten Stakeholdern legen können. Die Ergebnisse dieser Baseline dienen Ihnen in der Rolle als Moderierende (zur weiteren Vorbereitung) und auch in der Rolle als Evaluierende (zum Vergleich der Ergebnisse späterer Evaluationsinterventionen).

Die Teilnehmenden erwarten nach der Erhebung der Baseline, dass die gewonnenen Erkenntnisse während der nächsten Workshops aktiv genutzt werden. Die Erwartungen der Stakeholder an die Ergebnisse aus der Baselineerhebung sind in der Regel hoch. Deshalb ist eine sorgfältige Planung der einzelnen Schritte wichtig. Im Folgenden wird ein möglicher Weg aufgezeigt, um die Erkenntnisse aus der Baseline in den Multistakeholderprozess einfließen zu lassen.

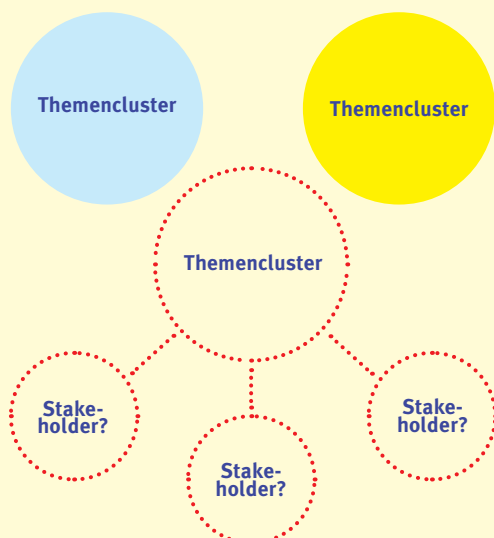
Ziel

Diskussion der Ergebnisse aus der Baselineerhebung mit den Beteiligten des Multistakeholderprozesses: Die wichtigsten Sub-Issues sind priorisiert und die Spielregeln für und die Erwartungen an den Multistakeholderprozess sind definiert.

Vorgehen

Die Ergebnisse aus der Baseline werden z.B. mit vorbereiteten Flipcharts zu Beginn des Workshops eingebracht. Die beiden folgenden Abbildungen zeigen beispielhaft auf, wie Sie die Vorgaben für einen Workshop mit 30 Teilnehmenden gestalten können.

Vobereitung Flip Chart aufgrund der Resultate aus der Erhebung der Baseline



Ausgangslage

Die obigen Themen wurden in der Kurzbefragung zur Baseline genannt.

Diskussion in Kleingruppen

- Themen wählen oder ergänzen.
- Themen vertiefen und Stakeholder identifizieren.
- Die 3 wichtigsten Themen für die Plenumsdiskussion bestimmen.

Zeit

1 Stunde.

Moderation

Wird in der Gruppe bestimmt.

Spielregeln

- Kennenlernen.
- Verständnis fördern.
- Konstruktives, offenes Gespräch.
- Sachlichkeit und Lösungsorientierung.
- Sich aktiv einbringen können.

Zusätzlich

- Wir protokollieren die Diskussion zu Händen der Teilnehmenden.
- Wir stoppen wettbewerbsrechtlich problematische Themen (z.B. Preise, Boykotte).

Die Themencluster können Sie in kleinen Gruppen weiter bearbeiten und später im Plenum zusammenführen. Mit den Spielregeln können Sie gleich vorgehen, nachdem sie, basierend auf der Baselinebefragung, in den Prozess eingebracht und aufgrund der Rückmeldungen der Beteiligten abgeändert und ergänzt wurden.

Tool E: Kurzevaluation, die den Dialog unterstützt

Ausgangslage

Evaluationen bedingen eine Feedbackkultur. Diese ist oft nicht von Beginn an gegeben, sondern muss über den ganzen Prozess hinweg entwickelt und gelebt werden. Es ist deshalb sinnvoll, von Anfang an regelmässig Kurzfeedbacks der Beteiligten einzuholen. Diese spiegeln allen Beteiligten die jeweilige Stimmung in Bezug auf verschiedene Aspekte des Evaluationsschemas. Damit wird Feedback zur Regel und nicht zur Ausnahme. So wird der Tendenz entgegengewirkt, positive Aspekte zu wenig hervorzuheben und erst dann zu reagieren, wenn Dinge nicht plangemäss verlaufen.

