



Stakeholder-Involvement zur Bewältigung von Biodiversitätskonflikten. Ein Leitfaden

Engelbert Schramm^{1, 2}

¹ BiK^F Projektbereich F Wissenstransfer und sozial-ökologische Dimensionen

² Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE), schramm@isoe.de

Abstract: Stakeholder dialogues can be used not only to introduce and discuss the various demands of the participants. Under certain circumstances they can also serve to smoothen out and solve conflicts that arise in connection with the use and conservation of biodiversity. In order to be successful in this respect, it is crucial to create a situation enabling a process of joint learning. A positive effect might also be achieved by the formation of groups that evolve in the course of a succession of workshops as well as speeches and special items on the agenda. In order for the workshops to be successful, they should be supported by frequent stakeholder analyses. In this guideline we are listing related principles and indications from the literature as well as our own experiences geared towards jointly solving biodiversity conflicts and creating islands of consensus.

1. Einleitung

Diskussionsforen, in denen Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher gesellschaftlicher Anspruchsgruppen (sog. Stakeholder) ihre Meinungen zu einem Thema austauschen, sind seit einigen Jahren auch im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung üblich. Sie können entweder als Dialogprozesse organisiert sein, bei denen sich die Teilnehmenden mehrfach treffen und auf den Austausch erfahrungen aufbauen, oder als einmalige Gesprächsrunden. In diesen Foren begegnen sich in der Regel Akteure aus Politik und Verwaltung, Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen. Diese Gesprächsrunden sollen eine möglichst offene Kommunikation zwischen den Stakeholdern ermöglichen und zumindest den Austausch der unterschiedlichen Sichtweisen erlauben. Sie haben das Potenzial, unterschiedliche Interessenlagen und Konflikte darzustellen.

Stakeholder sind nicht nur Interessens-, sondern auch Wissensträger. Das sollte nicht vernachlässigt werden. Für die Forschung bieten Stakeholder-Prozesse so die Möglichkeit, empirische Einschätzungen einzuholen, die dann – beispielsweise mit Bayesschen Netzen, spieltheoretisch oder mit agentenbasierten Modellen – weiterbearbeitet werden können (vgl. Scheffran 2006, Stoll-Kleeman/Welp 2006). Darüber hinaus bieten Stakeholder-Prozesse jedoch die Möglichkeit, einen

tragfähigen Konsens in Bezug auf den praktischen Projektfortschritt auszuarbeiten oder auszuhandeln.

Ferner können sie auch langfristig zur Vernetzung der verschiedenen Anspruchsgruppen und zum Aufbau von dauerhaften Partnerschaften und Kooperationen (z.B. für nachfolgende Forschungsprojekte) beitragen.

Stakeholder-Dialoge sind zwar auch eine Mode geworden, können aber zunächst aus der Sache heraus als ein Instrument zum besseren Umgang mit Komplexität gewertet werden. Sie „tragen der Erkenntnis Rechnung, dass die zunehmend komplexeren Probleme einer globalisierten Welt nicht mehr von einzelnen Akteursgruppen gelöst werden können. Sie knüpfen ferner daran an, dass – gerade bei Nachhaltigkeitsproblemen – eindimensionale Lösungen nicht greifen können“ (Hayn/Stiess 2005). Denn Nachhaltigkeitsprobleme verlaufen nicht entlang der Grenzen von politischen Ressorts, wirtschaftlichen Sektoren oder wissenschaftlichen Disziplinen. Daher ist es erforderlich, Ansätze zu entwickeln, die sektor- und gruppenübergreifend sind; eine „akteursübergreifende“ Zusammenarbeit über die unterschiedlichen Ressortpolitiken

Die vorliegende Arbeit wurde im Forschungsförderungsprogramm „LOEWE – Landes-Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz“ des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst von der Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung finanziell unterstützt.

(z.B. Landwirtschaft und Naturschutz), die verschiedenen Interessengruppen und häufig auch über Regionsgrenzen hinweg ist erforderlich.

Wie die Erfahrung zeigt, können die Stakeholder-Foren auf unterschiedliche Weise gestaltet werden.

