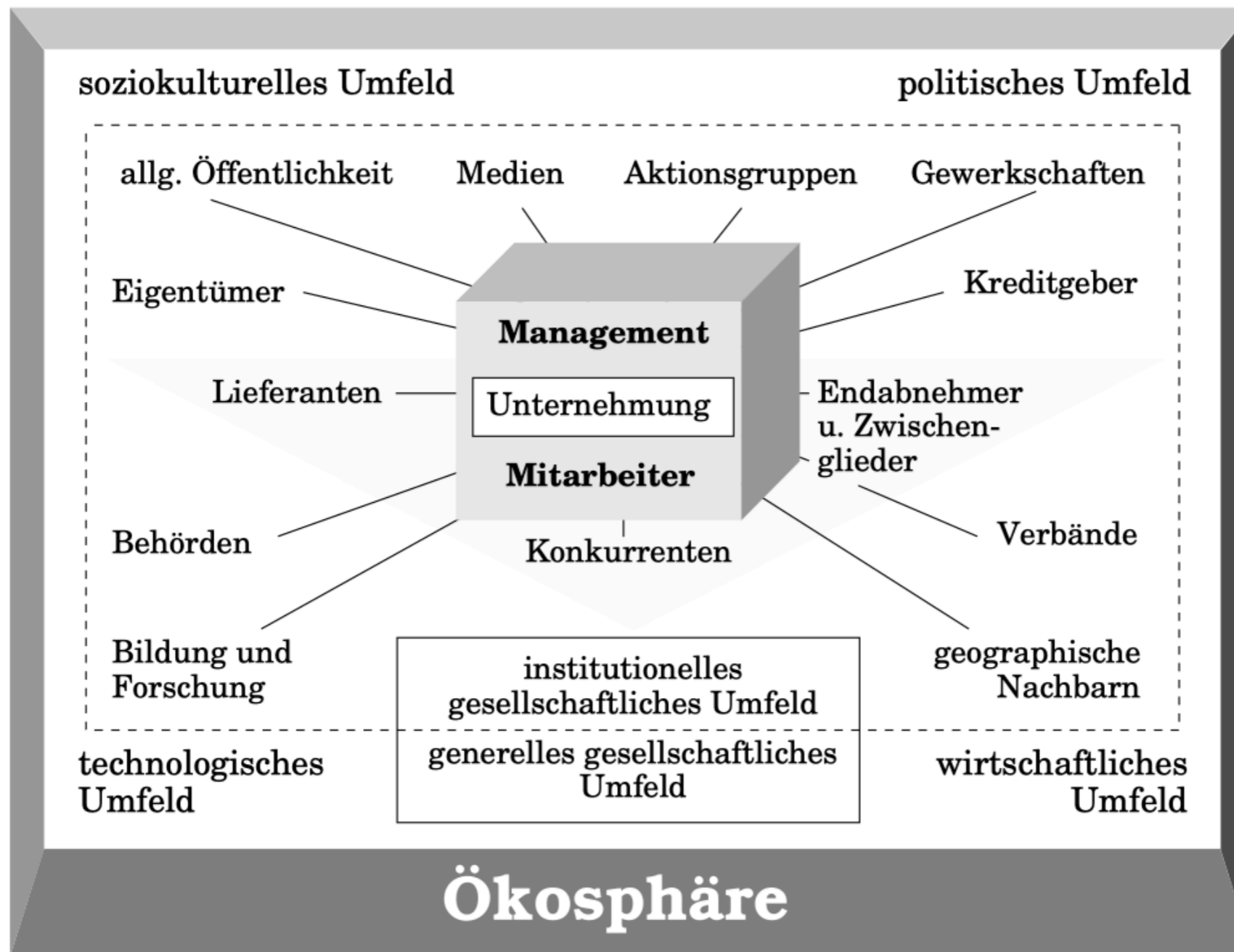

**Multistakeholderdialoge und
Erfolgsfaktoren für den
gesellschaftlichen Wandel im Rahmen
von Transformationsprozessen**

**Sociology, Politics &
Economics**
124032 Nachhaltigkeit -
Konzepte, Praktiken,
Politiken

Stakeholderansatz und Perspektiven



Schaltegger und Sturm 1994/2000, 9

Modellansatz und Perspektive

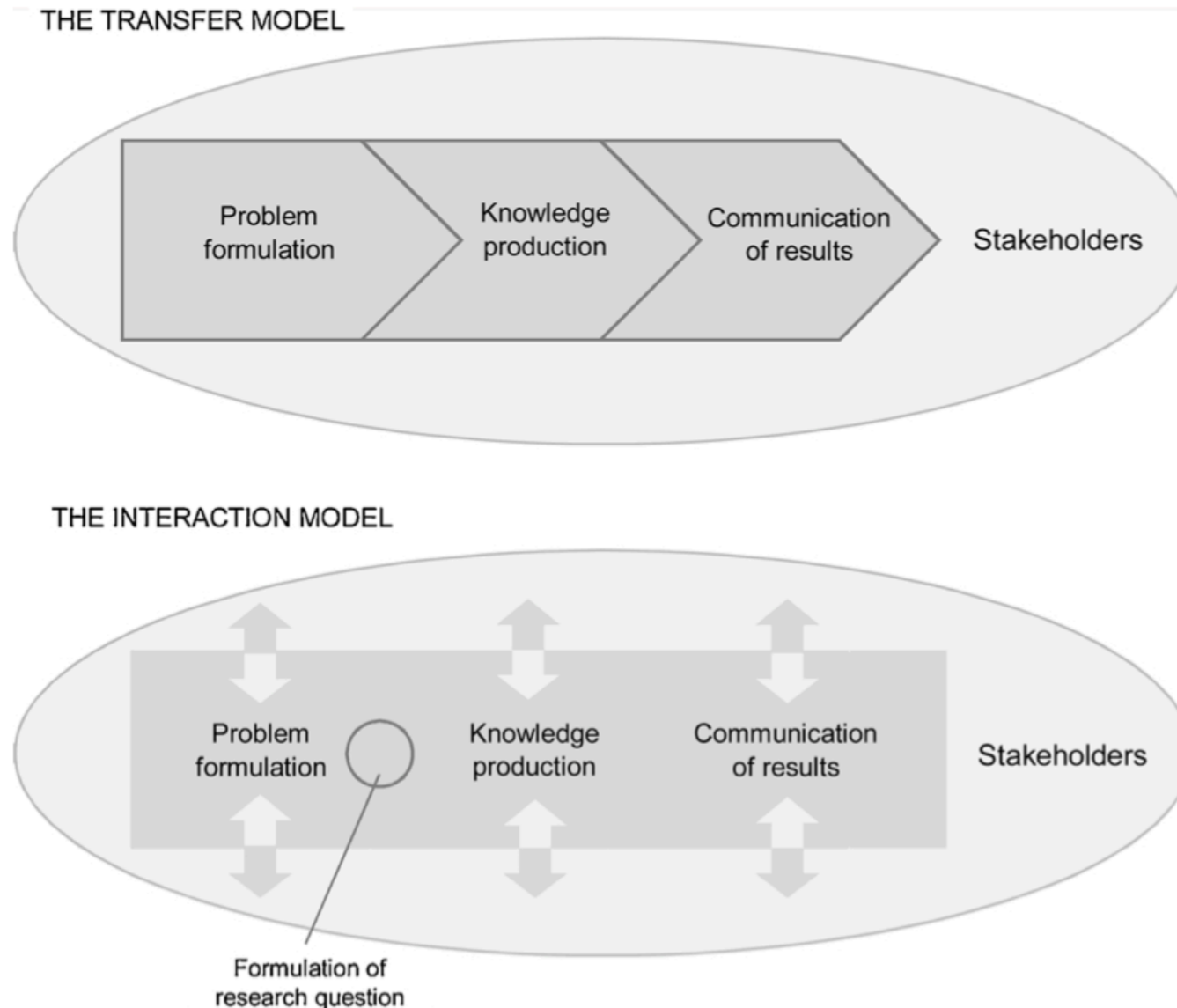


Fig. 1. Two models of stakeholder interaction (dark grey corresponds to science, light grey to stakeholders).