Ziel

Momentaufnahme zu unterschiedlichen Dimensionen des Multistakeholderprozesses einholen.

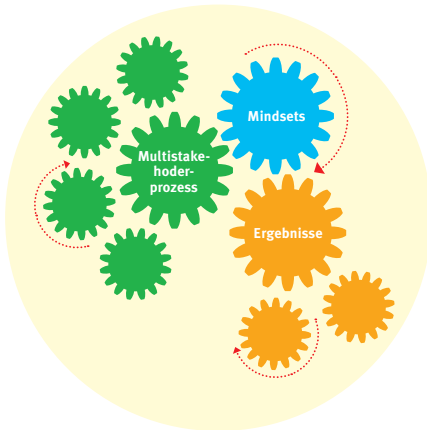
Vorgehen

Am Ende einer jeweiligen Veranstaltung bitten Sie als Moderierende die Beteiligten, ihre Stimmung in Form von 3 Eigenschaftswörtern zu spiegeln. Dazu müssen Sie eine klare Frage vorgeben.

Die Teilnehmenden nennen die Eigenschaftswörter ohne sie genauer auszuführen. Dies können beispielsweise Rückmeldungen auf die Frage sein, wie gut der Multistakeholderprozess strukturiert ist (klar, unterstützend, chaotisch, etc.). Als Moderierende geben Sie von Anfang an bekannt, dass Sie die Rückmeldungen aufnehmen, jedoch in der Feedbackrunde nicht kommentieren. Falls es aufgrund des Feedbacks Handlungsbedarf gibt, berücksichtigen Sie dies bei der Gestaltung der nächsten Veranstaltungen. Dieses Vorgehen ergibt mit wenig Aufwand ein relativ klares Bild der aktuellen Befindlichkeit der Teilnehmenden und unterstützt damit die Moderation.

Zeit: Je nach Teilnehmendenzahl 10-15 Minuten zuzüglich 30 Minuten Aufbereitungszeit durch die Moderation.

Tool F: Umfassendere Zwischenevaluation zur Unterstützung des Dialogs



Ausgangslage

Wie bei der Erhebung der Baseline sind auch bei den Zwischenevaluationen kürzere oder umfassendere Interventionen denkbar. Dies ist abhängig von der Dauer des Prozesses und wird individuell gestaltet. Eine umfassendere Zwischenevaluation bietet sich an, um von einigen oder allen Beteiligten eine vertiefte Rückmeldung einzuholen, beispielsweise wenn nach einigen Workshops und der Exploration das Momentum im Prozess wegzufallen droht.

Ziel

Eine qualitative Rückmeldung zu allen Evaluationsdimensionen.

Vorgehen

Falls nur ausgewählte Beteiligte befragt werden, sollten die Auswahlkriterien den Teilnehmenden zu Beginn der Evaluation offengelegt werden. Dies schafft die nötige Transparenz und Akzeptanz bei allen Teilnehmenden. Ein Beispiel hierfür wäre: Je eine Person aus jeder Stakeholderkategorie (z.B. NGOs, Unternehmungen, etc.).

Die ausgewählten Stakeholder werden mittels des folgenden, teilstrukturierten Leitfadens befragt. Die konsequent offenen Fragen sollten adressatengerecht angepasst werden. Die Fragen müssen nicht zwingend in der vorgegebenen Reihenfolge gestellt werden, sondern orientieren sich an der Gesprächsentwicklung.

Ausgangssituation und Mindsets

Mit welchen Erwartungen nehmen Sie als VertreterIn Ihrer Stakeholdergruppierung am Multistakeholderprozess zum Issue XX teil?

Haben Sie sich für Ihre Teilnahme am Prozess spezifische Ziele gesetzt? Falls ja, können Sie uns diese erläutern? Gibt es Unterschiede zwischen Ihren persönlichen Zielen und den Zielen, welche Sie als Vertreter Ihrer Stakeholdergruppierung verfolgen?

Multistakeholderprozess-Kontext

Welche Eigenheiten Ihrer Organisation beeinflussen den/werden beeinflusst vom Multistakeholderprozess? (Stichworte: Strategie, Struktur, Kultur)

Spielen frühere Erfahrungen mit Multistakeholderprozessen eine Rolle dabei, wie Sie sich nun einbringen in denjenigen zum Issue XX?

Gibt es Einflussfaktoren aus dem weiteren gesellschaftspolitischen Kontext, die aus Ihrer Sicht den Multistakeholderprozess zum Issue XX beeinflussen?