- So ist es möglich, dass alle Mitwirkenden die eigenen Standpunkte ausführlich darlegen und für sie werben. Dabei werden extrem polarisierend Sichtweisen und (politische und wirtschaftliche) Interessen in Konfrontation gebracht, wodurch die Konfliktlinien deutlich und die grundlegenden Interessengegensätze besser verstanden werden können.
- Andererseits kann aber in Diskussionsforen auch eine Atmosphäre des gemeinsamen Lernens hergestellt werden, wobei günstigenfalls sich anstelle einer völligen Polarisierung eine Vermittlung der gegensätzlichen Ansichten ergibt. In solchen Fällen versuchen die Akteure selbst, nicht nur genauer die Motive darzustellen, wieso bestimmte Interessen vertreten werden und zeigen konstruktiv miteinander Wege auf, wie sich die Konflikte entschärfen und gemeinsam bewältigen lassen. Letztlich erlauben sie, sich über mögliche gemeinsame Zielsetzungen zu verständigen und den potenziellen Beitrag einzelner Akteursgruppen (z.B. Unternehmen oder Naturschutzverbände) zu einer gemeinsamen Handlungsmöglichkeit zu klären. So tragen sie zur Entwicklung von neuen Konzepten und Strategien bei, etwa zum Ressourcen- und Biodiversitätsmanagement.

Biodiversitätskonflikte sind regelmäßig bei einer Schutzstellung (von Gebieten und von Arten) ebenso wie bei Vorsorgemaßnahmen (z.B. Durchsetzung von Quarantänepflichten bei Einfuhren von Organismen) zu beobachten, aber auch bei Klimaanpassungsmaßnahmen festzustellen (z.B. Anbau „exotischer“ Baumarten, vgl. Reif et al. 2010). Wie die Erfahrung im Projekt „Wald- und Forstsysteme der Zukunft“ zeigt, lassen sich derartige Konflikte mit Hilfe von Stakeholder-Diskussionen erfolgreich bearbeiten. Da sich die Frage stellt, ob und wie weit auf diese Vorgehensweise auch bei anderen Projekten von BIK-F zurückgegriffen werden kann, informiert dieses Knowledge Flow Paper über zu beachtende Schritte und Regeln.

Stakeholder-Workshops und Workshop-Serien

Stakeholder-Workshops stellen eine besondere Form der Stakeholder-Dialoge dar. Anders als normale Stakeholder-Runden werden solche Werkstatt-Gespräche nicht nur als Forum zum Austausch und zur Verständigung konzipiert, sondern erlauben durch eine besondere Form (z.B. Diskussion über Vorträge mit wissenschaftlichen Ergebnissen) ein gemeinsames Lernen der unterschiedlichen Stakeholder. Damit begünstigen sie auch Aushandlungsprozesse, insbesondere wenn sich die gleiche Gruppe von Stakeholdern mehrfach in ähnlicher oder gleicher Zusammensetzung in einer Serie aufeinander folgender Stakeholder-Workshops trifft.

2. Stakeholder-Analysen

Die Stakeholder-Analyse ist ein geeignetes Werkzeug, um bereits im Vorfeld, bei der Vorbereitung der Workshops, zu erkennen, welche Anspruchsgruppen aus dem gesellschaftlichen Umfeld eine Projektidee unterstützen und wer Widerstände gegen die Idee entwickeln wird. Aufbauend auf dieser Form der Stakeholder-Analyse leiten beispielsweise Unternehmen, die Stakeholder-Prozesse durchführen, Maßnahmen zu einem Stakeholder-Management ab. Im Bereich des Ressourcen- und Biodiversitätsmanagements wurden bereits Erfahrungen mit mehreren Methoden der Stakeholder-Analyse gemacht (Litschel/Schramm 2011, Oels 2006, Scheffran 2006).

Insbesondere folgende Punkte stehen im Zentrum der Stakeholder-Analysen:

- Auswahl der Stakeholder
- (iterative) Interessenanalysen
- Qualitätssicherung bei der Stakeholder-Kommunikation

Einfache Formen der Stakeholder-Analyse sind ohne großen Aufwand durchführbar, wenn dafür ein Team zur Verfügung steht; für die Durchführung der Schritte 1–3 wird Bearbeitungszeit von einer bis anderthalb Stunden benötigt (vgl. Bosch 2007).

