

Modul 4

Methoden und Werkzeuge

„Welche Hilfsmittel stehen mir zur Verfügung?“

Modul 4.2

Stakeholdermanagement

Version November 2024



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt **Toolbox**

1

Modul 1 Einführung: „Warum eine Toolbox?“

2

Modul 2 Checkliste: „Wo stehen wir?“

3

Modul 3 Hintergründe & Argumente: „Welche Hintergründe sollte ich kennen?“

- 3.1 Relevanz
- 3.2 Reisegründe
- 3.3 Rahmenbedingungen
- 3.4 Erfolgsfaktoren & Stolpersteine
- 3.5 Suffizienz

4

Modul 4 Methoden & Werkzeuge: „Welche Hilfsmittel stehen mir zur Verfügung?“

- 4.1 Projektmanagement
- 4.2 Stakeholdermanagement
- 4.3 Strategieentwicklung

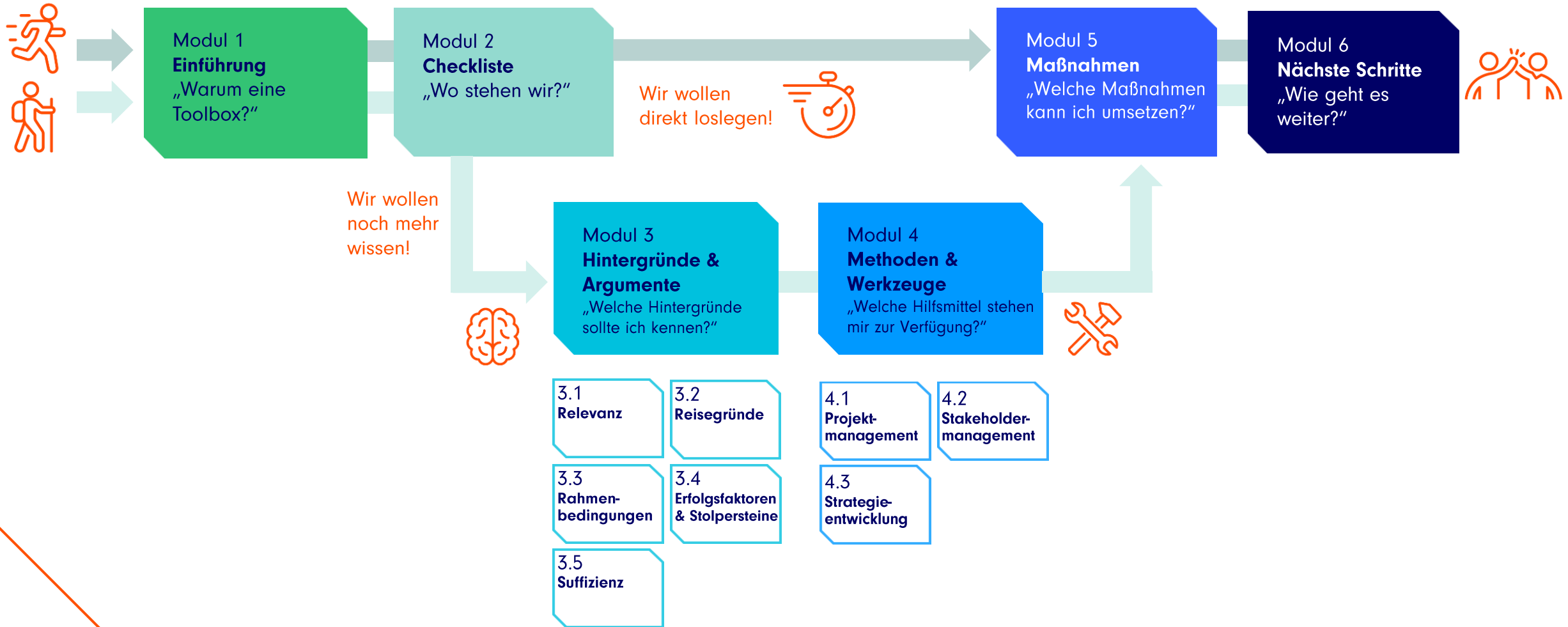
5

Modul 5 Maßnahmen: „Welche Maßnahmen kann ich umsetzen?“

6

Modul 6 Nächste Schritte: „Wie geht es weiter?“

Flowchart Toolbox



Wie ist die Toolbox zu verwenden?

