



**Waldstakeholdermanagement –
gemeinsam Lösungen finden**

Schlussbericht

Im Dezember 2017



Berner Fachhochschule
► Hochschule für Agrar-, Forst- und
Lebensmittelwissenschaften HAFL



GGCONSULTING Sàrl

Pan Bern AG
Hirschengraben 24 | Postfach | 3001 Bern
Telefon 031 381 89 45 | pan@panbern.ch
www.panbern.ch



Impressum

Autoren:

Andreas Bernasconi, Marlén Gubsch
Pan Bern AG
Hirschengraben 24, Postfach
3001 Bern

Bianca Baerlocher, Maren Kern
Berner Fachhochschule BFH-HAFL
Waldwissenschaften
Fachgruppe Wald und Gesellschaft
Länggasse 85
3052 Zollikofen

François Godi
GGConsulting Sàrl
Ch. du Franoz 11, 1038 Bercher

Projektleitung:

Andreas Bernasconi | Pan Bern AG

Telefon 031 381 89 45
Email andreas.bernasconi@panbern.ch
Internet www.panbern.ch

Titelfoto:

Pan Bern AG

Datum:

Im Dezember 2017

Dokument:

Schlussbericht SHM_171221

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	5
1.1 Kontext	5
1.2 Ziele	5
1.3 Forschungsansatz	5
1.4 Ergebnisse	6
1.5 Adressaten	6
2 Problemanalyse	7
2.1 Ausgangslage	7
2.2 Stand der Forschung	8
3 Vorgehen und Projektorganisation	10
3.1 Fünf Fallbeispiele mit unterschiedlichen Anforderungen	10
3.2 Vorgehen und Meilensteine (Zeitplan)	11
3.3 Projektorganisation	12
4 Zu den methodischen Grundlagen	13
4.1 Stakeholder und Stakeholdermanagement	13
4.2 Stakeholder-Mapping	14
4.3 Die Interessen-Einfluss-Matrix	16
4.4 Einbezug von Stakeholdern	17
4.5 Companion Modelling	18
5 Zu den Ergebnissen: Erkenntnisse aus den Fallbeispielen	19
5.1 Formation du Syndicat à buts multiples de Haut-Intyamont (FR)	19
5.2 Création du Parc Naturel Périurbain du Jorat (VD)	25
5.3 Waldtrinkwasser (BE)	29
5.4 Realisierung eines Waldprojektes mit Kindern in Wettingen (AG)	33
5.5 Arealentwicklung des Nationalen Pferdkompetenzzentrums Bern (BE)	37
6 Fazit	44
6.1 Folgerungen und Erkenntnisse	44
6.2 Ausblick	45
Literaturverzeichnis	46
Glossar / Glossaire	48
Abbildungsverzeichnis	49
Tabellenverzeichnis	50
Anhang A1: IUFRO Poster	51

Anhang A2: Toolbox für ein erfolgreiches Stakeholdermapping 52

1 Einleitung

1.1 Kontext

Parallel zur Bevölkerungsentwicklung sind in der Schweiz auch die Ansprüche an den Raum gestiegen. Die Interessen und Anliegen, die an den Wald und seine Bewirtschaftung herangetragen werden, sind insgesamt ebenfalls grösser und vielschichtiger geworden. Diese Entwicklungen stellen die Waldverantwortlichen vor zusätzliche Herausforderungen, da der finanzpolitische Handlungsspielraum vielerorts stagniert oder abgenommen hat. Auf Ebene Schweiz wurde eine Analyse der Bedürfnisse und Interessen der Waldstakeholder unternommen (Zabel et al 2015). Die vorliegende Arbeit legt nun den Fokus auf kleinere und mittlere Vorhaben im Wald respektive auf kleinere Waldgebiete und die damit verbundenen Fragen des Umgangs mit den sogenannten «berechtigten Interessen».

1.2 Ziele

Das vorliegende Projekt dient dazu, dass sich die verschiedenen Waldakteure im Kontext einer zunehmend komplexen Welt und einem immer widersprüchlicher werdenden Umfeld orientieren, Potenziale für Innovationen im Umfeld der Forstbetriebe und des forstlichen Handelns erkennen und ihr Wissen in eine zukunftsorientierte Projekt-, Programm- oder Unternehmensstrategie integrieren können.

Die Projektziele lauteten:

- Grundlagen erarbeiten, um die Bedeutung der relevanten Stakeholder der Waldbewirtschaftung zweckmässig einzuschätzen.
- Mitwirkungs- und Entscheidungsfindungsinstrumente kennen, um die Stakeholderprozesse zielführend zu gestalten und zu lenken.
- Wissen, wann und wie Stakeholder einzubeziehen sind und entsprechend über die nötigen Grundlagen verfügen, um dies effizient und erfolgreich zu tun.

1.3 Forschungsansatz

Der Forschungsansatz basierte auf der anwendungsorientierten Umsetzung neuester, wissenschaftlicher Erkenntnisse im Bereich des Managements und des Einbezugs von Stakeholdern. Mit diesem Ansatz wurden die bekannten Instrumente und Methoden weiterentwickelt und auf den Kontext Wald transferiert (wissenschaftsbasierte Innovation).

Fragestellung

Die übergeordneten Fragestellungen für diese Studie lauteten: Wie lassen sich die Erwartungen und die Befürchtungen seitens der Waldstakeholder einschätzen? Wie sind Einfluss, Bedeutung, Einstellung und Macht der Stakeholder zu gewichten? Wie lässt sich der Stakeholderansatz auf den Bereich Wald übertragen und wie kann der komplexe Umgang bei Entscheidungsprozessen in einem vielfältigen Akteursumfeld konkret verbessert werden?