■ *Schritt 1: Beantwortung von Leitfragen*

In einem Brainstormingprozess gibt das Team vorläufige Antworten auf einige Leitfragen; der Prozess wird zunächst durchgeführt, um so die im Kontext der Projektidee interessanten bzw. relevanten Stakeholder zu identifizieren. Insbesondere werden die folgenden Leitfragen benutzt:

- Wem nutzt unsere Projektidee, wer ist der Endbegünstigte?
- Wer könnte Interesse an der Verwirklichung der Projektidee haben?
- Wem wäre es lieb, wenn unsere Projektidee nicht zum Tragen käme?
- Wer könnte meine Idee ideell und/oder materiell fördern?
- Wer beeinflusst die Entscheidung, wenn die Projektidee umgesetzt wird (z.B. Offenlegung eines Planverfahrens, Genehmigung eines Antrags)?
- Wer könnte in der Region die Umsetzung des Projekts unterstützen? Wer könnte dagegen arbeiten?
- Welche Opponenten nehmen dabei extreme Positionen ein?
- Wer wird von einem Konflikt um die Projektidee profitieren und entsprechend auch die Öffentlichkeit beeinflussen (z.B. wenn der Konflikt zu einer Spendenkampagne passt oder durch kurzfristig fallende Grundstückspreise den Erwerb von Grundstücken am Ort begünstigt)?

Die Ergebnisse des Durchgangs durch die Leitfragen und ihrer Beantwortung findet im einfachsten Fall in einem Brainstorming des Teams statt; bei aufwändigeren Stakeholder-Analysen sollten sie gleich schriftlich festgehalten werden.

■ **Schritt 2: Clustern der Stakeholder**

Nachdem im Team ein erstes Brainstorming zur Identifikation potenzieller Stakeholder durchgeführt wurde, sind unterschiedliche Personen, Gruppen, MitbewerberInnen, Konkurrenten, Gremien, Institutionen, Interessengruppen und Organisationen versammelt. Ein Überblick über die verschiedenen Gruppen und eine erste Ordnung lässt sich erzielen, indem die Ergebnisse in Clustern versammelt werden (z.B. Zuordnung nach Naturschutz, Landwirtschaft, Wasserwirtschaft, Parlamentarier, Verwaltung/Exekutive usw. oder auch Zuordnung nach Akteuren des privatwirtschaftlichen Sektors, des staatlichen Sektors und der Zivilgesellschaft).

■ **Schritt 3: Interessen- und Einfluss-Analyse**

In diesem Schritt sollten die Erwartungen, Befürchtungen, Einstellungen der identifizierten Stakeholder zur verfolgten Projektidee weiter konkretisiert werden. Teilweise wird es sich, insbesondere vor Beginn eines Stakeholder-Dialogs, um Mutmaßungen handeln (die z.B. aufgrund der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Cluster vermutet werden); teilweise werden bereits begründete Anhaltspunkte für die (vorläufigen) Einschätzungen bekannt sein. (Steht mehr Zeit zur Verfügung, kann es evtl. sinnvoll sein, einzelne Personen mit Recherchen zu beauftragen, z.B. zur Sichtung von in Zeitschriften geäußerten Meinungen zu ähnlichen

Projekten oder zu Kurzinterviews im Rahmen von ersten telefonischen Ansprachen bei der Einladung zum Stakeholder-Dialog).

Beim Ordnen der erhaltenen Ergebnisse hilft die folgende Tabelle. In deren Spalten werden die identifizierten Stakeholder aufgenommen; die Erwartungen, Befürchtungen werden stichpunktartig eingetragen und die Einstellung zur Projektidee und die Wichtigkeit der Stakeholder werden anhand einer Skala zu bewerten versucht. Die Skalierung erfolgt in der dritten Spalte nach unterschiedlicher Stärke der Befürwortung oder Opposition zur Projektidee (z.B. starke Befürworter = +2, Befürworter = +1, Indifferente = 0, Gegner = -1, starke Gegner = -2). Die Relevanz für den Stakeholder-Prozess ergibt sich aus den Erwartungen, Befürchtungen und Einstellungen zur Projektidee; entscheidend für die Skalierung ist, welche Bedeutung die Einstellung des Stakeholders für das geplante Projekt hat (0 = keine Bedeutung, 5 = außerordentliche Bedeutung).