Die **FlyingLess Toolbox** ist eine modular aufgebaute Sammlung von Inhalten und Methoden zum Thema Flugreisenreduktion.

Je nach Anlass bzw. Bedarf können aus diesem Set passende Module oder einzelne Folien ausgewählt und genutzt werden. Die Reihenfolge der Module ist lediglich eine Empfehlung.

Je nach Wissensstand und Interesse kann bei verschiedenen Modulen eingestiegen werden.

Dabei sollten das FlyingLess Logo sowie der Link zur Webseite (www.flyingless.de) auf den Folien erhalten bleiben.

Die Toolbox kann unter den Bedingungen der Lizenz [CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) genutzt werden. Jedes Modul besitzt einen eigenen Urhebervermerk und stellt ein eigenes Werk unter der [CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) dar.

Einzelne Bilder und Graphiken stehen aber unter abweichenden Lizenzen oder wurden zitiert und stehen nicht unter der [CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Bei der Nachnutzung sind die Lizenzbedingungen dieser Lizenzen bzw. das Zitatrecht zu beachten oder die entsprechenden Werke zu entfernen.



Modul 4.2: Stakeholdermanagement

Was finde ich in diesem Modul?

- › Der Projekterfolg hängt in der Regel von einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure ab, die nach Interesse, Macht, Legitimität und anderen Faktoren variieren können. Entsprechend wichtig ist es, einen Überblick über relevante Akteure zu haben, deren Rolle zu verstehen und konkrete Methoden zur Interaktion mit diesen Akteuren zu kennen.
- › Stakeholdermanagement besteht aus verschiedenen Komponenten, wie beispielsweise dem Stakeholdermapping, der Stakeholderanalyse oder konkreten Partizipationstechniken.
- › Auf den folgenden Folien finden Sie konkrete Methoden, die Ihnen bei den jeweiligen Schritten helfen können.

Wozu kann ich dieses Modul nutzen?

- › Sich über Kernelemente des Stakeholdermanagements informieren
- › Relevante Werkzeuge für unterschiedliche Aspekte des Stakeholdermanagements identifizieren
- › Chancen und Risiken des Umgangs mit verschiedenen Akteuren antizipieren



Akteursanalyse/Stakeholdermapping

- > **Beschreibung:** Die Akteursanalyse ist ein Instrument zur Identifikation von Akteursgruppen (Stakeholdern) und ihren Interessen. Stakeholder sind Personen, Organisationen und Institutionen, deren Interessen durch die Planung und/oder Umsetzung Ihres Vorhabens berührt werden. Sie verbinden mit dem Vorhaben Erwartungen und Befürchtungen, organisieren Widerstand oder Unterstützung und möchten Einfluss nehmen können.
- > Mit der **Akteursanalyse** können Sie diese relevanten Akteure, ihre Interessenslage sowie ihre Einflussmöglichkeiten identifizieren. So können Maßnahmen zur Einbindung der verschiedenen Stakeholder geplant und eingeleitet, positive Effekte auf Prozesse und Prozessziele genutzt und negative Einflüsse auf das Vorhaben reduziert werden.
- > **Umsetzung:** Die Akteursanalyse kann allein, im Team oder partizipativ im Workshop durchgeführt werden und sollte immer wieder aktualisiert werden. Eine Visualisierung ist erforderlich. Im ersten Schritt werden alle relevanten Stakeholder und Akteure gesammelt. Im zweiten Schritt erfolgt die Einordnung nach Einfluss (hoch/niedrig) und Haltung (kritisch/unterstützend) in Bezug auf das Vorhaben und die Ableitung von Handlungen (siehe Matrix rechts).

Ressourcen

- > Hemmati, M., Dodds F., Enayti, J., McHarry J. (2002): "Multistakeholder Processes on Governance and Sustainability", London: Earthscan
- > GIZ Kooperationsmanagement in der Praxis, Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS, 2015

Illustration einer möglichen Darstellung der Stakeholdermap (Power-Interest-Grid nach Freeman, 1984):