Im Detail sollten im Kontext Wald folgende Fragen beantwortet werden:

- Wer sind die walddrelevanten Stakeholder/innen? Was macht die Anspruchsträger/innen aus?

- Anhand welcher Kriterien kann die Relevanz der Stakeholder rasch und zuverlässig erkannt werden? Wie können Einfluss und Beeinflussbarkeit der Stakeholder sowie das Ausmass der Interessen möglichst realistisch beschrieben werden?
- Wie sieht ein effizientes und wirkungsvolles Instrument für die Planung und Umsetzung des Stakeholdermanagements aus?
- Welche Bedeutung kommt den einzelnen Stakeholdern im Gesamtprozess zu und welche Konsequenzen ergeben sich daraus bezüglich der Intensität von Management und Einbezug?
- Welche Lösungsansätze und Herangehensweisen ergeben sich bei der Umsetzung verschiedener Fälle?

1.4 Ergebnisse

Das vorliegende Projekt liefert ein sofort anwendbares Instrumentarium zur raschen und zweckmässigen Identifikation, Analyse der Waldstakeholder und zur Planung ihres erfolgreichen Einbezugs. Dieses Instrumentarium ist auf verschiedenste Kontexte und Konstellationen anwendbar (Einzelvorhaben, Projekte, Bewirtschaftung von Waldgebieten, dauerhafte Ausgestaltung von Partnerschaften etc.). Das heisst, dass es sowohl für ausgewählte Einzelfälle (z.B. Projektkontext) wie auch für längerfristige Konstellationen (z.B. Forstbetrieb und Umfeld) eingesetzt werden kann.

Das Instrumentarium wurde in der Form einer Arbeitshilfe ausgearbeitet und enthält eine auf den Wald zugeschnittene Toolbox. Die nachfolgende Übersicht entspricht dem Stand des Wissens und kann bei Bedarf ergänzt oder angepasst werden. Folgenden Elemente sind in der Toolbox enthalten (zum besseren Verständnis, werden exemplarisch Anwendungsbeispiele in Kapitel 5 beschrieben):

- *Stakeholder-Identifikation*: Grundlagen für die Identifikation der Stakeholder, Listung und Gruppierung möglicher Stakeholder. Das Tool enthält eine ausführliche und ergänzbare Liste potentieller Stakeholder und dient damit auch der systematischen Erfassung und übersichtlichen Darstellung aller involvierten Stakeholder (hilfreich z.B. für die spätere bedarfsgerechte Strategiewahl für den Umgang mit Stakeholdern).
- *Stakeholder-Analyse*: Hiermit werden die involvierten Stakeholder anhand der Stärke ihrer Interessen und Einflussnahme eingeschätzt und deren Bedeutung für das Projekt abgeleitet. Das Tool enthält entsprechende graphische Hilfen wie auch Vorschläge für Gruppenbildung und Kriterien zur Einschätzung.
- *Stakeholder-Strategie*: Dieses Instrument hilft bei der Festlegung, welche Stakeholder in welcher Art eingebunden werden sollen im Hinblick auf die erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens.
- *Stakeholder-Dialog*: Schliesslich werden die eigentlichen Kommunikations- und Dialogmassnahmen geplant und vorbereitet. Das Instrument gibt einen Überblick über Instrumente und Formen der Kommunikation und schafft Klarheit bezüglich allfälliger Dialog-Ziele.

1.5 Adressaten

Die Projektergebnisse richteten sich primär an folgende forstliche Akteurinnen und Akteure: Leitende von Waldprojekten, Verantwortliche von waldspezifischen Vorhaben, Leitende von Forstbetrieben, Waldeigentümer/innen, Mitarbeitende von Forstbehörden, forstliche Beratungsbüros.

2 Problemanalyse

2.1 Ausgangslage

In der Schweiz hat nicht nur die Bevölkerung in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich zugenommen, sondern gewachsen sind auch ihre Ansprüche an den Raum. Neben der Ausdehnung von Siedlungsraum und Verkehrsinfrastruktur werden die Schnittstellen zwischen Wald und Siedlungen dichter. Zahlreiche nationale und regionale Untersuchungen zeigen, dass parallel dazu sowohl die Bedeutung der Waldleistungen für die Gesellschaft steigt, wie auch die Art und Diversität der Freizeit- und Erholungsnutzungen im Wald zunehmen (vgl. bspw. Hunziker et al. 2015, Wilkes-Allemann et al. 2015, Combe 2011). Mit dem soziokulturellen Waldmonitoring (Bafu et al. 2013) wurde zudem offensichtlich, dass die zunehmende Überlagerung der verschiedenartigen Freizeit- und Erholungsaktivitäten im Wald zu immer grösseren Spannungen unter den Interessengruppen führt (z.B. Wandern versus Mountainbiken).

Ebenso zeigt sich, dass die Interessen und Ansprüche an den Wald seitens Wirtschaft, Politik und der - vor allem urbanen - Gesellschaft insgesamt grösser und vielschichtiger werden. Diese Entwicklungen stellen die Waldverantwortlichen vor zusätzliche Herausforderungen, da einerseits die Leistungsforderungen zunehmen, während der finanzpolitische Handlungsspielraum vielerorts stagniert, resp. abgenommen hat. Andererseits führt dies zu einer Zunahme der mittel- oder unmittelbar beteiligten Akteure mit unterschiedlichen Interessen und Zuständigkeiten. Damit steigt auch das Konfliktpotential.