Häufig ist es auch sinnvoll, Schlüsselakteure zu identifizieren; dies sind Akteure, die einen hohen Einfluss haben und deren Meinung von anderen Akteuren stark beachtet wird. Für deren Identifikation hat es sich bewährt, Stakeholder nach Wechselbeziehungen zu ordnen (z.B. sozioökonomische Abhängigkeiten von potenziellen oder faktischen Auftrag- und Arbeitgebern); zusätzlich sind hier auch weitere Hinweise auf eine Meinungsführerschaft aufzunehmen (z.B. Akteur ist Eigner der lokalen Zeitung, Vorsitzender der Industrie- und Handelskammer oder der Rotarier).

Stakeholder	Erwartungen/ Befürchtungen	Einstellung zu Projektidee (mit Bewertung)	Relevanz als Stakeholder (mit Bewertung)	Schlüsselakteur

■ **Schritt 4: Entwicklung eines Stakeholder-Managements**

Die Interessenanalyse lässt sich nutzen, um aus den jeweiligen Einschätzungen Maßnahmen oder ggf. Strategien zu entwickeln, die einerseits die Durchführung des Stakeholder-Dialogs befördern, andererseits aber auch unterstützend wirken können, um identifizierte BedenkenträgerInnen für die Projektidee zu gewinnen. Bei der Entwicklung eines solchen Stakeholder-Managements sollte insbesondere auf Schlüsselakteure und potenzielle Verbündete geachtet werden. Zentral für die Durchführung des Stakeholder-Dialogs ist es, unverzichtbare Stakeholder zu identifizieren. In gleicher Weise kann es wichtig sein, Personen oder Organisati-

onen frühzeitig zu kennen, die durch ihr Verhalten den Erfolg des Stakeholder-Forums gefährden können.

■ *Schritt 5: Iteration*

Insbesondere bei langwierigen Projekten hat es sich bewährt, die Stakeholder-Analyse mehrfach im Projektverlauf durchzuführen. Ein geeigneter Zeitpunkt ist entweder dann gegeben, wenn das Projekt in eine neue Phase tritt (da sich mit Fortschreiten des Projekts Widerstände auflösen können oder auch neue Akteure aktiv werden) oder aber zwischen zwei Gesprächsrunden des Stakeholder-Dialogs, um sich besser auf die nächste Sitzung vorzubereiten.

Stakeholder-Management

Hiermit sind Strategien und Maßnahmen gemeint, die geeignet sind, im weiteren Stakeholder-Dialog das im Umfeld bei den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen vorhandene Unterstützungspotenzial zu nutzen; ebenso ist es möglich, Maßnahmen so zu konzipieren, dass sie in der Stakeholder-Analyse vermutete oder vorhandene Widerstände unterlaufen oder auch Einwände relativieren.

3. Hinweise für Stakeholder-Workshops

Zur Schaffung einer lernenden Atmosphäre und eines konstruktiven Austausches hat sich bewährt, mehrere (in der Regel drei) Workshops mit möglichst den gleichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchzuführen. Um diese Personen auch für die Teilnahme an den nächsten Workshops zu motivieren, ist es sinnvoll, diese zwischen den Workshops anzurufen, z.B. um den nächsten Termin zu vereinbaren oder auch um (bei inhaltlichen Alternativen) zu fragen, welches Thema beim nächsten Treffen im Vordergrund stehen soll. Diese Telefonate können auch zur Ergänzung der (iterativen) Stakeholder-Analyse genutzt werden.

Soweit (z.B. aus Raumgründen) eine Auswahl aus den in der Stakeholder-Analyse identifizierten Stakeholdern zu treffen ist, wird es zunächst zweckmäßig sein, sich daran zu orientieren, vorrangig Personen oder Institutionen einzuladen, die von vornherein bereit sind, auch für die geplante Reihe mehrerer Workshops zur Verfügung zu stehen. Weiterhin kann es erleichternd sein, die Stakeholder mit Hilfe der folgenden Tabelle zu gewichten:

Stakeholder mit hoher Wichtigkeit und niedrigem Einfluss	Stakeholder mit hoher Wichtigkeit und hohem Einfluss
Stakeholder mit niedriger Wichtigkeit und niedrigem Einfluss	Stakeholder mit niedriger Wichtigkeit und hohem Einfluss

Vermutlich kann darauf verzichtet werden, (alle) Stakeholder mit niedriger Wichtigkeit und niedrigem Einfluss einzuladen. Eventuell macht es auch Sinn, Stakeholder, die dafür bekannt sind, dass sie vom eigenen Standpunkt nicht abweichen, nicht einzuladen; womöglich lässt sich für solche Personen guter Ersatz finden (z.B. anstelle eines Campaigners eines spendenbasierten Umweltverbandes dessen wissenschaftlichen Berater).