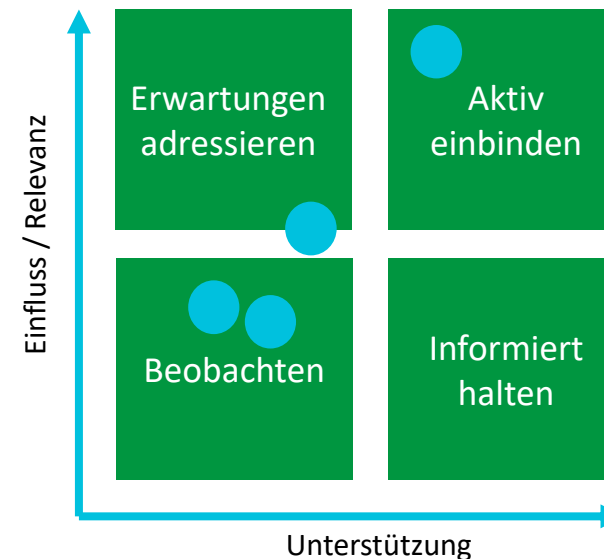


Abbildung: Eigene Darstellung unter Verwendung von Freeman (1984): Power and Interest Grid



Audience-Response-Systeme: Einfache und schnelle Interaktion

- › **Beschreibung:** Audience-Response-Systeme (ARS) sind interaktive Werkzeuge, die zur Steigerung der Interaktion von Publikum und Redner:innen in moderierten Veranstaltungen oder Vortragssituationen eingesetzt werden.
- › **Umsetzung:** Moderne Systeme basieren auf der Nutzung von Smartphones, Laptops oder Tablets und benötigen keine zusätzliche Hardware.
- › ARS erlauben es, auch in sehr großen Gruppen über bestimmte Aspekte abzustimmen, Fragen an die Redner:innen zu stellen (und ggf. auch zu „voten“) sowie schnelle Umfragen zu erstellen.
- › Manche Systeme wie beispielsweise Mentimeter (siehe rechts im Kasten) enthalten die Option, Quizspiele einzusetzen.

Ressourcen

- › Berger, B. und Niedernhuber, T. (2021): Leitfaden. Nutzung digitaler Tools in Lehrveranstaltungen: Audience Response Systeme. LMU München
- › Modernes Audience-Response-System, das auch Quizspiele beinhaltet: www.mentimeter.com



Großgruppenformate

- › **Beschreibung:** Großgruppenformate können zu verschiedenen Zeitpunkten im Veränderungsprozess genutzt werden: Zum Auftakt, um zu informieren und Anregungen einzuholen, in der Mitte - um ausgewählte (Zwischen)Ergebnisse zu konsultieren, oder zu bestimmten Meilensteinen, um Ergebnisse zusammenzuführen und zu feiern.
- › Ziel ist die Beteiligung von und der Dialog innerhalb einer großen Bandbreite von Akteuren und Stakeholdern zum Thema. Der persönliche und direkte Austausch zwischen vielen unterschiedlichen Beteiligten sorgt für relevante und ausgewogene Ergebnisse und generiert Unterstützung für das Thema.
- › **Umsetzung:** Das methodische Setting einer Großgruppenveranstaltung besteht neben Elementen wie Vorträgen oder Diskussionen im Plenum oftmals aus parallelen Break Out Gruppen, um parallele Diskussionen und die gemeinsame Erarbeitung von Ergebnissen zu ermöglichen. Weitere Großgruppenformate sind das →World Café sowie Barcamps oder Elemente aus dem Open Space Verfahren.
- › Bekannte Auditorium-Response Werkzeuge wie bspw. Mentimeter (www.mentimeter.com) können in Großgruppenveranstaltung, als auch in Workshops für live-Umfragen und Quizspiele genutzt werden.

Ressourcen

Großgruppenveranstaltungen

- › Lipp U. und Will H., (2002): Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. Weinheim, Beltz.
- › Walter Bruck, Rudolf Müller (2007): „Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen – Ziele, Wirkfaktoren und Designs“, Offenbach: GABAL Verlag

BarCamp

- › Muuß-Merholz, J. (2019) Barcamps & Co.: Peer to Peer-Methoden für Fortbildungen, Weinheim, Beltz.