Knaggård et al. 2019, 26_Environmental Science and Policy 97 (2019) 25–35

Stakeholder Theorieansatz

„...The idea that business is about maximizing profits for shareholders is outdated and doesn't work very well, as the recent global financial crisis has taught us. The 21st Century is one of 'Managing for Stakeholders'. The task of executives is to create as much value as possible for stakeholders without resorting to tradeoffs. Great companies endure because they manage to get stakeholder interests aligned in the same direction“. (Prof. Edward Freeman, der „Vater der Stakeholder-Theorie“)

R. Edward Freeman: A New Story for Business

•05.02.2013

https://www.youtube.com/watch?v=v7yjQzRcf-U&feature=emb_title

Multistakeholder Dialog

Multi-Stakeholder-Dialog:

Der **Multi-[Stakeholder](#) -Dialog** ist eine Veranstaltung während einer [Konferenz](#), auf der für Vertreter von [Nichtregierungsorganisationen](#) und anderer gesellschaftlicher Gruppen und Regierungsvertreter die Möglichkeit besteht, sich über ihre jeweiligen Positionen und spezifische Themenbereiche auszutauschen.

- ❖ <https://www.umweltdatenbank.de/cms/lexikon/39-lexikon-m/2482-multi-stakeholder-dialog.html>
- ❖ <https://www.globalcompact.de/de/themen/Good-Practices/CSR-Management/Stakeholder-Dialoge-bei-DAW-und-BASF.php>

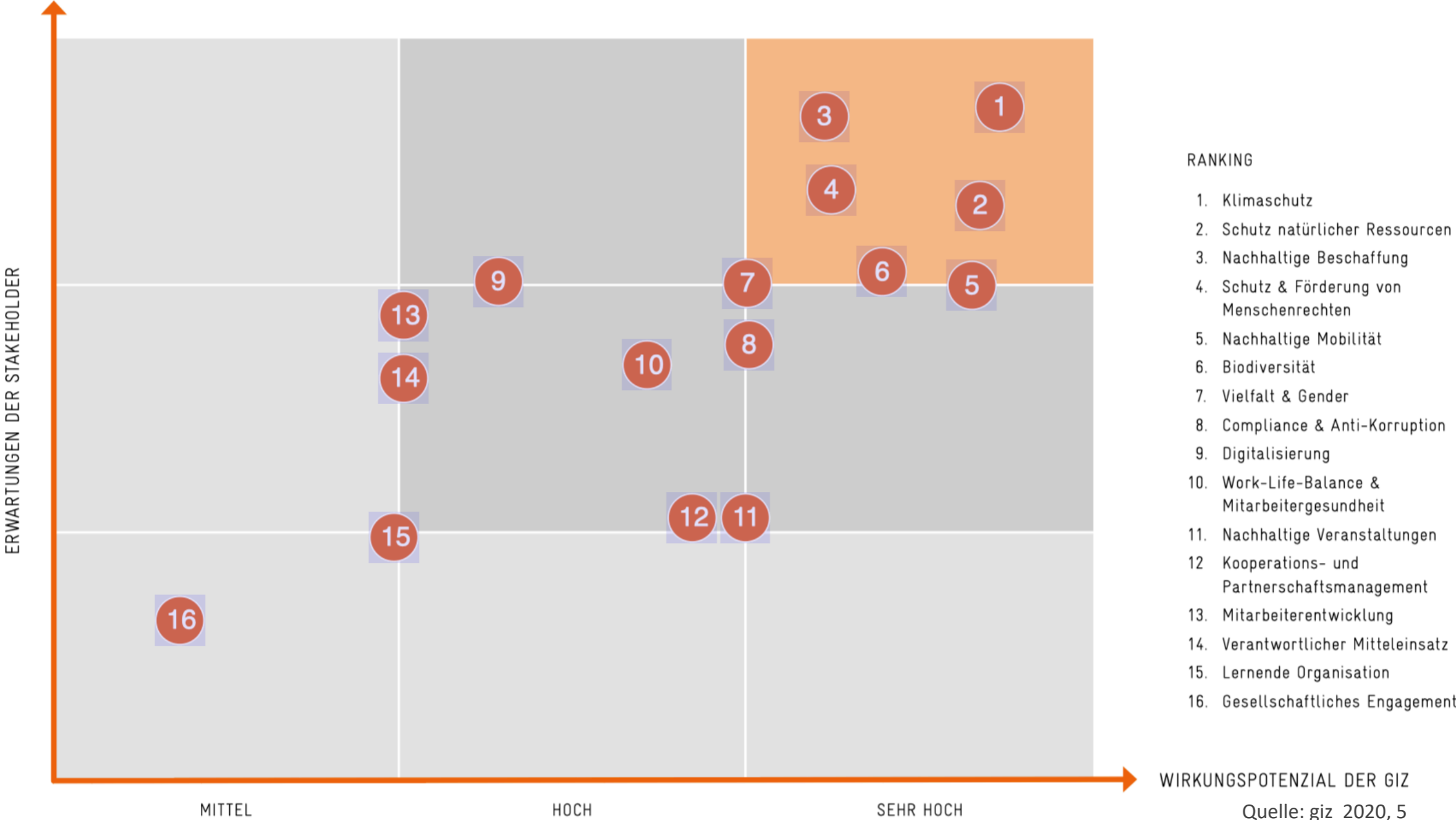
Governance von Multistakeholder Dialogen

Die Globalisierung hat die Emergenz neuer Formen gesellschaftlicher Steuerung vorangetrieben. Es entstehen sowohl neue Formen von globalen Regeln als auch neue Akteurskonstellationen zur Setzung und Durchsetzung dieser Regeln. Politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Akteure – internationale Organisationen, transnationale Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen – gewinnen an Einfluss.

In diesem Kontext werden zunehmend Multistakeholder-Dialoge initiiert, in denen sich relevante Akteure aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft organisieren, um Lösungsansätze für globale Probleme u.a. durch die Erarbeitung von Richtlinien und Standards zu entwickeln. Diese Formen gesellschaftlicher Regulierung zeichnen sich dadurch aus, dass neue Organisationsstrukturen und Verfahrensregeln implementiert, neue Rollen gelernt und neue Akteure integriert werden müssen.

Schmiedeknecht, M. (2011): Die Governance von Multistakeholder-Dialogen : Standardsetzung zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen: der ISO 26000-Prozess. Theorie der Unternehmung 48, Metropolis: Marburg.

Gewichtung von Stakeholdererwartungen



Zentrale Fragestellungen

Wie können Stakeholderdialoge zur Genese sektorübergreifender Kooperationsmodelle beitragen?