Zunächst einmal ist es wichtig, auf dem ersten Workshop ausführlich über das eigene Projekt zu berichten; es ist aus unseren Erfahrungen günstig, wenn die Stakeholder nicht das Gefühl vermittelt bekommen, sie seien nur eingeladen worden, um ihr Wissen bzw. ihre Sicht auf das Problem „abzuschöpfen“, sondern wenn sie selbst zum Projekt beitragen und ihre Ansichten etwa in der Art eines Beirats („Stakeholder Committee“) genutzt werden.

Um auf den Workshops lernende Situationen herzustellen, soll gemeinsam über zentrale Themen diskutiert werden. Hierzu wird ein Input gegeben (etwa in Form eines Berichts über den Stand der wissenschaftlichen Debatte oder ein für die anwesenden Stakeholder interessantes Ergebnis eines Forschungsprojekts). Nach Bedarf erfolgt nach einer Weile noch ein zweiter Input. Es wurden gute Erfahrungen damit gemacht, dass die beiden Inputs zwar aufeinander aufbauten, aber unterschiedliche Perspektiven präsentierten oder Ergebnisse aus verschiedenen Forschungsprojekten berichtet wurden (davon einmal ein eigenes, einmal ein fremdes). Eine gute Zeitlänge für die Inputs sind 15 bis 30 Minuten; bei zentralen Themen wurde auch Vorträgen von 45 Minuten interessiert gefolgt. Weniger geeignet waren Vorträge, die eine Stunde dauerten, und mit einer stark werbenden (als „missionarisch“ empfundenen) Haltung präsentiert wurden.

Die Aufteilung in Arbeitsgruppen für ein oder zwei Stunden auf dem Workshop erlaubt nicht nur, (insbesondere bei größeren Gruppen), dass alle sich gut ins Gespräch einbringen können, sondern kann auch dazu dienen, eine Werkstatt-Atmosphäre entstehen zu lassen, wenn in den Arbeitsgruppen gemeinsam Aufgaben gelöst werden müssen. Hierfür hat sich die Planspiel-Methode bewährt; alle Mitwirkenden der AG bringen eine bestimmte Perspektive ein (möglichst die, die sie auch im wirklichen Leben vertreten, z.B. die des staatlichen oder verbandlichen Naturschutzes, die eines Landbesitzers usw.).

Die Ausrichter der Workshops können ihre Aufgaben besser wahrnehmen, wenn sie sich voll auf ihre Aufgabe konzentrieren können und nicht überlastet sind. Um auf Seiten der Organisatoren Rollenkonflikte zu vermeiden, ist es sinnvoll, am Workshop mit verschiedenen Personen teilzunehmen, so dass es möglich

wird, Aufgaben aufzuteilen; nach Möglichkeit sollten Moderation, Protokollführung und Projektsprecher-Funktion voneinander getrennt werden.

Eine zielgerichtete professionelle Moderation erleichtert den Stakeholder-Dialog. Ein Rückgriff auf geschulte Moderatoren gestattet nicht nur, dass unvorhergesehene Situationen gemeistert werden und der Zeitplan besser eingehalten wird, sondern ist auch geeignet, um an bestimmten Punkten des Workshops die Meinung der Stakeholder systematisch reihum abzufragen.

Während des Workshops sollte auch mit weiteren Maßnahmen darauf geachtet werden, dass alle Mitwirkenden eine gute Grundlage für die Teilnahme haben.