Multistakeholderprozess – Stakeholder und Issues

Gibt es aus Ihrer Sicht Themen, die im Zusammenhang mit dem Issue XX diskutiert werden sollten, die aber noch ungenügend adressiert werden? Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Stakeholder, die in den Multistakeholderprozess zum Issue XX mit einbezogen werden sollten?

Multistakeholderprozess – Interaktion

Beurteilen Sie den Multistakeholderprozess als Setting für das Issue XXX als...?

Äusserst geeignet Gut geeignet Ziemlich geeignet Kaum geeignet Nicht geeignet

Welche Stärken und Schwächen dieser Interaktionsform nehmen Sie wahr? Würden Sie andere Interaktionsformen vorziehen?

Welche Fähigkeiten und Eigenschaften sind für eine Person von Vorteil, wenn sie als Vertreter ihrer Stakeholdergruppierung an einem Prozess wie diesem teilnimmt?

Was denken Sie über den gesamten Prozess, welcher das Issue XX bisher durchlaufen hat? Was sind aus Ihrer Sicht die Stärken und Schwächen des Prozesses? Was würden Sie sich künftig wünschen?

Gibt es aus Ihrer Sicht im Issue XX Stakeholder, die einen stärkeren Einfluss haben als andere?

Falls ja, wie denken Sie darüber?

Wie nehmen Sie die Rolle der Moderation wahr?

Wie sind Sie mit der Moderation des Multistakeholderprozesses zufrieden?

Äusserst geeignet Gut geeignet Ziemlich geeignet Kaum geeignet Nicht geeignet

Aus welchen Gründen? Was wünschen Sie sich zusätzlich von der Moderation?

Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation vor und nach den einzelnen Veranstaltungen durch die Moderation?

Äusserst geeignet Gut geeignet Ziemlich geeignet Kaum geeignet Nicht geeignet

Welche Stärken und Schwächen nehmen Sie hinsichtlich der Moderation des Prozesses wahr? Was würden Sie sich künftig wünschen?

Governance

Welche Regeln wurden im Multistakeholderprozess des Issues XX aufgestellt, und werden diese aus Ihrer Sicht auch respektiert?

Wie wurde während des Prozesses zum Issue XX mit Macht-, Informations- und Einflussunterschieden umgegangen? Sind diese Unterschiede bekannt und werden sie angemessen adressiert?

Wie fällen Sie gemeinsam Entscheidungen und welche Mechanismen sind definiert worden, um den Prozess sinnvoll zu institutionalisieren?

Ergebnis

Ausgehend von Ihren bisherigen Erfahrungen, welche Highlights können Sie aus dem Prozess teilen? Was machte das Highlight zum Highlight?

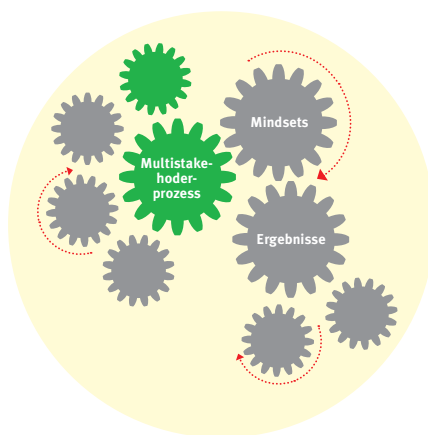
Wenn Sie drei Wünsche frei hätten, was würden Sie sich als Erfolgsgeschichte für diesen Prozess wünschen?

Welche Resultate wünschen Sie sich konkret vom Multistakeholderprozess XX und wie kann sich der Multistakeholderprozess XX verändern, damit dieses Resultat erreicht werden kann?

Die Auswertungen der Interviews werden in einen der folgenden Workshops eingebracht. Das bedingt jedoch, dass dieser Evaluationsschritt wiederum gut mit dem Multistakeholderprozess abgestimmt ist. Wenn nur ein Teil der Beteiligten befragt wurde, haben die Ergebnisse Hypothesencharakter und sollten im Plenum verifiziert werden. In Einzelinterviews finden bei den Betroffenen oft tiefer gehende Reflexionen statt. Eine solche Evaluation bringt die Knackpunkte des Multistakeholderprozesses ans Licht und ist eine einmalige Chance, auf diese einzugehen. Es wäre falsch, diese nicht zu nutzen. Dies bedeutet aber auch, dass die Ergebnisse relativ rasch eingebracht werden müssen, um das Gelernte gemeinsam festzuhalten und Massnahmen zu treffen. Es kann jedoch auch vorkommen, dass durch die Zwischenevaluation Konflikte auf den Tisch kommen, die dann mit geeigneten mediativen Interventionen aufgefangen werden müssen.