Open Space

- › Owen, Harrison, Open Space Technology - Ein Leitfaden für die Praxis, Stuttgart, Klett-Cotta, 2001
- › Herzog, Isis (1999): Marktplatz der Ideen: Open Space Konferenz. in: managerSeminare, März 99, S. 93-100



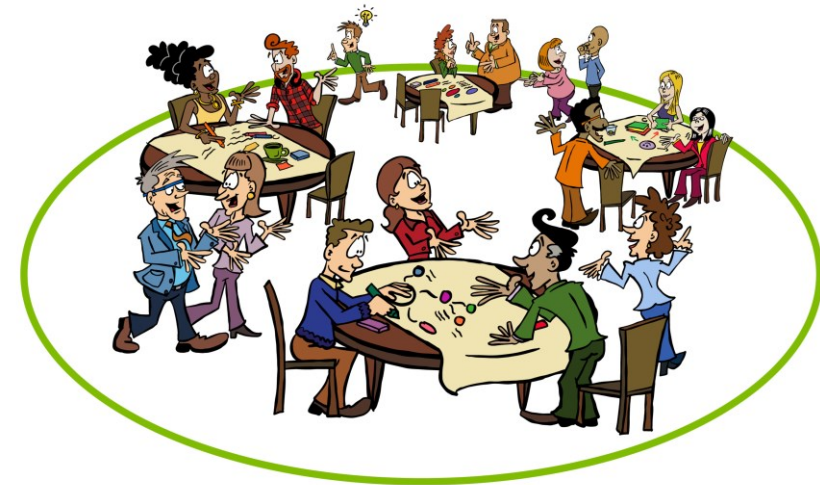
World-Café oder Themen-Café

- › **Beschreibung** : Das World Café (oder das daran angelehnte Themen-Café) ist ein interaktives Format, um im Rahmen einer Veranstaltung möglichst viele Akteure in unterschiedlichen Konstellationen an der Erarbeitung und Diskussion von verschiedenen Themen zu beteiligen. Es kann sowohl für →Großgruppenveranstaltungen als auch für →Change-Werkstätten in kleinerem Kreis genutzt werden.
- › **Umsetzung**: Bei dem Format World Café haben die Teilnehmenden Raum, um sich an (Steh)tischen offen und kreativ zu einer großen thematischen Bandbreite auszutauschen und neue Sichtweisen zu erarbeiten und auf großen Papierbögen schriftlich festzuhalten.
- › Die konkrete Ausgestaltung richtet sich nach der Anzahl der Themen und der Teilnehmenden. Beispiel: 5 Themen sollen von insgesamt 30 Personen bearbeitet werden. Dann lassen sich in zwei Stunden insgesamt 5 Runden à ca. 20-25 Minuten durchführen, jede Gruppe besteht aus ca. 6 Personen. Jede Gruppe rotiert durch alle Themen, so dass alle zu allen Fragen beitragen können. Bei der Variante Themen-Café gehen die Teilnehmenden nur zu einem Thema ihrer Wahl.
- › Wichtig: Für jedes Thema gibt es eine/n Gastgeber/in, die am Ende die Ergebnisse je Thema zusammenführen.

Ressourcen

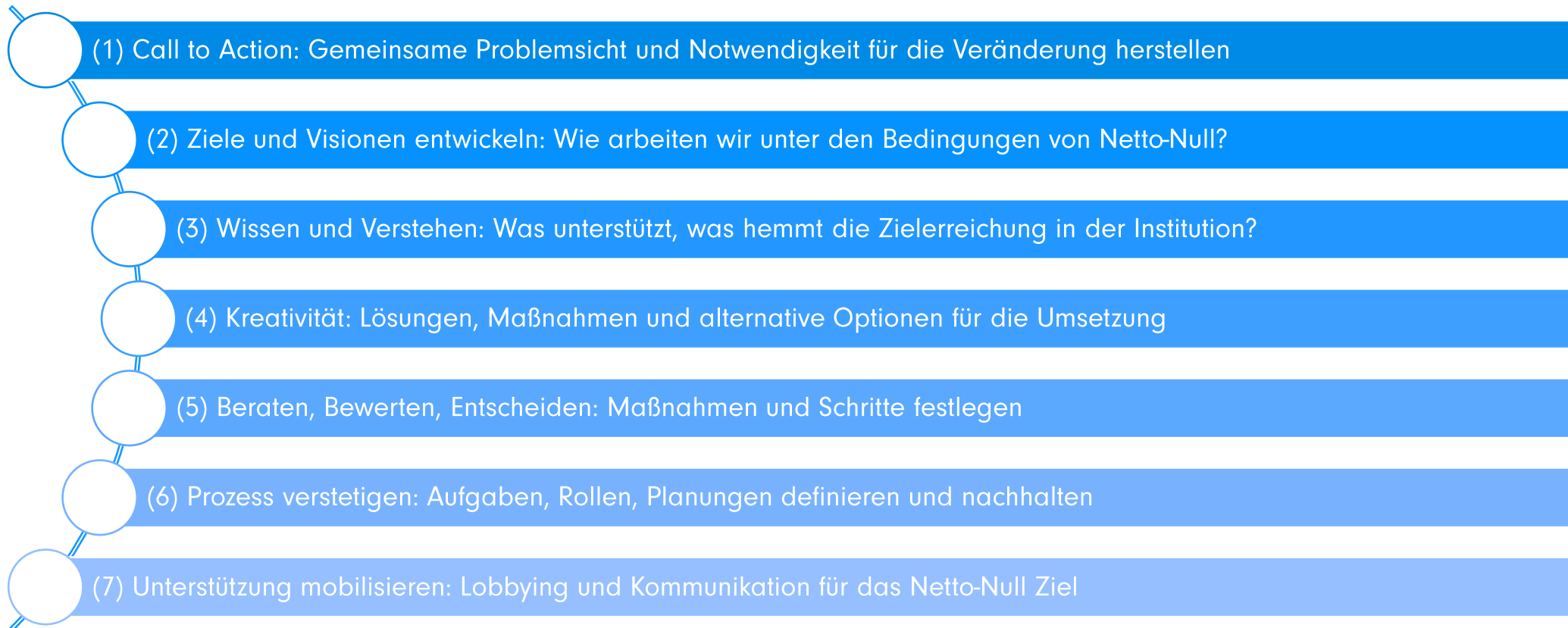
- › Brown, J. und Isaacs, D. (2007): Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft. Auer Verlag.
- › Lipp U. und Will H., (2002): Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. Weinheim, Beltz.
- › Walter Bruck, Rudolf Müller (2007): „Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen – Ziele, Wirkfaktoren und Designs“, Offenbach: GABAL Ver