Eine wichtige Voraussetzung, um diese Herausforderungen zu meistern, ist die Kenntnis der Ziele und Interessen der beteiligten Akteure und Akteurinnen (Stakeholder: Definition siehe Glossar im Anhang) sowie ihres Einflusses. Des Weiteren stellt sich die Frage, wie mit diesen Anliegen umzugehen ist resp. ob und inwieweit der Einbezug und eine intensive Zusammenarbeit mit den Stakeholdern erfolgversprechend ist. Grundsätzlich gilt, dass angesichts der enger werdenden finanziellen Handlungsspielräume der Dialog mit Stakeholdern zusätzliche Chancen für die forstlichen Akteure bietet (vgl. Whitehead et al. 2015 oder Dubbel 2010). Es sind diese zwei strategischen Erfolgsfaktoren – Stakeholderanalyse (Kenntnis) und Stakeholderdialog (Einbezug) – die unter den heutigen Bedingungen immer zentraler werden und die Grundpfeiler des sogenannten Stakeholdermanagements (Definition siehe Glossar im Anhang) darstellen. Sie entscheiden unter Umständen über den langfristigen Erfolg eines Projektes oder eines Betriebes, der – wie die Forstwirtschaft – heute so stark verzahnt mit der Gesellschaft und gesellschaftlichen Ansprüchen ist.

Was im Allgemeinen gilt (vgl. dazu die Ausführungen im nachfolgenden Kapitel), gilt in besonderem Ausmass auch für den Wald: Bisher wurde der Dialog mit verschiedenen Anspruchsgruppen meistens situativ wahrgenommen. Der direkte und systematische Dialog mit den Stakeholdern geschieht in der Regel vor allem im Einzel- oder Sonderfall. Ein kontinuierlicher Dialog im Sinne des Stakeholderansatzes wird bisher aber in der Praxis noch wenig umgesetzt. Ein guter Überblick über die Stakeholder und deren zweckmässigem Einbezug sind aber eine Voraussetzung für den unternehmerischen und projektbezogenen Erfolg, für langfristige und nachhaltige Lösungen. Stakeholdermanagement ist stets auch ein Teil des Risikomanagements. Der aktive Einbezug der Stakeholder ist einerseits wichtig, um gemeinsam Lösungen zu erarbeiten, die später weitestgehend akzeptiert werden (z.B. bei der Konfliktbewältigung bei verschiedenen Freizeitnutzungen), andererseits aber auch für eine erfolgreiche Umset-

zung konkreter Projekte. So können bspw. Arbeiten direkt von einzelnen Stakeholdergruppen übernommen werden (Wegeunterhalt, Unterhalt von Freizeitanlagen), sie können aber auch unterstützend wirken (z.B. Fundraising, Monitoring). Dies ist ein direkter Beitrag zur Inwertsetzung der Waldleistungen.

Angesichts teilweise divergierender Interessen bezüglich der Nutzung der Ressourcen gewinnt eine systematische Analyse der Stakeholder, ihrer Interessen und Argumente für die erfolgreiche Umsetzung an Bedeutung.

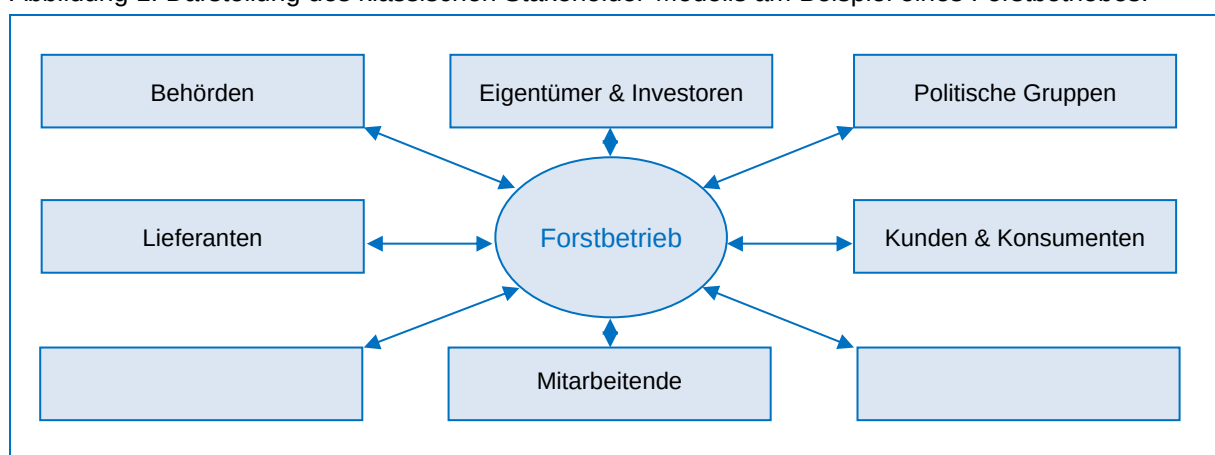
2.2 Stand der Forschung

Management von Stakeholdern

Das Stakeholdermanagement ist zumeist aus dem ökonomischen Umfeld bekannt. Lintemeier & Rademacher (2013) geben in ihrer Publikation einen guten Überblick über die Entwicklung des Stakeholder-Ansatzes: Der Grundsatz, dass wirtschaftliches Handeln immer auch mit einer gesellschaftlichen Einbettung und Legitimation einhergeht und einer entsprechenden Verantwortung bedarf, ist zwar schon seit den 1950er Jahren im Bewusstsein von Unternehmen und wurde seit den 1980er Jahren etwa durch R. Edward Freeman (Freeman, 1984) proklamiert. Aber die praktizierte Hinwendung vom Shareholder (Anteilseigner) zum Stakeholder (Anspruchseigner) und ihr normativer Einbezug wurde erst nach der Jahrtausendwende salonfähig und als Managementmodell akzeptiert. Auch hier war Freeman ein wichtiger Wegbereiter, der die gesellschaftlichen Trends (Globalisierung, Deregulierung der Märkte, steigendes Umweltbewusstsein etc.) erkannt und ein entsprechendes, wissenschaftlich fundiertes Managementmodell für „turbulente Zeiten“ erarbeitet hat. Demnach ist der Einbezug der Gesellschaft und ihrer Wertevorstellung in die Unternehmensstrategie zwingend und für die Unternehmen von heute von existenzsichernder Bedeutung.