Zeit: Vorbereitung, Durchführung und Analyse der Interviews, pro Person 1/2 Tag, Intervention am Workshop 120 Minuten.

Tool G: Fragen zur Sensibilisierung betreffend organisationale Kapazität



Ausgangslage

Eine Teilnahme an Multistakeholderprozessen wirft früher oder später die Frage auf, ob die beteiligten Organisationen die Fähigkeiten und Kapazitäten mitbringen, verlässliche Partner in einem solchen Prozess zu sein. Dies ist wichtig, damit über die direkt am Prozess teilnehmenden Individuen hinaus, auch die dahinterstehenden Organisationen den Prozess mittragen. Es wird häufig unterschätzt, was es an Engagement bedeutet, um die organisationalen Kapazitäten aufzubauen und die betroffenen Entscheidungsträger zu sensibilisieren. Hier geht es darum, dass die beteiligten Parteien das Gelernte in die eigenen Organisationen einbringen.

Dies scheitert manchmal an internen Widerständen, oder weil schlicht die entsprechenden Ressourcen in einer Organisation fehlen. Die folgenden Fragen dienen zu einer ersten Sensibilisierung über die grundsätzliche organisationale Dialogbereitschaft. Es kann jedoch auch sein, dass Organisationen besondere Fähigkeiten in den Multistakeholderprozess mit einbringen.

Kultur:

- Welche Werte und Praktiken, die mit den Eigenheiten von Multistakeholderprozessen vereinbar sind, teilen wir in unserer Organisation? Wie findet der Austausch über diese Werte und Praktiken innerhalb der Organisation statt?
- Welchen Stellenwert besitzen Werte wie Partizipation, Transparenz und Verlässlichkeit in unserer Organisation?
- Wie zeigt sich die Bereitschaft unserer Organisation, sich zu verändern und zu lernen?
- In welcher Art und Weise fördern die Entscheidungsträger in unserer Organisation die oben genannten Werte und die Bereitschaft unserer Organisation, sich zu verändern?
- Wie werden die Mitarbeitenden unserer Organisation darin unterstützt, Fähigkeiten zur Teilnahme an Multistakeholderprozessen entwickeln zu können?

Strategie:

- Inwiefern wird in unserer Organisation die gemeinsame Wertschöpfung durch Kooperation mit Stakeholdern bei der Definition der Strategie berücksichtigt?
- Wie bezieht unsere Organisation die einzelnen Stakeholder beim Erkennen von Chancen und Risiken in den Stakeholderbeziehungen mit ein? Ist dies eine gängige Vorgehensweise in unserer Organisation?
- Inwiefern fließen die Erkenntnisse aus der Teilnahme an Multistakeholderprozessen bei der Implementierung der Strategie und insbesondere bei der Definition von Erfolgsindikatoren mit ein?

Struktur:

- Welche Strukturen und Prozesse existieren in unserer Organisation, die mögliche Learnings aus den Multistakeholderprozessen konsequent aufnehmen und integrieren?

- Inwiefern werden Aktivitäten unserer Organisation den betroffenen Stakeholdern transparent gemacht und mit diesen im Dialog ausgetauscht? Auf welche Weise werden die Erkenntnisse dieser Stakeholderdialoge in unsere Organisation zurückgespiegelt?
- Welche Strukturen existieren in unserer Organisation, um mit unseren Stakeholdern systematisch den Austausch zu pflegen?

Evaluationsintervention

Die organisationsinternen Kapazitäten, welche nötig sind, um sich als zuverlässiges Mitglied in einen Multistakeholderprozess einzubringen, sind häufiger als vermutet und bei den meisten Organisationen ein Thema. Es kann deshalb sinnvoll sein, die oben genannten Fragen aktiv in den Multistakeholderprozess einzubringen. Dies ist dann sinnvoll, wenn im Prozess mehr Verbindlichkeit geschaffen werden soll.