WORLD CAFE



Funktionen von Partizipation im Veränderungsprozess

Wie passen Projektmanagement (Modul 4.1) und Stakeholdermanagement (Modul 4.2) zusammen?



(1) Call to Action: Gemeinsame Problemsicht und Notwendigkeit für die Veränderung herstellen

Ziel

Unterstützung für die Umsetzung des Veränderungsziels von den relevanten Stakeholdern bzw. Statusgruppen in Ihrer Institution erhalten.

Ansatz

Eine gemeinsame Erarbeitung des Themas im Rahmen von Stakeholder-Workshops schafft frühzeitig Klarheit, adressiert Blockaden und ermöglicht ein gemeinsames Verständnis für die Handlungserfordernis.

Methoden

Change-Werkstatt nach der Metaplan-Methode (moderierter Workshop)

Input: Filme, Video, Vortrag, Webinar

Quiz

(2) Ziele und Visionen entwickeln für eine Netto-Null Zukunft

Ziel

Um Motivation für den Veränderungsprozess zu Netto-Null zu erhalten, brauchen Sie zugkräftige Zukunftsbilder, attraktive Visionen und ambitionierte Ziele.

Ansatz

Die Beteiligung relevanter Akteure an der Entwicklung von attraktiven Zukunftsbildern sorgt für eine fachliche Absicherung der Ziele. Zudem können Sie die Unterstützung und Kooperation all jener erwirken, deren Kooperation letztlich für die Erreichung der Ziele erforderlich ist.

Methoden

Backcasting (Methode für strategische Zukunftsgestaltung)

Change-Werkstatt nach der Metaplan-Methode (moderierter Workshop)

(3) Wissen und Verstehen: Was unterstützt, was hemmt die Zielerreichung in der Institution?

Ziel

Bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen ist selten alles erforderliche Wissen verfügbar und bekannt, es muss daher im Rahmen der Vorbereitungen generiert werden. Dazu gehört sowohl fachlich-inhaltliches Wissen als auch Wissen über Prozesse und Akteure im Handlungsfeld. Beides ist entscheidend.

Ansatz

Für die Generierung dieses Wissens können Sie neben Studien und Expertisen auch Dialogformate einsetzen.

Methoden

Akteursanalyse bzw. Stakeholdermapping
Change-Werkstatt nach der Metaplan-Methode (Moderierte Workshops)
Kraftfeldanalyse (Werkzeug für die Analyse von Kräften, die auf das Projekt einwirken)

(4) Kreativität: Lösungen, Maßnahmen und alternative Optionen für die Umsetzung

Ziel

Gute und tragfähige Lösungen, die von mehreren Akteuren umgesetzt werden sollen, erfordern das Bereitstellen von kreativen Lösungsräumen, in denen unterschiedliche Akteure gemeinsam Ideen entwickeln, diskutieren und bewerten können.