Diese grundsätzlichen Überlegungen gelten auch für die verantwortlichen Akteure der Waldbewirtschaftung. Das Stakeholder-Modell kann somit auf den Wald sinngemäss übertragen werden (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Darstellung des klassischen Stakeholder-Modells am Beispiel eines Forstbetriebes.



GMP (2015) konnten anhand von Unternehmerbefragungen in Deutschland zeigen, dass häufig fehlendes Bewusstsein sowie aber auch fehlendes strategisches sowie methodisches Know-how und die wenig vorhandenen Erfahrungswerte im Bereich des Stakeholdermanagements dafür verantwortlich sind, dass dieser Ansatz auch heutzutage noch vergleichsweise wenig Anwendung findet (Thiessen 2015).

Einbezug und Dialog

Bisher wurde der Dialog mit verschiedenen Anspruchsgruppen vorwiegend im Sinne eines situativen Resonanzraumes verstanden. Er basierte hauptsächlich auf einem Kommunikationsmodell, welches im Normalfall nach aussen informiert (angepasst an neue Trends und Entwicklungen) und nur in spezifischen Situationen, sprich in Einzel- oder Sonderfallmomenten (bspw. Krisen) den direkten Dialog mit den Stakeholdern sucht. Ein systematischer und fortlaufender zielgerichteter Dialog, wie ihn der Stakeholderansatz eigentlich vorsieht, wird bisher aber in der Praxis kaum umgesetzt. (Lintemeier & Rademacher 2013)

Zudem führten Lintemeier & Rademacher (2013) eine Studie zur „stakeholder integration“ in Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch. Hier zeigte sich, dass viele der Unternehmen die zunehmende Bedeutung der Einbindung von Stakeholdern zwar erkannt und angefangen haben, entsprechende Konzepte zu entwickeln. Aber auch hier läuft die Einbindung hauptsächlich via Information (42% der Unternehmen) und nur bei 10-23% über Konsultation, Kooperation oder Partnerschaften. Hier gilt es neue und innovative Formen der sozialen Interaktion zu entwickeln.

In der Literatur werden allgemein vier sogenannte Normstrategien für den Einbezug von Stakeholdern unterschieden (vgl. etwa Johnson et al. 2006): (a) Beobachtung, (b) Information der Stakeholder, (c) Zufriedenstellen der Interessen sowie (d) Kooperation. Das sogenannte Fünfstufenmodell (Cowling et al. 2014) nimmt eine etwas feinere Unterteilung vor. Im Umweltbereich wurden in den letzten Jahren ebenfalls wissenschaftsbasierte Methoden und Instrumente für einen direkten Einbezug von Stakeholdern entwickelt und erprobt, so etwa das Companion Modelling (Etienne 2014).

Stakeholder und Wald

In besonderer Weise gelten die obigen Ausführungen für das Waldmanagement, denn allgemein wird eine Zunahme der gesellschaftlichen Ansprüche an den Wald festgestellt. Damit einher geht auch eine Zunahme der Anzahl und Diversität der Stakeholder.

Litschel und Schramm (2010) stellten bei ihrer Forschungsarbeit zum Einbezug der Stakeholder in der forstlichen Biodiversitäts- und Klimaforschung eine eher konservative Werthaltung forstlicher Akteure fest. Dies zeigte sich in einer teilweise ablehnenden Haltung der Teilnehmenden gegenüber der Vorgehensweise dieses Ansatzes, welcher als unkonventionell betrachtet wird. Grundsätzlich wurde dieser Ansatz aber als zielführend eingeschätzt und für künftige Forschungsprojekte empfohlen, unter der Bedingung, dass verschiedene und speziell den forstlichen Akteuren angepasste Einbezugs- und Dialogformen (z.B. Exkursionen) angewendet werden.

Die Stakeholderthematik wird gegenwärtig in Wissenschaft und Praxis im Zusammenhang mit Planungsprozessen (Mitwirkung), Untersuchungen zu den Governance-Strukturen, Organisation und Zusammenarbeit von Forstbetrieben sowie bezüglich neuer Partnerschaftsmodelle behandelt.

3 Vorgehen und Projektorganisation

3.1 Fünf Fallbeispiele mit unterschiedlichen Anforderungen

Im Rahmen des Projektes wurde die Methodik des Stakeholdermanagements i.w.S. auf die waldspezifischen Verhältnisse angepasst. Die Instrumente wurden aus der Literatur abgeleitet (vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4) und praxisnah erweitert. Anhand von fünf Fallbeispielen wurde die Methodik erprobt und aufgrund der Erfahrungen laufend verfeinert.

Die Vorgehensweise orientierte sich in allen untersuchten Fällen an den vier Schritten des *Stakeholder-Mappings* (vgl. Kapitel 4.2). Das Ausmass des späteren Einbezugs der Stakeholder (Stakeholderdialog) war eines der Ergebnisse der jeweiligen Untersuchungen.