Ziel

Sensibilisierung der Teilnehmenden für organisationale Kapazitäten

Vorgehen: „Ein offenes Wort zu zweit“. Jeweils zwei Personen schliessen sich zusammen, machen sich zu den oben genannten Fragen Gedanken und tauschen sich aus, wie ihre Organisationen bereits für den Multistakeholderprozess gerüstet sind. Sie bereiten sich vor, ans Plenum in der Form von folgenden Statements Rückmeldung zu geben:

- „Die Herausforderungen für unsere Organisation liegen in...“
- „Wir können dem Multistakeholderprozess Folgendes offerieren...“

Die Erkenntnisse bleiben im Plenum unkommentiert. Dies wird vorab als Spielregel bekannt gegeben.

Resultat: Gegenseitiges Verständnis, Erkennen von Handlungsfeldern.

Zeit: 45 Minuten.

Tool H: Bestimmen von Indikatoren

Ausgangslage

Es ist nicht empfehlenswert, zu früh in einem Multistakeholderprozess Indikatoren zu definieren. Dies kann den Lernprozess durch eine zu frühe Orientierung an bestimmten Erfolgsgrößen behindern. Wenn Sie sich den Multistakeholderprozess, wie er in diesem Leitfaden dargestellt wurde, noch einmal vor Augen führen, werden die Erwartungen der Teilnehmenden hinsichtlich Ergebnisse systematisch konkretisiert: In der ersten Phase des Multistakeholderprozesses werden die Erwartungen der Teilnehmenden ein erstes Mal über das Erfassen der Baseline erhoben. In der zweiten Phase werden diese Erwartungen mittels der Karte der Issues und Stakeholder (inklusive Nutzen und Risiken) wie auch mittels der definierten Spielregeln explizit gemacht. In der dritten Phase werden die Issues mit den beteiligten Stakeholdern vertieft ausgelotet. In Phase 4 sollten konkrete Projekte und Initiativen definiert und umgesetzt werden. Deshalb können die erwarteten Ergebnisse nun mittels geeigneter Indikatoren konkretisiert werden. Die Indikatoren sollen so gewählt werden, dass diese:

- sowohl den Prozess wie auch die Inhalte abdecken.
- relevant und von den beteiligten Stakeholdern akzeptiert sind.
- entwicklungsorientiert und unterstützend sind und Handlungskompetenz fördern.
- mit den vorhandenen Ressourcen erhoben werden können.

Ziel

Geeignete Indikatoren für die Erfassung der Ergebnisse definieren, die aus dem Multistakeholderprozess resultieren.

Vorgehen

Die Indikatoren sollten partizipativ entwickelt werden. In einem ersten Schritt sollten Sie als Moderierende im Überblick aufzeigen, wie sich der Multistakeholderprozess von der erhobenen Baseline zu den konkreten Projekten entwickelt hat. Dazu reicht es, den Beteiligten die folgenden Ergebnisse der früheren Phasen in Erinnerung zu rufen:

- Die Baseline.
- Die Issue-Stakeholder Karte.
- Die Spielregeln.

In einem zweiten Schritt werden zwei Gruppen gebildet. Die einen widmen sich möglichen Ergebnissen und Indikatoren, die sie aus der Sicht des Prozesses sinnvoll finden. Die anderen beschäftigen sich mit Ergebnissen aus der Sicht von Inhalten und bestimmen die entsprechenden Indikatoren. Die Gruppen wechseln in einer zweiten Runde und ergänzen die Überlegungen aus der ersten Runde.

Auftrag an die Gruppen:

- Überlegen Sie sich, welche Ergebnisse Sie aus dem Multistakeholderprozess hinsichtlich der Inhalte oder hinsichtlich des Prozesses erwarten.

- Bestimmen Sie dazu geeignete Indikatoren (Handout verteilen mit Beispielindikatoren und Kriterien, welche die Indikatoren erfüllen müssen).

Die folgende Tabelle zeigt einige Beispiele für Indikatoren auf. Es kann sinnvoll sein, diese den Teilnehmenden zur Verfügung zu stellen, damit sie sich an Beispielen orientieren können. Für das gleiche Ergebnis kann es auch mehrere Indikatoren geben.