Sowohl theoretisch-konzeptuell als auch methodisch kann hier an sozialpsychologische Arbeiten – insbesondere der Michigan-Schule – abgeknüpft werden. Theoretisch-konzeptuell orientiert sich das Papier:

1. an sozialwissenschaftlich geprägten **Stakeholderdefinitionen**, die über das reine gemeinsame Wertschöpfen nach **Freeman** (1984) hinausgehen;
2. betrachtet Stakeholderdialoge als Prozess wechselseitigen Lernens, baut dabei auf einem **Entscheidungsrichter, dem Funnel, als sozialpsychologisches Konzept der Forschung zur Entscheidungsfindung** auf (im Innovationskontext Verloop 2004; in der Wahlsoziologie Campbell 1980) und
3. bespricht normative Dimensionen von Stakeholderdialogen zur Vorbereitung legitimer, kollektiver Handlungen.

Stakeholder als Akteure des Innovationsgeschehens

Die ursprüngliche Absicht hinter der Stakeholderdefinition nach Freeman (1984) war es, für strategisches Management die komplexe soziale Einbettung wirtschaftlichen Handelns zu berücksichtigen. Er wendet sich damit gegen ein Marktverständnis, in dem ignoriert wird, dass Unternehmen von Menschen geführt und Entscheidungen zur Produkt- und Organisationsentwicklung durch Menschen mit eigenen Interessen und Überzeugungen getroffen werden (vgl. Freeman 2011). Dies geschieht nicht ohne eine Rückkopplung innerhalb und jenseits des Unternehmens als Organisationsform.

Stakeholder sind also nicht nur durch das Handeln anderer beeinflusst, sondern beeinflussen ebenso das Handeln anderer. Neben der von Freeman sehr stark in den Vordergrund gestellten gemeinsamen Wertschöpfung, ist sozialwissenschaftlich und sozial-ökologisch insbesondere die Relationalität einer Stakeholderdefinition bedeutsam (vgl. ebd.: 215; Gould 2012).

Das Begreifen des Stakeholders als relationalen* Akteur öffnet die Stakeholderdefinition für Bereiche jenseits des gemeinsamen Wirtschaftens und lässt den Austausch über unterschiedliche Wissensstände, Interessen, Bedürfnisse sowie Normen und Werte und daraus resultierende Rollenverständnisse zu (siehe Bischoffberger et al. 2018; Schramm/Litschel 2014; Nastran 2013; Quist/Tukker 2013; Roloff 2008).

Definition Relationalität

* „**Relationalität**“ ist zu einem zentralen Begriff unterschiedlichster soziologischer Teildiskurse avanciert. Das gilt für die jüngeren Theoriedebatten und ihre prominentesten Stichwortgeber – Pierre Bourdieu, Bruno Latour, Harrison C. White, Peter Hedström oder Niklas Luhmann – ebenso wie für methodische Entwicklungen:

Relationale Methoden wie die verschiedenen Varianten der Diskursanalyse, der geometrischen Datenanalyse oder der Netzwerkanalyse feiern, nicht erst seit „Big Data“, Hochkonjunktur. Dabei scheint es fast, als sei das Bekenntnis zu „Relationalität“ zum festen Bestandteil des Markierens soziologischer Fachidentität geworden – der Begriff hat einen geradezu normativen, wenn nicht gar hegemonialen Beiklang gewonnen, und kaum eine Autorin oder ein Autor würde noch von sich behaupten, „essenzialistisch“, „substanziierend“ oder anderweitig bewusst nichtrelational zu denken (Witte, D., Schmitz, A. & Schmidt-Wellenburg, C. Editorial. *Berlin J Soziol* **27**, 341–346 (2017). <https://doi.org/10.1007/s11609-018-0365-7>)

Stakeholderdialoge als Prozesse fokussierten und wechselseitigen Lernens

Während wirtschaftswissenschaftlich Stakeholderdialoge unter dem Aspekt des Innovationsmanagements hauptsächlich auf den Prozess der Restrukturierung von Tauschbeziehungen bezogen werden, ist für sozial-ökologische Forschung das Wechselspiel sozialer, technischer und ökologischer Aspekte einer Innovation von besonderer Relevanz.

Der Übergang von der reinen technischen Innovation zur soziotechnischen Innovation stellt einen iterativen Prozess der Neuausrichtung der Beziehungen zwischen Individuen und Kollektiven wie auch eine (Neu-)Ausrichtung individueller und kollektiver Überzeugungs- und Entscheidungssysteme dar (vgl. Keeler et al. 2015; Freeman 2011: 213; van Buuren/Warner 2009; Stauffacher et al. 2008;).

Die Anwendenden adaptieren die zunächst technische Innovation. Innovatoren können diese „Innovationen der Gesellschaft“ (Rammert 2010) während des Innovationsprozesses ermöglichen und befördern, indem sie Wahlfreiheiten in modularen Innovationsansätzen schaffen.

——— > In einem frühen Stadium des Innovationsgeschehens können Stakeholderdialoge daher dazu beitragen, dass Innovatoren notwendige Anpassungen für Anwendende antizipieren (siehe Hippel 2017, 2006,).

Stakeholderdialoge als Prozesse fokussierten und wechselseitigen Lernens (2)

Stakeholderdialoge im Innovationskontext können somit einen späteren Aneignungsprozess (Enrolement) erleichtern, indem sie wechselseitiges Lernen phasenweise und fokussiert ermöglichen (vgl. Schramm et al. 2000; Callon 1986). Dazu bietet es sich an, den in der Sozialpsychologie etablierten Entscheidungstrichter auf Innovationsentscheidungen anzuwenden.

In der Wahlsoziologie dient das Konzept einer integrierten Betrachtung langfristiger Entscheidungsfaktoren wie der Parteiidentifikation und kurzfristigerer Dynamiken wie Personen und Themen (siehe Campbell 1980).

Verloop (2004) schlägt zur Übertragung vier Phasen eines „Innovation Funnel“ vor (vgl. Ebert et al. 2020,10).

Stakeholderdialoge als Prozesse fokussierten und wechselseitigen Lernens (3)