Die Fallbeispiele wurden derart ausgewählt, dass sie unterschiedliche Situationen reflektieren und auch unterschiedliche Regionen in der Schweiz abdecken. Die Anzahl identifizierter Stakeholder variieren je nach Gegenstand und Kontext stark (zwischen 22 und 94). In der nachfolgenden Tabelle sind die Untersuchungsgegenstände, die Auswahlkriterien und methodische Besonderheiten zusammengefasst.

Tabelle 1: Die ausgewählten Fallbeispiele: Gegenstand, Auswahlkriterien sowie Besonderheiten.

Fallbeispiele / Kanton / Anzahl Stakeholder	Auswahlkriterien		Besonderheiten
	Typ	Region	
<i>Formation du Syndicat à buts multiples de Haut-Intyamon</i> Kanton: FR Anz. identifizierte Stakeholder: 45	D / K / V	Ländlich / Voralpen	Klärung des Vorgehens im Hinblick auf die Schaffung einer regionalen, sektorübergreifenden Mehrzweckgenossenschaft sowie Entscheidungsfindung zum Einbezug der massgeblichen Akteure.
<i>Création du Parc Naturel Périurbain du Jorat</i> Kanton: VD Anz. identifizierte Stakeholder: 94	D / K / V	Urban / Mittelland	Vorabklärungen im Hinblick auf die Gründung eines Naturerlebnisparks bei Lausanne und Ermittlung von Grundlagen für den Entscheid, wer wie in welcher Form in die Vorbereitungsarbeiten einzubeziehen ist.
<i>Waldtrinkwasser</i> Kanton: BE Anz. identifizierte Stakeholder: 22	T / E / W	Ländlich / Voralpen	Abklärungen zur Vorbereitung von Vereinbarungen zwischen Waldeigentümern und Dritten betreffend die Entschädigung von Leistungen im Bereich Trinkwasser aus dem Wald
<i>Realisierung eines Waldprojektes mit Kindern in Wettingen</i> Kanton: AG Anz. identifizierte Stakeholder: 61	T / E / V	Urban / Mittelland	Aufbau eines lokalen Netzwerkes zur Realisierung eines Waldprojektes mit Kindern
<i>Arealentwicklung des Nationalen Pferdekompetenzzentrums Bern</i> Kanton: BE Anz. identifizierte Stakeholder: 50.	D / E / V	Urban / Mittelland	Identifizierung der Stakeholder hinsichtlich der künftigen Arealentwicklung und Klärung möglicher Synergien für die Zusammenarbeit.

Legende: Typen: D/T: Dauerhaft oder Terminiert; E/K: Einfach oder Komplex; V/W: Viele (>35) oder Wenige (<35) Stakeholder.

3.2 Vorgehen und Meilensteine (Zeitplan)

Zeitplan

Die Arbeiten wurden anfangs 2016 in Angriff genommen und plangemäss Ende 2017 abgeschlossen. Die Projektlaufzeit betrug damit 24 Monate (2 Jahre).

Vorgehen und Meilensteine

Das Projekt wurde in *fünf Phasen* (und acht Schritten) durchgeführt. Jede Phase wurde mit einem konkreten Zwischenprodukt abgeschlossen (Meilensteine). Nachfolgend findet sich eine Übersicht über die zeitliche Abfolge der fünf Phasen (Abb. 2) sowie eine Beschreibung der einzelnen Arbeitsschritte pro Phase.

Abbildung 2: Phasenplan – Zeitliche Abfolge (in Q Quartalen) der einzelnen Projektphasen, inkl. Angabe des jeweiligen Meilensteins (◆).

	2015	2016				2017			
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Vorabklärungen/Projektvorbereitung									
Phase 1: Erarbeitung Prototyp Instrumentarienset		◆							
Phase 2: Bearbeitung der ersten 3 Fallbeispiele				◆					
Phase 3: Anpassung des Instrumentariums					◆				
Phase 4: Bearbeitung weiterer 3 Fallbeispiele						◆			
Phase 5: Bereinigung und Schlussbericht								◆	
Projektabschluss									

Das ursprünglich geplante Vorgehen konnte im Sinne der Ziele und der erwarteten Teilergebnisse realisiert werden.

Methodische Anpassungen und inhaltliche Anpassungen

Die laufende Anpassung und Weiterentwicklung des Methodenrasters war wichtiger Teil des Projektes. Gegenüber dem ursprünglichen Projektkonzept musste aus Praktikabilitätsgründen auf den Schwerpunkt «Companion Modelling» verzichtet werden (vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4.7).

Weiter erwies sich der Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung der Fallbeispiele als wesentlich aufwändiger als ursprünglich angenommen. In praktisch allen Fallbeispielen wurde mit der Anwendung des Stakeholdermappings SHM ein Prozess ausgelöst. Dies führte zu zeitlichen Verzögerungen und erheblichen Mehraufwendungen. Aus diesem Grunde wurde die Anzahl der Fallbeispiele auf fünf beschränkt.