Ergebnisse	Indikatoren
<p>Prozess: Prozess: Diversität der Zusammensetzung der Stakeholder konnte über den ganzen Multistakeholderprozess erhalten bleiben.</p>	<p>Zusammensetzung der Teilnehmendenlisten an den jeweiligen Veranstaltungen über den bisherigen Prozess hinweg.</p>
<p>Prozess: Es wurden sinnvolle Debatten geführt.</p>	<p>Die richtigen und relevanten Stakeholder nahmen teil. Es wurden angemessene Methoden verwendet. Es gibt einen ausgewogenen Beitrag von allen Teilnehmenden. Die Debatten führten zu konkreten Resultaten.</p>
<p>Inhalt: Inhalt: Es konnte ein gemeinsames Projekt initiiert werden.</p>	<p>Mindestens X Parteien beteiligen sich am Projekt. Das Projekt ist gemeinsam definiert und steht vor der Umsetzung. Für das Projekt besteht von allen beteiligten Parteien ein Commitment hinsichtlich Personen und Finanzen.</p>
<p>Inhalt: Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern.</p>	<p>Anzahl gemeinsam realisierter Initiativen. Anzahl Konflikte reduziert.</p>

In einem dritten Schritt fasst die Moderation die definierten Ergebnisse und Indikatoren im Plenum zusammen.

Zeit für den Workshop: 2 Stunden.

Tool I: Szenario für einen Workshop zur Generierung einer gemeinsamen Erfolgsgeschichte

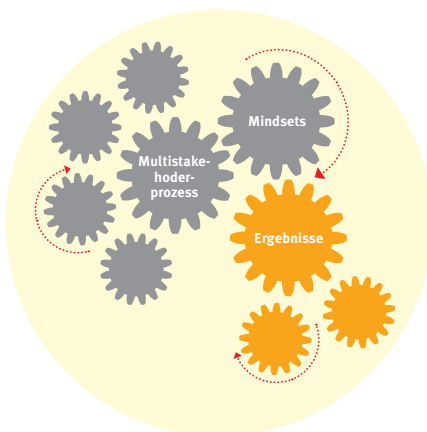
Ausgangslage

Es ist charakteristisch für Wicked Issues, dass die Gesamtheit des Issues mehr ist als die Summe seiner Einzelteile. Deshalb ist es wichtig, die Gesamtperspektive beizubehalten, wenn Sie über den Erfolg eines Multistakeholderprozesses nachdenken. Erfolg hat viele Ausprägungen, und bei einer entwicklungsorientierten Evaluation von Multistakeholderprozessen würde ein blosses Erheben von Erfolgsindikatoren zu kurz greifen. Denn hier geht es auch darum, zu verstehen, wie Lernen und Erfolg zustande kamen. Eine Intervention, die eine partizipative Entwicklung einer Erfolgsgeschichte und möglicher Indikatoren anstrebt, sollte folgenden Anforderungen genügen:

- Unterstützt das Lernen.
- Ist ein partizipativer Prozess, der die Beteiligten des Multistakeholderprozesses in Bezug auf ihre aktive Teilnahme und in Bezug auf ihre Möglichkeiten, innovative Lösungen zu entwickeln, unterstützt.
- Alle Stakeholder sind in eine Konversation über den gemeinsamen Erfolg eingebunden.
- Die Evaluation per se sollte möglichst einfach gestaltet sein – weniger ist mehr.

Ziel

Erfolgsgeschichten entwickeln.



Vorgehen

Es gibt in der Zwischenzeit verschiedene gut entwickelte Methoden, die Dialoge über Wicked Issues unterstützen. Eine Möglichkeit ist die World Café Methode, die es erlaubt, in grösseren Gruppen kollektives Wissen zu kapitalisieren. Die Methode ist geeignet, weil sie es möglichst vielen Teilnehmenden erlaubt, in grösseren Gruppen zu Wort zu kommen. Sie unterstützt das Zusammenführen verschiedener Sichtweisen und führt die Beteiligten rasch und gezielt in tiefgründige Diskussionen. Die Methode ist gut beschrieben, z.B. auf der Website www.theworldcafe.com. An dieser

Stelle wird nicht auf die Details der Methode eingegangen, sondern auf die vorhandenen Quellen verwiesen. Die Rolle der Moderierenden eines World Cafés ist nicht trivial und erfordert eine gute Vorbereitung. Im Zentrum eines World Cafés stehen einige aufeinander aufbauende Fragen, die von verschiedenen Kleingruppen am Kaffeetisch beantwortet werden. Um das kreative Potenzial der Teilnehmenden möglichst auszuschöpfen, wechseln die Teilnehmenden den Kaffeetisch und bauen auf den Lösungen der vorangegangenen Gruppen auf. Dadurch werden die Antworten systematisch inhaltlich und von den Teilnehmenden her verknüpft, und neue Aspekte und Ideen werden eingebracht.