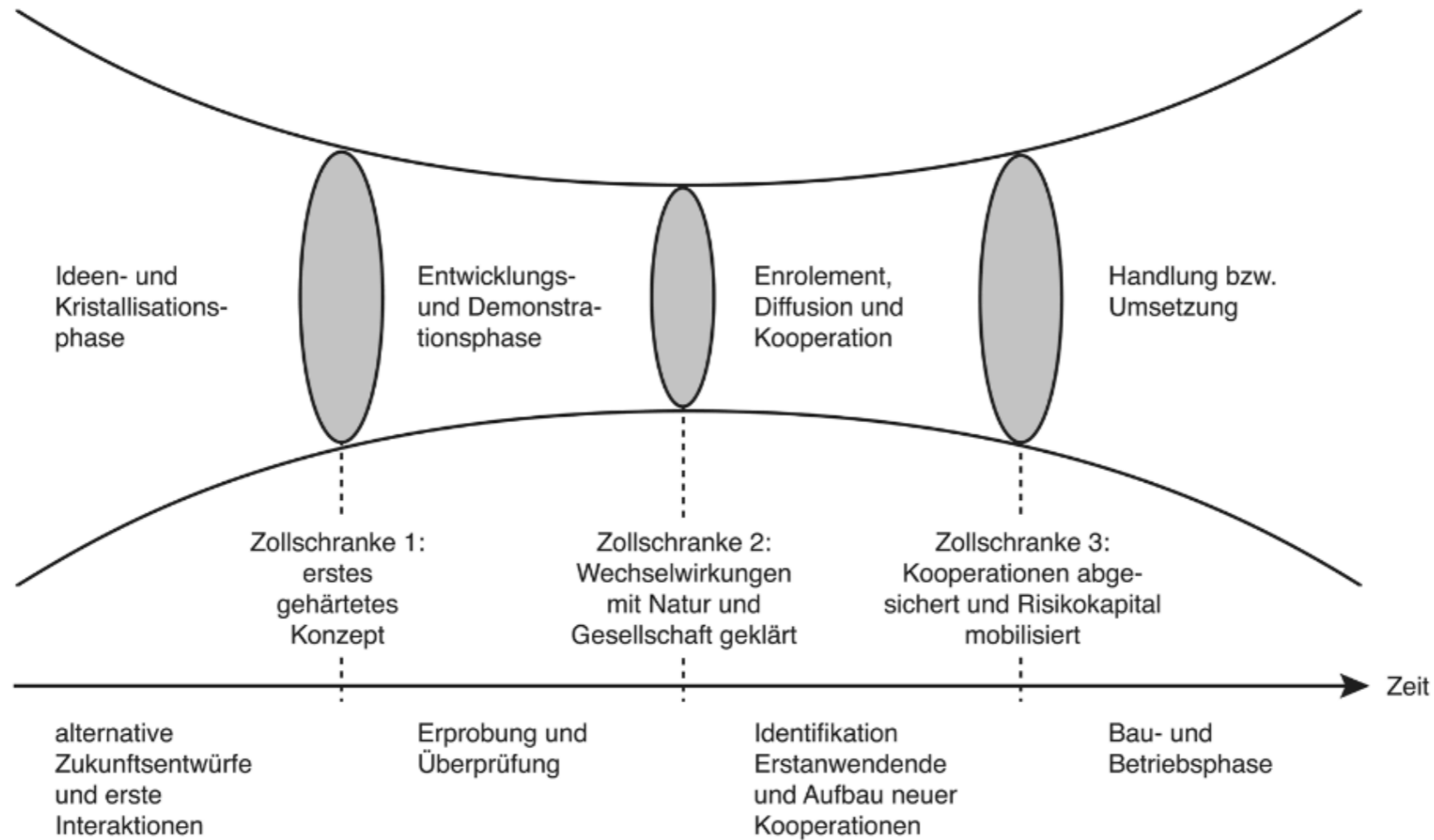


Abbildung 1: Stakeholderdialoge als wechselseitige Lernprozesse – der Innovationstrichter (Funnel in Anlehnung an Verloop 2004)

Quelle: Ebert et al. 2020,11)

Stakeholderdialoge als Prozesse fokussierten und wechselseitigen Lernens (4)

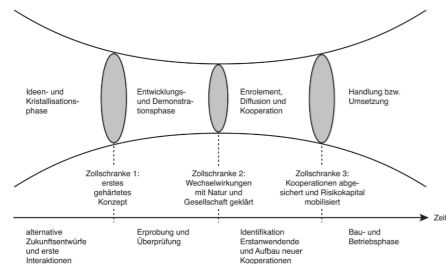


Abbildung 1: Stakeholderdialoge als wechselseitige Lernprozesse - der Innovationstrichter (Funnel in Anlehnung an Verloop 2004)

Verloop (2004) schlägt zur Übertragung vier Phasen eines Innovation Funnel vor. Zwischen jeder der Phasen befindet sich eine sogenannte Zollschranke, die zum einen der qualitativen Kontrolle, der Innovation, dient, zum anderen aber auch zur Kommunikation des Innovationsfortschritts beiträgt (vgl. ebd.: 60).

In der ersten Phase, der Ideengenerations- und Kristallisationsphase, stehen sich viele alternative Zukunftsentwürfe gegenüber.

— — — > **Erste Treffen eines Stakeholderdialogs sollten deshalb dazu genutzt werden, ein Bewusstsein für Selbstverständnisse und alternative Zukunftskonzepte – auch sektorübergreifend – zu entwickeln (vgl. Weber/Schaper-Rinkel 2017; Keeler et al. 2015). Zur Bewertung der hinter der Innovation stehenden Idee ist in dieser Phase eine hohe Pluralität und Varianz der Akteure wünschenswert.**

Stakeholderdialoge als Prozesse fokussierten und wechselseitigen Lernens - zweite Phase

Ein durch Interaktionen die ersten Stakeholderworkshops und durch leitfadengestützte Experteninterviews gehärteter Innovationsansatz ist der Auftakt für die zweite Phase des Innovationstrichters und gleichzeitig wichtigstes Kriterium zum Passieren der ersten Zollschanke.

Verloop (2004) überschreibt diese Phase mit „Entwicklung und Demonstration“, wobei es sich faktisch um die Phase der Erprobung und Überprüfung mit Blick auf den Produktionsprozess und/oder um das Produkt, die Wechselwirkungen mit Natur und Gesellschaft und die Aushandlung möglichst tragfähiger, idealerweise verteilungsgerechter „Win-win-Situationen“, handelt.

Insbesondere Letztere tragen dazu bei, dass die gesamtgesellschaftlichen, sektoralen und individuellen Problemstellungen, Verbesserungsabsichten und Zielstellungen durch die technische Neuerung erreicht werden können.

Quelle: Ebert et al. 2020,11)

Praxisbeispiel: Stakeholderdialog im Projekt „HypoWave pilotierte Wasser- und Nährstoffwiederverwendung in der Landwirtschaft“

Die frühe Einbindung der Stakeholder in der ersten Phase des Innovation Funnels an der Zollschanke zur zweiten, ermöglicht eine Ex-ante-Bewertung des Technikansatzes, bevor mit einer Pilotanlage erste Tatsachen geschaffen wurden (siehe dazu Bergmann/Schramm 1999: 447).

Hierbei erweist sich die Zusammensetzung des Stakeholderdialogs mit Praxisakteuren aus der Siedlungswasserwirtschaft, der Landwirtschaft und dem Handel/Vertrieb sowie unabhängigen Forschenden und Nichtregierungsorganisationen als gewinnbringend, da praxisferne Lösungen und mangelnde Orientierung an den Bedürfnissen der Stakeholder damit bereits in einem sehr frühen Stadium der Innovation adressiert werden (vgl. Ebert et al. 2020, 16).

Praxisbeispiel: Stakeholderdialog im Projekt „HypoWave pilotierte Wasser- und Nährstoffwiederverwendung in der Landwirtschaft“ (2)

„...Da experimentelle Forschungsdesigns methodisch eine hohe Variabilität eröffnen, konnten sowohl Situationen mit heterogenen und homogenen Stakeholdergruppen durchgeführt werden. Während es nahelag, heterogene Gruppen für wechselseitiges Lernen bei der Findung gemeinsamer Überschriften und der Zuschreibung der Relevanz zusammensetzen, erschien es bei der Konzeption der Arbeitsphase zu möglichen Kooperationsformen eher sinnvoll, homogene Communities of Practice darüber beraten zu lassen. Siedlungswasserwirtschaft und (bewässerungserfahrene) Landwirtschaft bzw. Gartenbau befassten sich mit Ansätzen zur Kooperation bei der Übergabe eines Bewässerungswassers an die Landwirte.