- Wirkungsvolle Partizipation beruht auf einer guten Informations- und Wissensbasis. Daher sollten alle Teilnehmenden genügend Informationen über alle relevanten Aspekte des Projekts erhalten. Dazu dienen schon vorab verschickte Hintergrundpapiere ebenso wie ein Bericht zum Stand des Vorhabens oder Inputvorträge mit interessanten Ergebnissen aus vergleichbaren Projekten.
- Die Stakeholder haben unterschiedliche fachliche und Bildungshintergründe. Es ist daher wichtig, eine Sprache zu finden, die von allen Stakeholdern verstanden wird. Der Verzicht auf lateinische Artennamen kann ebenso wie der auf fachliche Abkürzungen oder unnötige Verweise auf wissenschaftliche Hintergründe dazu dienen, dass sich einige Stakeholder wohler fühlen.
- Wirksame Partizipation benötigt Zeit: Es ist daher notwendig, die Inhalte, die mit den Stakeholdern besprochen werden sollen, mit Bedacht auszuwählen. Eine sorgsame Vorbereitung der Workshop-Themen und das Festlegen eines Ablaufplans fördern lernende Situationen. Vor allem ist es notwendig, dass die Stakeholder ausreichend Zeit zum Nachdenken und für das Entwickeln und Formulieren eigener Vorschläge haben. Daher kann es von Vorteil sein, ein Thema auf einem Workshop nur „anzutippen“ und deutlich zu machen, dass es beim nächsten Workshop wieder aufgenommen wird.
- Jeder Stakeholder ist ein Experte seines Alltags. Es ist notwendig, eine offene Atmosphäre herzustellen und für die gegenseitige Anerkennung zu sorgen. Versuchen Sie, unnötige Polarisierungen zu verhindern und, so weit das sinnvoll ist, sachlich zu bleiben. Zeigen Sie den Stakeholdern, dass Sie bereit sind, deren Ideen nach Möglichkeit aufzunehmen. Hören Sie genau zu, um auch Untertöne und Andeutungen verstehen zu können.

- Die sorgfältige Auswahl der Stakeholder ist unerlässlich; sie wird durch die vorab durchzuführende Stakeholder-Analyse erleichtert.¹ Nicht immer reicht es aus, für jeden Großbereich einen Stakeholder am Tisch zu haben. Beispielsweise hat es sich in den Workshops zu den „Forst- und Waldsystemen der Zukunft“ bewährt, den Forstbereich zu differenzieren. Dabei genügte es nicht, sowohl die (unterschiedlichen) Eigner von Forsten (Staatswald, Kommunalwald, Privatwald) als auch die praktizierenden Förster mit am Tisch zu haben, sondern es war auch hilfreich, zusätzlich forstliche Interessenvertretungen (Deutscher Forstverein, Gewerkschaft usw.) einzubeziehen.² In unserem Stakeholder-Involvement war die Berücksichtigung von Zertifizierungsverbänden und von Wandervereinen erfolgreich.

4. Exkurs zur Planspielmethode

Planspiele dienen in aller Regel dazu, Auswirkungen bestimmter Verhaltensweisen und Problemlösungen unter Bezug auf einen konkreten Sachverhalt, einen Plan- oder Gesetzesentwurf, einen strategischen oder instrumentellen Ansatz nachzuspielen. Durch spielerische Simulation einer Praxissituation gewinnen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Planspiels einen möglichst realistischen und praxisbezogenen Einblick in spezifische Probleme und Zusammenhänge; im Idealfall erfahren sie auch die Konsequenzen ihre Entscheidungen im Spiel.

Planspiele werden als Methode in unterschiedlichen Disziplinen (z.B. Ökonomie, Pädagogik, Politikwissenschaften) und bezogen auf unterschiedliche Kontexte eingesetzt (vgl. Capaul 2002, Klippert 2000). Beispielsweise werden sie zum Coaching von Führungskräften bei der Entwicklung von Strategien und Problemlösungen benutzt.

Zur Konzeption von Planspielen lassen sich grundsätzlich vier unterschiedliche Vorgehensweisen unterscheiden, die sich teilweise auch kombinieren lassen:

¹ Entsprechend der internationalen Literatur (vgl. etwa IUCN 2009) sind in den Ländern des „Südens“ bezüglich Biodiversitätsfragen als Stakeholder immer auch Laien einzubeziehen, schon alleine, um das Wissen aus den biodiversitätsnutzenden Ethnien angemessen zu berücksichtigen. Im Unterschied dazu ist es in Industrieländern möglich, entsprechende Serien von Stakeholder-Workshops ausschließlich mit professionellen Experten aus dem Forstbereich, dem Naturschutz und anderen Anspruchsgruppen (z.B. Touristik) durchzuführen.