Der konkrete **Ablauf der Veranstaltung** kann folgendermassen aussehen:

Es werden jeweils Gruppen von ca. 5 Personen bestimmt. Entsprechend der Grösse der Gesamtgruppe ergibt sich daraus die Anzahl Kaffeetische. Alle bearbeiten dieselben Themen. Sie werden nacheinander bearbeitet und sollten aufeinander aufbauen, damit in jede Runde neue Erkenntnisse einfließen können. Jede Runde dauert 20 bis 30 Minuten.

Jeder Kaffeetisch ist mit Schreibmaterial und Flip Charts oder ähnlichem ausgestattet, damit die Beteiligten kreativ ihre Antworten zu den Fragen aufzeigen können.

Nach der ersten Runde bleibt eine Person beim Kaffeetisch, die anderen wechseln. Die Person, die bleibt, ist für die nächste Runde der oder die GastgeberIn. Er oder sie zeigt den Beteiligten der Folgerunden auf, was zuvor diskutiert und aufgezeichnet wurde. In der zweiten bzw. dritten Runde ist die Idee, dass die Beteiligten das zuvor Diskutierte verbinden. Somit entsteht über die verschiedenen Tische hinweg eine gedankliche Vernetzung. Unterschiedliche Perspektiven werden in den Cafés automatisch zusammengebracht. Die Teilnehmenden besuchen je zwei oder drei Caférunden. Dadurch werden automatisch verschiedene Sichtweisen aufgenommen und die zuvor erarbeiteten werden weiterentwickelt. So können neue Erkenntnisse und Einsichten entstehen. Die Beteiligten können sich gegenseitig inspirieren, wie die gemeinsame Erfolgsgeschichte aussehen kann. Sie können auch über mögliche Indikatoren nachdenken, die eine solche Geschichte zumindest teilweise abbilden.

In der Abschlussrunde werden die entwickelten Erfolgsgeschichten von den letzten Gruppenkonstellationen im Plenum erzählt und möglichst konsolidiert.

Setting bestimmen: Das Setting für das World Café sollte möglichst so gestaltet sein, dass die Beteiligten in einem unterstützenden Umfeld ihre Geschichten entwickeln können. Es lohnt sich, ein inspirierendes Ambiente zu schaffen.

Kernfragen für das World Café: Es geht in diesem Workshop darum, den Multistakeholderprozess gemeinsam zu würdigen und den Erfolg des Prozesses in Form einer Erfolgsgeschichte aufzuzeigen. Um diese Geschichte zu entwickeln, müssen Fragen vorbereitet werden, die diesen kreativen Prozess unterstützen. Die Fragen sollten aufeinander aufbauen, damit die Beteiligten eine Idee weiterentwickeln können, wenn sie die Kaffeetische wechseln. Die folgenden Fragen werden empfohlen:

Fragen für erste Runde:

- Ausgehend von Ihren bisherigen Erfahrungen, welche Highlights können Sie aus dem Prozess teilen?
- Was machte das Highlight zum Highlight?

Fragen für zweite Runde:

- Wenn Sie drei Wünsche frei hätten, was würden Sie sich als Erfolgsgeschichte für diesen Prozess wünschen?
- Wie würden Sie diese Erfolgsgeschichte nennen?

- Was wünschen Sie sich konkret, das erreicht werden soll und wie soll sich der Prozess zu diesem Ergebnis hin entfalten?

Fragen für die dritte Runde:

In früheren Phasen des Multistakeholderprozesses zum Issue XX wurden Indikatoren für die Messung des Erfolges festgelegt. Diese beziehen sich auf Inhalte, aber auch auf den Prozess selber.

- Wie kann die Erfolgsgeschichte sinnvoll mit den Indikatoren in Verbindung gebracht werden?
- Sind die Indikatoren sinnvoll, geeignet und ausreichend?
- Müssen neue Indikatoren definiert werden oder fallen von den bisherigen Indikatoren einige weg, weil sie ungeeignet sind?