*Eine zweite Gruppe, die über Erfahrungen mit Qualitätsanforderungen und Vertriebsorganisation verfügte, befasste sich mit der Kooperation zum Vertrieb der mit abwasserbürtigem Wasser und Nährstoffen hergestellten landwirtschaftlichen Produkte. **Die Stakeholder verhandelten hier jenseits individueller ökonomischer Zwänge über angemessene Formen der Kooperation.** Die in den experimentell angelegten Arbeitsphasen erzielten Ergebnisse können mit den Zwischenergebnissen aus den Experteninterviews, die ebenso mögliche Kooperationsformen thematisierten unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Erhebungsmethoden, verglichen werden“ (vgl. Kenter et al. 2016: 367, **siehe Abbildung 2**); zit. in Ebert et al. 2020, 18.*

Praxisbeispiel: Stakeholderdialog im Projekt „HypoWave pilotierte Wasser- und Nährstoffwiederverwendung in der Landwirtschaft“ (3)

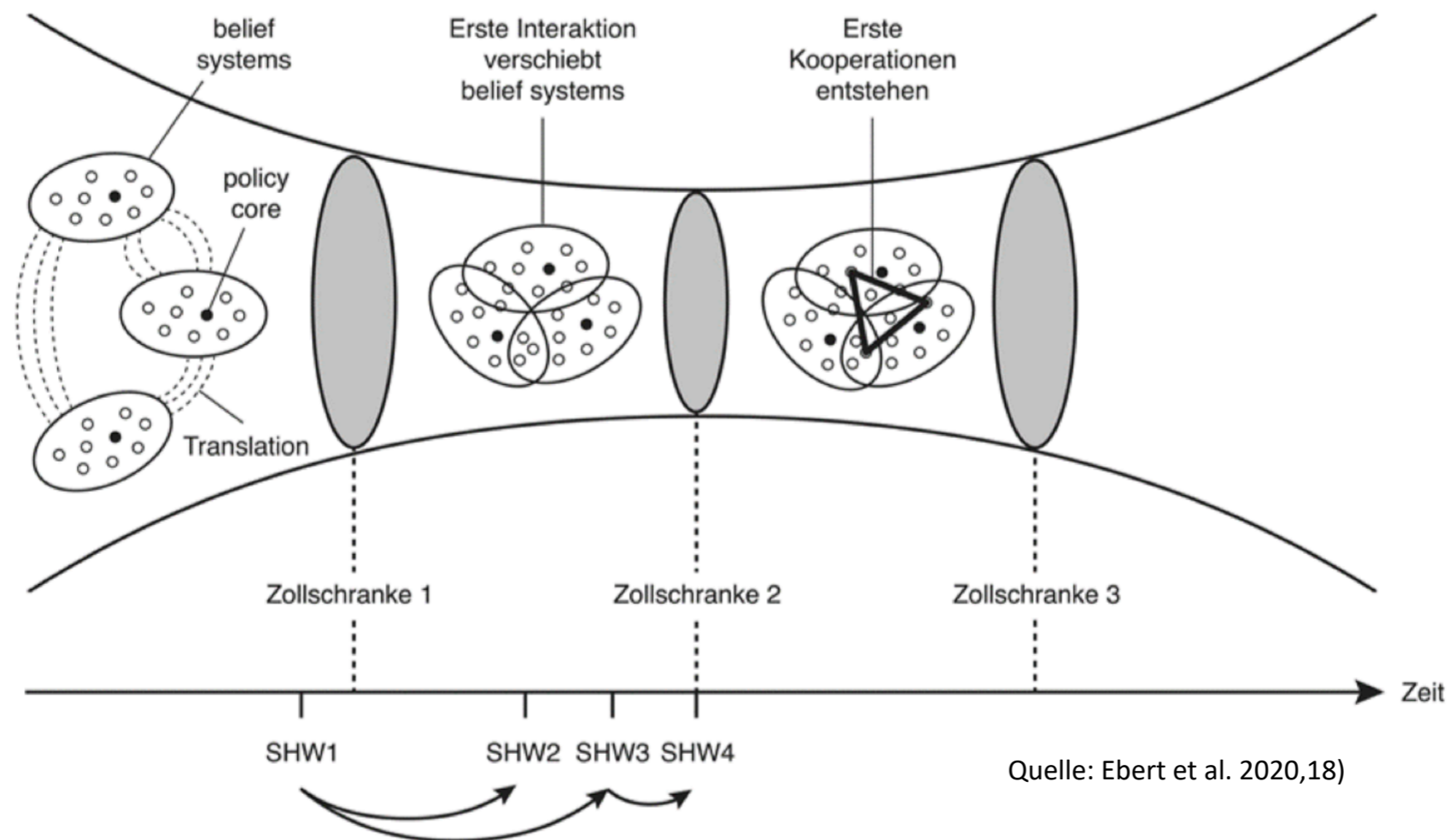
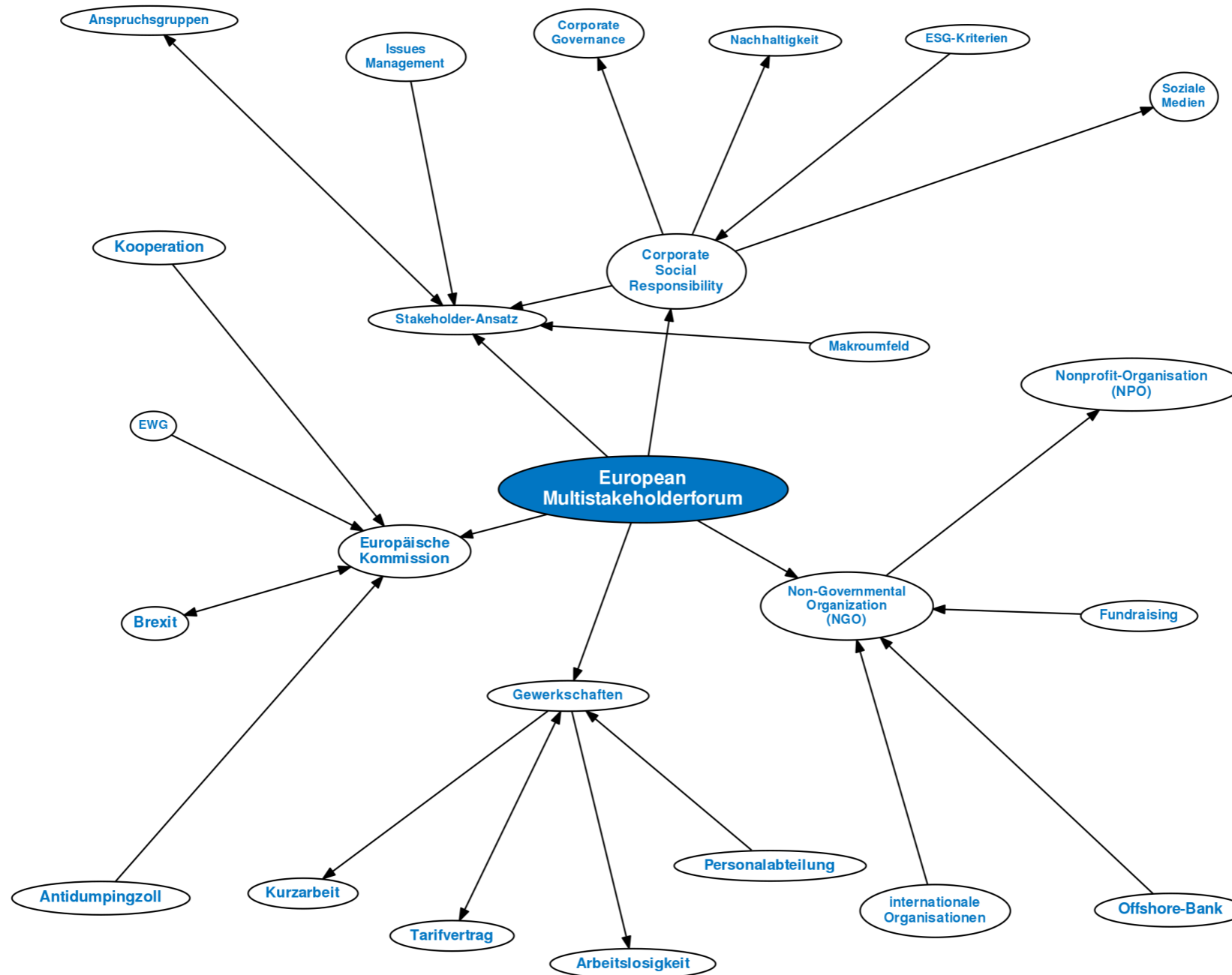