3.3 Projektorganisation

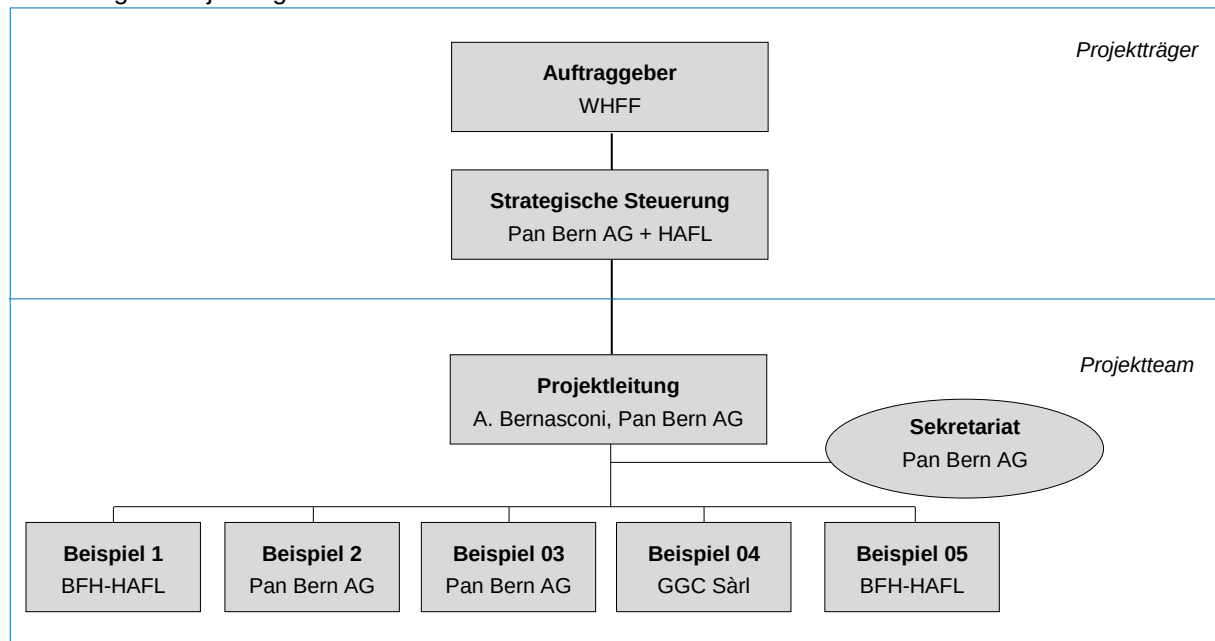
Projektträgerschaft

Die Trägerschaft des Projektes wurde in Kooperation durch folgende zwei Institutionen wahrgenommen:

- *Pan Bern AG, Bern*
- *BFH-HAFL Waldwissenschaften, Zollikofen*

Die konzeptionelle Entwicklung geschah in gemeinsamer Arbeit. Die Fallbeispiele wurden durch unterschiedliche Mitarbeitende ausgeführt (vgl. nachfolgende Ausführungen). Ein Fallbeispiel der französischen Schweiz wurde durch GG Consulting Sàrl aus Bercher ausgeführt.

Abbildung 3: Projektorganisation.



Beteiligte Personen und Zuständigkeiten

- *Projektleitung und Sachbearbeitung:*
 - Dr. Andreas Bernasconi, Pan Bern AG.
- *Sachbearbeitung:*
 - Dr. Bianca Baerlocher, BFH-HAFL.
 - François Godi, GG Consulting Sàrl, Bercher.
 - Dr. Marlén Gubsch, Pan Bern AG.
 - Maren Kern, BFH-HAFL.
- *Technische Mitarbeit / Sekretariat*
 - Franziska Rapold, Pan Bern AG.

Information und Kommunikation

Die Kommunikation mit den Partnern auf Ebene der Fallbeispiele erfolgte über die jeweiligen SachbearbeiterInnen. Die lokalen Partner wurden individuell über die Ergebnisse informiert.

4 Zu den methodischen Grundlagen

4.1 Stakeholder und Stakeholdermanagement

Stakeholder

Mit dem Wortteil «stake» ist wörtlich ein «Anteil an etwas» gemeint. Die Bedeutung dieses «stakes» ist in der Literatur wenig thematisiert (Backhaus et al 2006). Für den Begriff *Stakeholder* existieren verschiedene Definitionen, die unterschiedlich weite Kreise um eine Person oder Gruppe von Personen ziehen, welche in irgendeiner Art und Weise Inhaber eines Anspruchs sind, also ein „berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes“ (Eilmann et. al 2011) oder haben. Stakeholder werden im weitesten Sinne allgemein hin als Akteure bezeichnet. Eine annähernd treffende deutsche Übersetzung für Stakeholder kann kontextspezifisch mit folgenden Begriffen gleichgesetzt werden: Anspruchsträger/innen, Interessent/innen und Betroffene oder aber auch mit Interessengruppen, interessierten Parteien, Anspruchsberechtigten oder Anspruchsgruppen (wikipedia).

Zusammenfassend werden unter *Stakeholder* - in Anlehnung an Freeman 1984 - Personen oder Gruppen von Personen definiert, die die Ziele von Unternehmen oder Vorhaben, resp. ihr Erreichen beeinflussen können oder von diesen Zielen beeinflusst werden.

Da die *Stakeholder*

- von den Tätigkeiten direkt oder indirekt betroffen sind oder sein werden,
- bestimmte Erwartungen und Ansprüche an die Unternehmung/an oder an die Projekte haben,
- ihre Interessen an die Unternehmung resp. die Vorhaben geltend machen können,

sollten ihre Interessen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigen werden (social responsiveness).

Waldstakeholder

Ausgehend von den Grundlagen zur Analyse und zum Management von Stakeholdern wurde ein unmittelbarer Bezug zum Wald, seiner Gestaltung, Pflege und Bewirtschaftung gemacht. Die Waldstakeholder wurden wie folgt definiert (vgl. dazu auch das Glossar am Schluss mit französischer Übersetzung der Schlüsselbegriffe):

AnspruchsträgerInnen, Interessierte und Betroffene der Walderhaltung, -gestaltung, -bewirtschaftung und -nutzung.