Ansatz

Workshops mit kreativen Formaten und Köpfen tragen dazu bei, dass auch außerhalb der üblichen Denkmuster gedacht und um Lösungen gerungen wird.

Hinweis: Problemsicht und Maßnahmengenerierung sollten möglichst getrennt erfolgen.

Methoden

Brainstorming

Großgruppenformate
(Konferenzen etc.)

World-Café (interaktive
Gruppendiskussionen)

(5) Beraten, Bewerten, Entscheiden: Maßnahmen und Schritte festlegen

Ziel

Um zu guten und abgesicherten Entscheidungen zu kommen, gilt es partizipativ Bewertungsmaßstäbe zu entwickeln und verschiedene Handlungsoptionen zu bewerten.

Ansatz

Partizipative Werkstätten im Vorfeld von Entscheidungen

Methoden

Change-Werkstatt nach der Metaplan-Methode (Moderierte Workshops)

Entscheidungsmatrix (tabellarische Visualisierung von Entscheidungsoptionen)

Konsent-Verfahren (Verfahren, um in einer Gruppe zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen)

(6) Prozess verstetigen: Aufgaben, Rollen, Planungen definieren und nachhalten

Ziel

Wenn man aktiv an der Entwicklung einer Planung zur Umsetzung der Maßnahmen mitwirken konnte, ist die Bereitschaft und Klarheit für die Umsetzung in der Regel deutlich höher als ohne Mitwirkungsmöglichkeit.

Ansatz

Ein halbtägiger Planungsworkshop mit allen für die Umsetzung relevanten Akteuren ist ein sehr effektives Instrument, um tragfähige Arbeitsplanungen und verbindliche Vorgehensweisen gemeinsam festzulegen.

Methoden

Change-Werkstatt nach der Metaplan-Methode

Kanban-Methode (Visualisierung von Aufgaben und Arbeitsprozessen)

Stand-Up-Meetings (kurze strukturierte Arbeitstreffen)

Retrospektiven (Rückblicke im Team für Lernerfahrungen und Projektfortschritte)

(7) Unterstützung mobilisieren: Lobbying und Kommunikation für das Netto-Null Ziel

Ziel

Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ist eine planvolle Kommunikation mit relevanten Akteuren notwendig, damit der Prozess mit Leben gefüllt wird und zur gewünschten Veränderung in Ihrer Institution führt.

Ansatz

Partizipative Werkzeuge dienen hier dazu, Unterstützerinnen und Unterstützer zu mobilisieren, ein Netzwerk in und ggf. auch außerhalb Ihrer Institution aufzubauen und Ergebnisse zu multiplizieren.

Methoden

Auszeichnungen von Personen, Teams, Organisationseinheiten
Expert:innenanhörungen, Kamingespräche
Großgruppenformate und Konferenzen
Marketing, PR & Kommunikation

Über FlyingLess

Ziel des Projektes FlyingLess ist es, Hochschulen und Forschungsorganisationen bei der Reduktion der Flugreisen, die einen wesentlichen Teil ihrer gesamten Treibhausgasemissionen verursachen, zu unterstützen.

FlyingLess entwickelt dabei Ansätze zur Reduktion der Flugreisen im akademischen Bereich, die auf verschiedenen Ebenen (Forschung, Lehre und Verwaltung) umgesetzt werden.

Das Projekt wird in enger Zusammenarbeit mit vier Pilotinstitutionen – EMBL (European Molecular Biology Laboratory) und MPI Astronomie in Heidelberg als außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und den Universitäten Konstanz und Potsdam als Hochschulen – durchgeführt.

Weitere Informationen finden sich auf der Webseite www.flyingless.de.

Das Projekt läuft unter Federführung des ifeu Heidelberg in enger Zusammenarbeit mit dem TdLab Geographie am Geographischen Institut der Universität Heidelberg.

Gefördert wird das Projekt über 3 Jahre im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz.

Autor*innen

Dr. Maximilian Jungmann, Momentum Novum
Hannah Büttner, Integrative Dialoge

Kontakt

Projektleitung

Claudia Kämper und Udo Lambrecht

ifeu – Institut für Energie- und Umweltforschung
Heidelberg gGmbH

E-Mail

info@flyingless.de

Webseite

www.flyingless.de

LinkedIn

<https://www.linkedin.com/showcase/flyingless>