² Bei Konflikten in der Vergangenheit – etwa um die Ausweisung von weiteren Naturschutzflächen entsprechend der Biodiversitätsstrategie der Bundesregierung – hat sich gezeigt, dass diese Interessenverbände in den Auseinandersetzungen um den Biodiversitätsschutz durchaus engagiert und meinungsmächtig sind (vgl. Schramm/Hartard 2010).

- Simulation
- Strategiespiel (z.B. haptisches Brettspiel)
- Rollenspiel
- Fallstudie

Für Stakeholder-Workshops sind entweder die Simulation oder die Fallstudie besonders geeignet. Dabei ist eine Planspiel-Simulation eine (didaktische) Aufbereitung einer realen oder fiktiven Entscheidungssituation. Reale Vorgänge werden vereinfacht nachgebildet, wobei der Fokus auf die relevanten Vorgänge der Realität gelenkt wird. Die Simulation zielt auf die Ausarbeitung von Entscheidungs- und Lösungsalternativen und damit auch auf die Identifikation der Bedingungen und Auswirkungen von Entscheidungen und Maßnahmen.

Simulationen bilden ein interessantes und wirkungsvolles Experimentierfeld zur Erlangung von Handlungskompetenzen.

Im Gegensatz dazu werden bei den Fallstudien die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einer konkreten, dem Problemfeld entnommenen komplexen Situation konfrontiert. Darauf bezogene Fragestellungen gilt es anschließend zu lösen. Dazu müssen gemeinsam Informationen ausgewertet, Lösungen entwickelt und Entscheidungen getroffen werden.

Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung von Planspielen sind

- „akzeptierte“ Ausgangsdaten,
- „informierte“ Teilnehmer,
- „realistische“ Rollen der Teilnehmer und ein
- „definierter“ räumlicher und zeitlicher Rahmen der Umsetzung.

Ein Planspiel fordert von den am Spiel beteiligten Akteuren ein hohes Maß an vernetztem, auch interdisziplinärem und ressortübergreifendem Denken und Handeln, wobei Erfahrungswissen aus der Praxis in das Spiel einfließen.

5. Analysen der Kommunikation und Interaktion zwischen den Stakeholdern

Um die Statements der Repräsentanten von Anspruchsgruppen auf den Workshops distanziert auswerten zu können, ist eine selbstreflexive Analyse des Kommunikations- und Interaktionsgeschehens in den Dialogrunden und Werkstattgesprächen erforderlich. Dazu ist es nötig, Verfahrensvorschläge zur Stakeholder-Analyse aufzunehmen, wie sie sich im Stakehol-

der-Dialog von Wirtschaftsunternehmen bewährt haben (vgl. de Colle 2004); weitere Hinweise geben auch Stakeholder-Dialoge zum Biodiversitäts- und Ressourcenmanagement (Litschel/Schramm 2011, Oels 2006, Scheffran 2006).

Einmalige Motivanalysen unterschiedlicher Stakeholder reichen keinesfalls aus. Es ist wünschenswert, diese Motivanalysen in Zwischengesprächen (auch fernmündlich) zu überprüfen; eine solche sporadische Neubewertung ist in bestimmten Situationen (z.B. Fernbleiben, auch Verweigerungen und unerklärliche Reaktionen bestimmter Anspruchsgruppen bzw. ihrer RepräsentantInnen) unbedingt erforderlich.

Erst weitergehende Analysen können auch die Interaktion von unterschiedlichen Stakeholdern auf den Workshops erklären. Da es erforderlich ist, sich auf die einzelnen Workshoprunden durch die Antizipation von Konfliktpunkten und möglichen Synergien vorzubereiten, kann diese Vorab-Abschätzung auch dazu verwendet werden, um nach Durchführung eines Workshops zu überprüfen, ob sich die Stakeholder erwartungsgemäß verhalten haben (vgl. Litschel/Schramm 2011). Andernfalls sollte versucht werden, die Abweichungen gegenüber der bisherigen Stakeholder-Analyse zu interpretieren.