Waldstakeholder können bezogen auf Vorhaben oder spezifische Projekte unterschiedlicher Grösse identifiziert werden. Der Perimeter kann sowohl auf einen bestimmten Wald beschränkt werden als auch den Umgang eines Forstbetriebs resp. einer Gemeinde mit der Öffentlichkeit im weiteren Sinne beinhalten. Spezielle Aufmerksamkeit verdienen urbane und peri-urbane Waldgebiete, in welchen erhöhte Ansprüche verschiedener Interessengruppen zu erwarten sind (z.B. Naherholung, Naturschutz).

Stakeholdermanagement

Beim Stakeholdermanagement steht der aktive und proaktive Umgang mit den Beteiligten eines Vorhabens im Zentrum. Das Waldstakeholdermanagement bezieht sich auf ein Vorhaben im Wald respektive auf die Gestaltung, Pflege, Bewirtschaftung und Nutzung des Waldes.

Grundlage für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement ist das Stakeholdermapping (vgl. nächstes Kapitel).

4.2 Stakeholder-Mapping

Vorgehen in vier Schritten

Voraussetzung für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement ist das *Stakeholdermapping*. Es stellt sich konkret die Frage, wie die einzelnen relevanten Akteur/innen während des gesamten Prozesses eingebunden werden sollen: informieren, fragen, berücksichtigen oder an Planung und Entscheidungsfindung sowie der Umsetzung – einmalige oder längerfristig - teilhaben lassen? Grundlage dazu bildet eine Präzisierung der Ziele und Erwartungen der Stakeholder und gestützt darauf die Ableitung entsprechender Strategien und Massnahmen.

Das Stakeholdermapping wird dabei in Anlehnung an BSR 2011 in vier Schritten vollzogen (vgl. nachfolgende Abbildung). Im Anhang sind diese Schritte detailliert beschrieben und die zugehörigen Tools dargestellt.

Identifikation der Stakeholder (Schritt 1)

Die Stakeholderanalyse gibt einen Überblick über die relevanten Akteur/innen und deren Einfluss im Projektprozess. Für die Identifizierung der Stakeholder ist es hilfreich, diese systematisch zu klassifizieren. Dies kann zum Beispiel anhand ihrer Rolle am Markt und in der Politik, anhand verschiedener Handlungs-/Themenfelder oder aber in Bezug auf ihre Stellung im Projekt/Unternehmen erfolgen. Aus analytischer Sicht sind alle erkannten Akteure an sich gleich zu behandeln (Backhaus et al 2006). Auch die Betriebs- oder Projektleitung respektive die Moderierenden eines Prozesses sind damit als Stakeholder zu betrachten und stehen nicht ausserhalb, sondern sind Teil des Ganzen.

Stakeholder-Analyse (Schritt 2)

Im Rahmen der Stakeholder-Analyse werden die zuvor ermittelten Stakeholder systematisch hinsichtlich ihrer Bedeutung für die zukünftige Entwicklung des Vorhabens oder dessen Zielerreichung eingeschätzt:

- Interessen, Ziele und Einflussmöglichkeiten der Stakeholder ermitteln.
- Störende und positive Einflüsse auf den Projektverlauf sowie deren Auslöser aus dem Projektumfeld eruieren (Unterstützer und Gegner).
- Mögliches Stakeholder-Verhalten mit Bezug zum Projekt einschätzen, um angemessen darauf reagieren können.

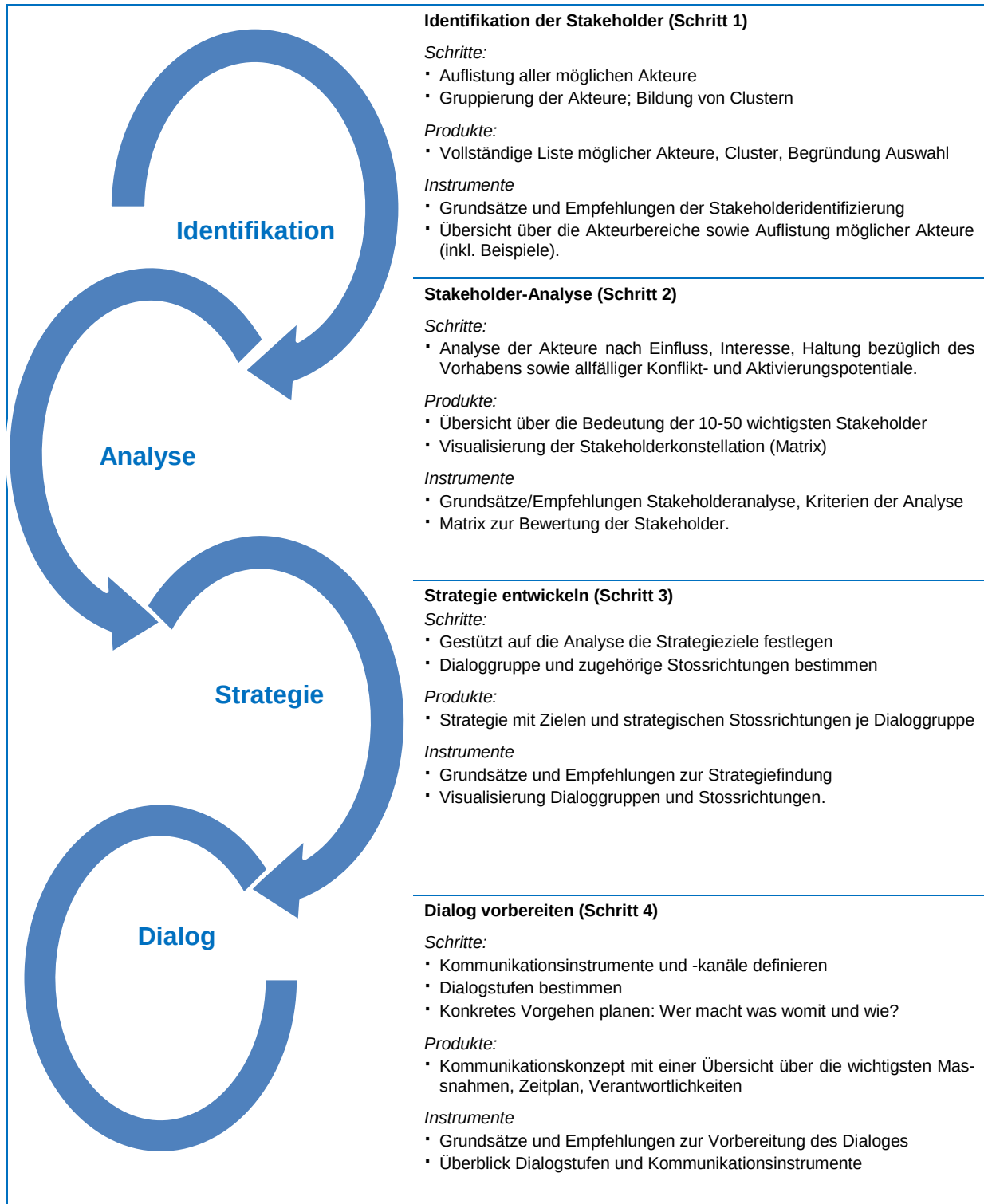
Strategie entwickeln (Schritt 3)