Abbildung 2: Überzeugungssysteme im Innovationstrichter (SHW = Stakeholderworkshop)

Da die nach experimentellen Forschungsdesigns ausgearbeiteten Arbeitsphasen in die Struktur jedes Stakeholderworkshops eingepasst werden konnten, entwickelte sich im Stakeholderdialog ein an den Innovationstrichter angelehnter Prozess wechselseitigen Lernens.

Weiterentwicklung European Multistakeholderforum



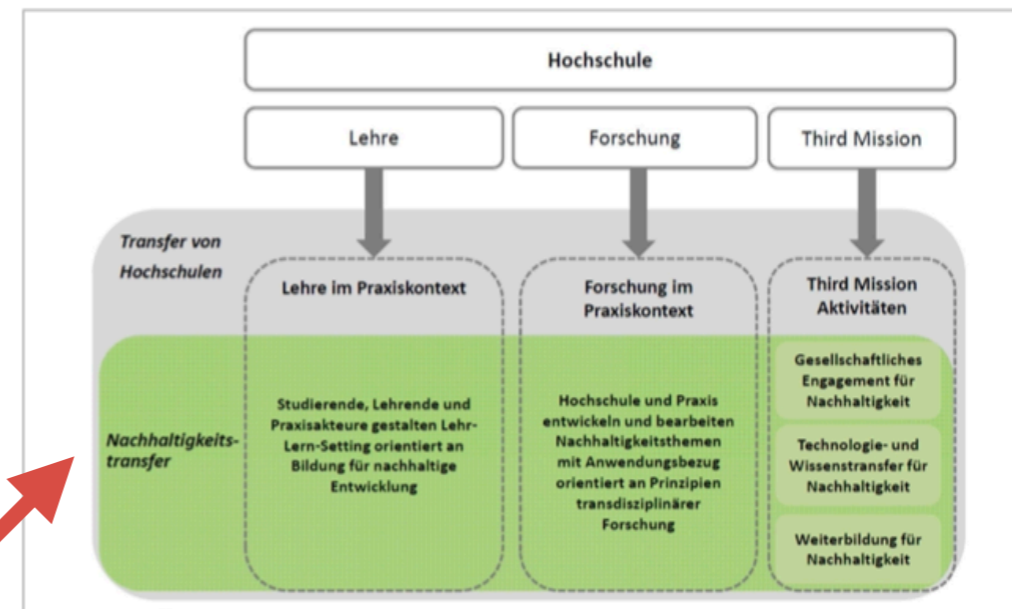
Zentrale Faktoren für erfolgreiche gesellschaftliche Veränderungsprozesse und Nachhaltigkeitstransfer...

Tab. 1: Promotorenmodell: Notwendige Akteursrollen in Veränderungsprozessen; Quelle: Kristof 2010a, 521

Promotorenrolle	Kompetenzen	Hauptaufgaben
Fachpromotoren	Fachkompetenz und objektspezifisches Fachwissen	Initiierung, Alternativen generieren, Problemlösung, Implementierung
Prozesspromotoren	Kombination von Fach- und Führungskompetenz	Problemdefinition, Prozessgestaltung, Kommunikation
Machtpromotoren	Führungskompetenz, hierarchisches Potential, Verfügung über (materielle) Ressourcen	Veränderungsprozesse initiieren und deren Erfolg fördern
Beziehungspromotoren	Beziehungskompetenz, Netzwerkkennntnis, Interaktionspotential, Konfliktmanagement	Unterstützung der Prozesspromotoren in Interaktionsprozessen

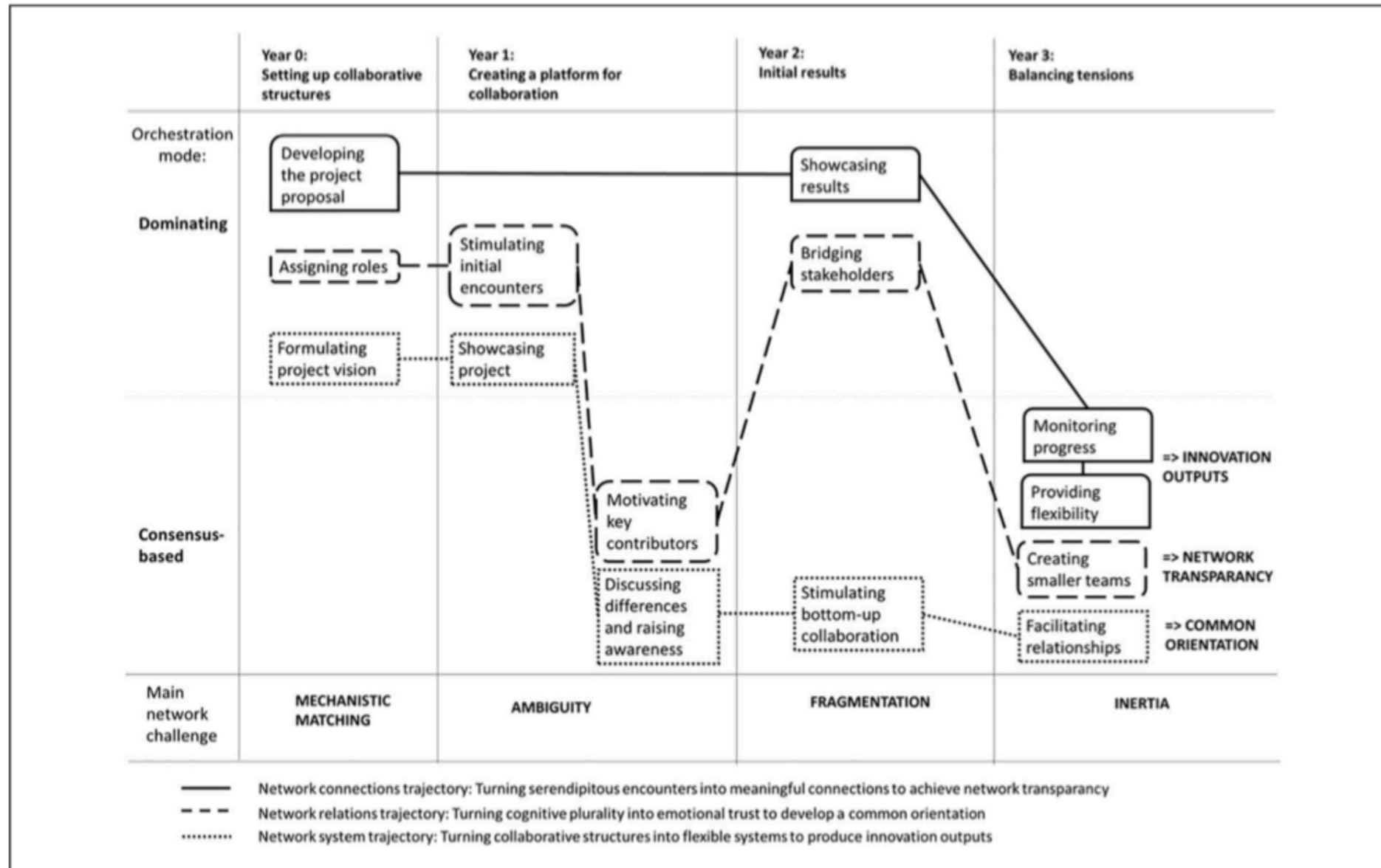


Übersicht über Transfer und Nachhaltigkeitstransfer von Hochschulen (Nölting et al. 2018a, 2)