6. Fazit

Stakeholder-Prozesse sind aufwändiger als eine einfache Befragung der Anspruchsgruppen. Daher sollte sich die Durchführung einer Folge von Stakeholder-Dialogen auch im Ergebnis lohnen und von klassischen Interviews unterscheiden. Bei Beachtung der hier genannten Überlegungen und Regeln ist es möglich, Stakeholder-Prozesse so anzulegen, dass sie dem gemeinsamen Lernen dienen und nicht das Abstecken der unterschiedlichen Positionen der Stakeholder zur Hauptsache machen.

Entsprechend dem Verständnis von Cuppen (2009) eignet sich ein Involvement von Stakeholdern immer dann besonders, wenn es sich um „messy“ oder unstrukturierte Probleme handelt, die im Prozess bearbeitet werden. Dann sind auch die Stakeholder selbst besonders interessiert, die Probleme einer Strukturierung und somit einer besseren Bearbeitung zuzuführen und damit auch an einem gemeinsamen Austausch teilzunehmen.

Literatur

- Bosch, Bernhard (2007): Handbuch Projektmanagement für ESF-Projektträger. Stuttgart
- Capaul, Roman (2002): Didaktische und methodische Analyse der Planspielmethode. *Erziehungswissenschaft und Beruf*, 50 (1): 3–14
- Colle, Simone de (2004): Die Systematik des Stakeholder-Managements. In: Joseph Wieland (Hg.): Handbuch des Wertemanagements. Hamburg
- Cuppen, Ewa (2009): Putting Perspectives into Participation: Constructive Conflict Methodology for problem structuring in stakeholder dialogues. Oisterwijk
- Hayn, Doris/Immanuel Stieß (2005): Handlungsoptionen für eine Ernährungswende. Stakeholder im Dialog. Ernährungswende, Diskussionspapier Nr. 11
- IUCN (2009): Multi-stakeholder dialogues: What role do the play in forest reform?
https://cmsdata.iucn.org/downloads/multi_stakeholder_dialogues.pdf (Stand 04. 10. 2012).
- Klippert, Heinz (2000) Planspiele. Spielvorlagen zum sozialen, politischen und methodischen Lernen in Gruppen. Weinheim/Basel
- Litschel, Johannes, Engelbert Schramm (2011): Konzeption und Durchführung eines Stakeholder-Involvements in BiK-F. Knowledge Flow Paper, 9
- Oels, Angela (2006): Evaluating Stakeholder Dialogues. In: Susanne Stoll-Kleemann/Martin Welp (Hg.). Stakeholder Dialogues in Natural Resources Management: Theory and Practice. Berlin/Heidelberg, 117–151
- Reif, Albert/Ulrike Brucker/Raffael Kratzer/Andreas Schmiedinger/Jürgen Bauhus (2010): Waldbewirtschaftung in Zeiten des Klimawandels. Synergien und Konfliktpotenziale zwischen Forstwirtschaft und Naturschutz. *Naturschutz und Landschaftsplanung* 42 (9): 261–266
- Riede, Milena (2012): Determinanten erfolgreicher Stakeholderdialoge: Erfolgsfaktoren von Dialogverfahren zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen. Dissertation. Kassel
- Scheffran, Jürgen (2006): Tools for Stakeholder Assessment and Interaction. In: Susanne Stoll-Kleemann/Martin Welp (Hg.). Stakeholder Dialogues in Natural Resources Management: Theory and Practice. Berlin/Heidelberg, 153–185
- Schramm, Engelbert/Britta Hartard (2009): Biodiversität und Klimawandel in der Naturwalddebatte – eine Diskursfeldanalyse. Knowledge Flow Paper, 2
- Schramm, Engelbert/Johannes Litschel (2012): Stakeholder-Dialoge – ein Instrument zur Bearbeitung von Konflikten um Biodiversität in mitteleuropäischen Wäldern. *Naturschutz und Landschaftsplanung* (eingereicht)

Impressum:

LOEWE Biodiversität und Klima
Forschungszentrum (BiK^F)
Senckenberganlage 25
60325 Frankfurt am Main
V.i.S.d.P.: Dr. Thomas Jahn,
Projektbereichsleiter „Wissenstransfer
und sozial-ökologische Dimensionen“
ISSN: 2192-1571