Spielregeln für das World Café: Das World Café soll die Teilnehmenden ermutigen, sich einzubringen. Es ist aber auch in Ordnung, wenn die Teilnehmenden es vorziehen, einfach zuzuhören. Ideen, Entdeckungen und Antworten auf die Fragen sollten sofort notiert werden. Es ist in Ordnung, wenn die Teilnehmenden den Tisch wechseln, wenn sie der Meinung sind, sie haben ihren Beitrag geleistet. Neue Teilnehmende werden willkommen geheißen.

Zeit: Rein für den Workshop 180 Minuten

Tool J: Wie weiter – Von der Erfolgsgeschichte zum Case Study Report

Ausgangslage

Aus Sicht einer entwicklungsorientierten Evaluation kann der Erfolg nicht anhand blosser Indikatoren gemessen werden. Er sollte in eine Erfolgsgeschichte eingebettet werden. Aus unserer Sicht müsste dies auch entsprechend in einem Report wiedergegeben werden. Ein Report sollte die Erfolgsgeschichte so wiedergeben, dass der Prozess gespiegelt wird, den die Beteiligten durchlaufen haben. Der Bericht sollte zeigen, wie sich eine gemeinsame Realität im Dialog entwickelt hat. Die Beteiligten sollten ihre Konstruktionen darin wiederfinden, ohne forciert zu werden, einem Gesamtkonstrukt zuzustimmen.

Ziel

Eine Struktur für eine solche Case Study bereitstellen.

Vorgehen

Folgende Kriterien sollten für einen solchen Bericht berücksichtigt werden:

- Glaubwürdigkeit – die Vielfalt der Sichtweisen aufzeigen.
- Handlungskompetenz – die Lernerfahrungen aktionsorientiert aufzeigen.
- Offenheit, Commitment und Fairness – rhetorische Kriterien berücksichtigen, die den Teilnehmenden des Multistakeholderprozesses gerecht werden.
- Nachvollziehbarkeit – die Lesenden sollten die Fallstudie auf andere Kontexte übertragen können.

Grundlage für den Schlussbericht bilden die Ergebnisse aus den Workshops, in denen die gemeinsame Erfolgsgeschichte visioniert wurde, sowie die Ergebnisse weiterer Workshops, die diese konkretisierten. Die von den Beteiligten entwickelten Flip Charts, etc. werden ebenfalls einbezogen. Eine mögliche Struktur der Fallstudie könnte folgendermassen aussehen:

- **Grundlegende Informationen zum Multistakeholderprozess** (Name der Initiative, Beteiligte, etc.).
- **Ausgangslage:** Wie kam es zum Prozess? Wer oder was waren die Auslöser? Was waren die Kernthemen? Was waren am Anfang die Erwartungen und Zielvorstellungen? Wie wurde der Prozess initiiert?
- **Prozess:** Was waren die wichtigsten Schritte im Prozess? Was ist passiert? Weshalb ist es passiert?
- **Erfolgsgeschichte:** Was sollte durch den Multistakeholderprozess erreicht werden? Was konnte durch den Multistakeholderprozess erreicht werden? Was waren die wichtigsten Learnings, welche Veränderungen haben stattgefunden? Weshalb war dem so? Wer hat dabei welche Rolle übernommen?
- **Herausforderungen:** Was waren die grossen Herausforderungen im Prozess? Wie wurden sie gelöst?
- **Zukunft:** Wie soll sich der Prozess weiterentwickeln? Gibt es längerfristige Pläne? Besteht ein Commitment seitens der Teilnehmenden, am Prozess weiterhin zu partizipieren? Was sind die nächsten Ziele und Schritte?
- **Ressourcen und Governance:** Welche Ressourcen stehen dem Multistakeholderprozess zur Verfügung? Wird der Prozess mit geeigneten Massnahmen gestützt?

Impressum

HERAUSGEBER UND AUTOREN: Ruth Schmitt, Fachhochschule Nordwestschweiz,
Sybille Sachs, Hochschule für Wirtschaft Zürich.

MITAUTOREN: Thomas Streiff, Brugger und Partner AG, Thomas Schneider,
Hochschule für Wirtschaft Zürich, Michael Sitte, Fachhochschule Nordwestschweiz.

PROJEKT MITFINANZIERT DURCH: Kommission für Technologie und Innovation KTI.

KONTAKT: ruth.schmitt@fhnw.ch / sybille.sachs@fh-hwz.ch.

GESTALTUNG: Sandra di Salvo, profilwerk, Winterthur.

Olten und Zürich: Dezember 2012.