- ❖ In analoger Weise kann eine "True University Sustainability" verstanden werden.
- ❖ Sie geht nicht vom bestehenden Betrieb und den bestehenden Forschungs- und Lehrfeldern aus und versucht diese aus einer Nachhaltigkeitssicht zu betrachten, sondern nimmt die gesellschaftlichen Herausforderungen und die Perspektiven der betroffenen Akteure als Ausgangspunkt, um nach ihren strategischen Beiträgen zu diesen Herausforderungen zu fragen.

Hybrid Orchestration in Multi-stakeholder Innovation Networks



Reypens et al. 2020, 69

Figure 1. A process map of network trajectories in multi-stakeholder networks.

Hybrid Orchestration in Multi-stakeholder Innovation Networks

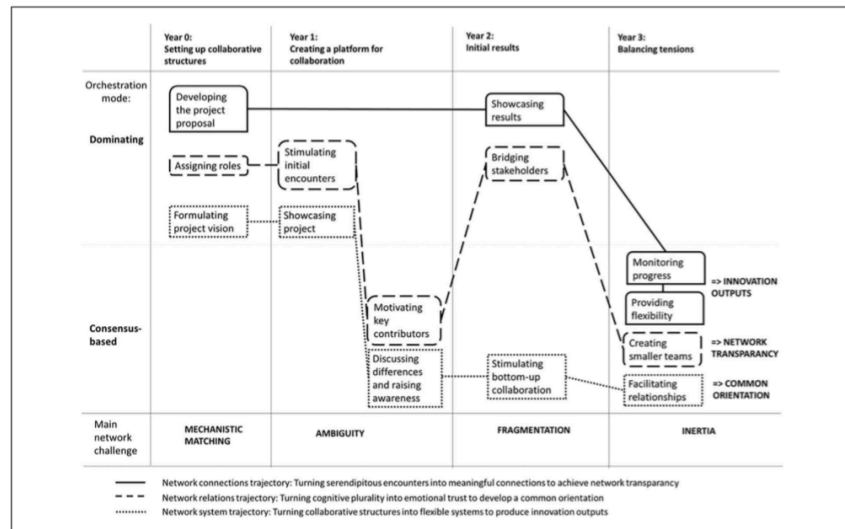


Figure 1. A process map of network trajectories in multi-stakeholder networks.

Figure 1 represents a process map of hybrid network orchestration in multi-stakeholder innovation networks. We examined how the collaboration was set up (labelled year 0) and then followed how it evolved over three years. The map consists of three building blocks: **(1) the orchestration practices that orchestrators draw on to mobilize multiple, diverse stakeholders across organizational boundaries over time; (2) the main network challenge orchestrators faced each year; and (3) the network structures that supported them.**

As we mapped the various orchestration practices over time, we observed how they fell within three categories: connecting, facilitating and governing practices. These practices, carried out by orchestrators over time, form the basis of distinct innovation trajectories, each driving the creation of unique network outcomes. In the process map, we also distinguish between orchestration practices that are dominating and consensus-based to visualize how orchestrators switch between orchestration modes within and across trajectories. In the following, we present a narrative of how the collaboration was set up and enacted by orchestrators at multiple levels of the collaboration (i.e. the work package, topic and entire project level (Reyppens et al. 2020, 69 f.)

Stakeholder dialogue: strategic tool or wasted words?

Table I Evaluation criteria for CSR strategy and stakeholder engagement

<i>Strong</i>	<i>CSR strategy Weak</i>	<i>High</i>	<i>Stakeholder engagement Low</i>
Voluntary, proactive approach to CSR	Reactive approach to CSR	Symmetric communication in bilateral and multilateral dialogues	Asymmetric communication via reports and surveys
Support by top management	Indifferent or inconsistent attitude of top management	Framework for interactions with stakeholders	Informal exchanges with stakeholders
Implemented and monitored systematically	Ad hoc implementation, lack of monitoring	Regular meetings with an agenda	Infrequent meetings depending on the company's needs
Regular evaluations by third parties, e.g. within a certification scheme	No third-party evaluations	Selection of stakeholders invited is based on a stakeholder mapping	Selection of stakeholders invited is based on an evaluation of their power and willingness to cooperate
		Topics of stakeholder dialogue reflect the strategic needs of the company and are material to stakeholders	Topics are unilaterally suggested by the company and reflect its operational needs

In its Guidance for Social Responsibility, the International Organisation for Standardisation (ISO) recommends that organisations evaluate in collaboration with their stakeholders their impact on society and the environment (ISO, 2010). On this basis, they develop a CSR strategy which is internalised into organisation practices and relationships.

Example Multi-stakeholder Platform

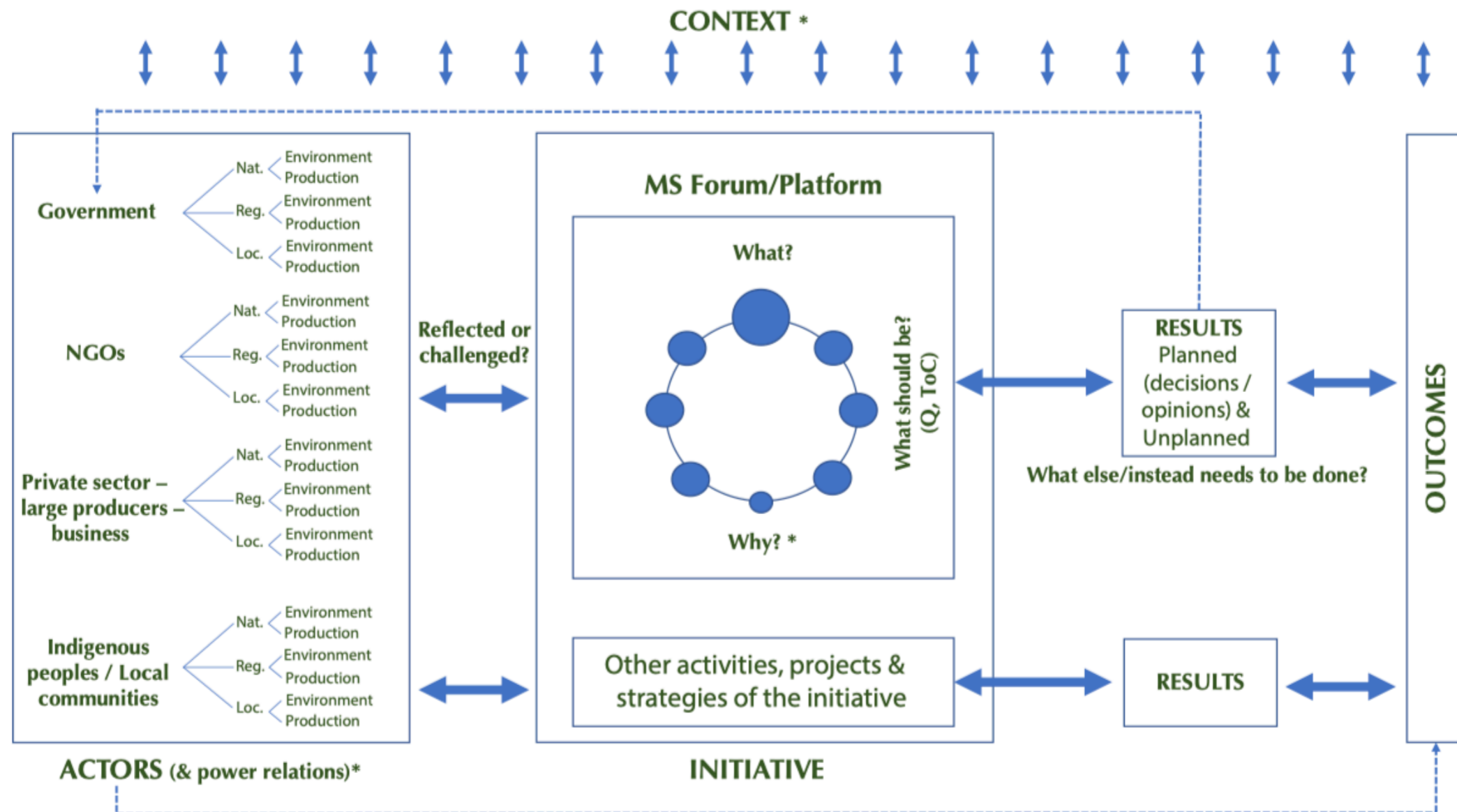


Fig. 1: The role of multi-stakeholder forums in subnational jurisdictions

Barletti and Larson 2019, 2

Exkurs: Gesellschaft-Natur-Verhältnisse (gnV)

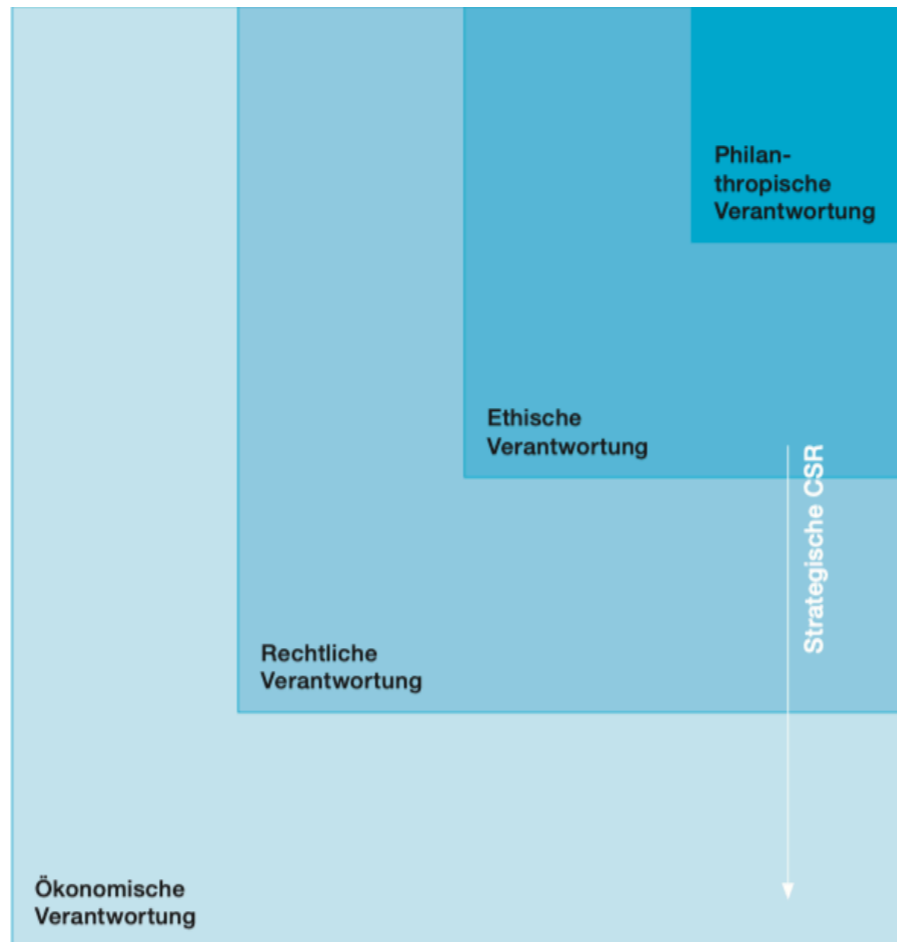
„...Es wäre also explizit zu machen, ob und wie jeweils begrifflich und methodisch zwischen ›Natur‹ und ›Gesellschaft‹ unterschieden wird, und welche forschungspraktischen Konsequenzen daraus gezogen werden. Sozial-ökologische Forschung ohne wissenschaftstheoretische und methodologische Reflexion bleibt begrifflich diffus und methodisch unterentwickelt. (Becker 2016, 406).

Dementsprechend stellen Theorien zu ‚Gesellschaft‘ und ‚Natur‘ bzw. deren Verhältnis einen unerlässlichen Rahmen für empirische Untersuchungen der Umweltsoziologie dar. Hier gibt es verschiedene Ansätze, die im Rahmen der wissenschaftlichen Debatte rund um das Gesellschaft-Natur-Verhältnis von Relevanz sind, wie beispielsweise die Kommunikationstheorie Niklas Luhmanns, die Akteur-Netzwerk-Theorie Latours oder das neue ökologische Paradigma William Cattons und Riley Dunlaps (Becker/Jahn 1987: 51; Görg 1999: 10; Fischer-Kowalski et al. 2011: 101; Becker 2012: 46).

Im Rahmen Luhmanns Kommunikationstheorie etwa spielt ‚Natur‘ nur dann eine Rolle, wenn diese in Kommunikationen als Thema aufgegriffen wird. Eine materielle, von Kommunikation unabhängige Prozesshaftigkeit von ‚Natur‘ findet in dieser Theorie keinen Raum (Luhmann 1986: 62-63). In dieser kulturalisierenden Herangehensweise vereinnahmt ‚die Gesellschaft‘ ‚Natur‘ (vgl. Deppich 2019, 148).

Exkurs: CSR Corporate Social Responsibility

CSR-Pyramide
nach Carroll (1979)



In den 1970er Jahren erwartete die Öffentlichkeit bereits ein aktives Reagieren, das Carroll (1979) mit Corporate Social Responsiveness (CSR) beschreibt, womit gemeint ist, dass erste Unternehmen beginnen, auf die hohen Erwartungen der Kunden und Partner einzugehen. Und schon Ende der 1970er Jahre werden nicht nur Haltungen, sondern konkrete Handlungen erwartet – Carroll spricht von Corporate Social Performance.

In diesem frühen Artikel aus dem Jahr 1979 verbindet sich bei Carroll bereits die Idee der unternehmerischen Verantwortung mit unterschiedlich gestaffelten Erwartungen von so genannten Stakeholdern – etwa auf den Handlungsfeldern Umwelt, Diskriminierung, Produktsicherheit, Arbeitsplatzsicherheit, finanzielle Performance. Carroll verknüpft diese inhaltlichen Forderungen mit den vier Verantwortungsdimensionen, die er in einer Pyramide zusammengefasst hat: ökonomisch, rechtlich, ethisch und philanthropisch...