Aufgrund der Analyse in Schritt 2 werden nun die eigentlichen Eckwerte der Strategie für den künftigen Umgang mit den erkannten Stakeholdern festgelegt. Was soll erreicht werden? Welche Dialoggruppen sind zu bilden?

Dialog vorbereiten (Schritt 4)

Im letzten Schritt werden dann die eigentlichen Kommunikationsmassnahmen vorbereitet und eingeleitet.

Abbildung 4: Die vier Schritte des Stakeholdermappings (eigene Darstellung; vgl. auch Toolbox).



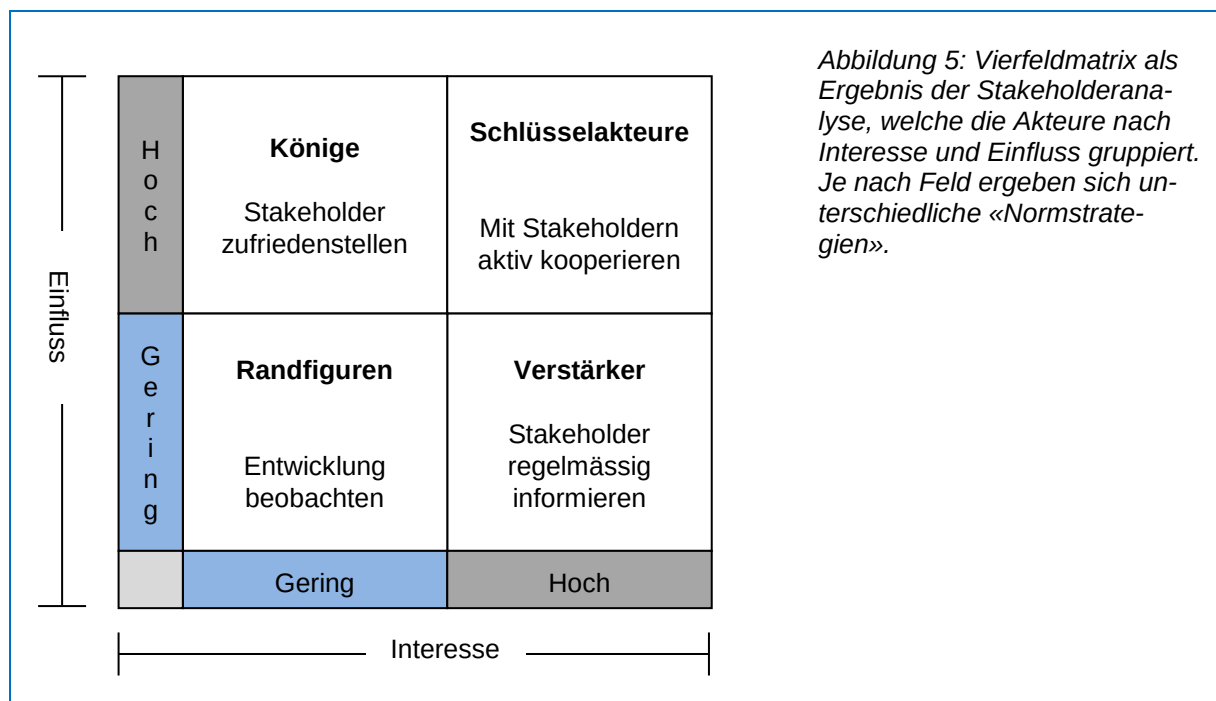
4.3 Die Interessen-Einfluss-Matrix

Gegenstand der Stakeholderanalyse ist die systematische Beurteilung der einzelnen Stakeholder. Dies kann nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen.

Eines der stark verbreiteten Modelle ist die sogenannte «Interessen-Einfluss-Matrix» (vgl. dazu etwa Gerum 2008). Im Rahmen der durchgeführten Fallstudien wurde dieses Modell – in verschiedenen Variationen – angewendet. Im Kern werden dabei alle identifizierten Stakeholder hinsichtlich zweier Eigenschaften eingeschätzt:

- *Einfluss* oder Macht (Wie stark ist der Einfluss, den sie geltend machen können?)
- *Interessen* (Wie stark ist das Interesse an der Thematik respektive am Vorhaben?)

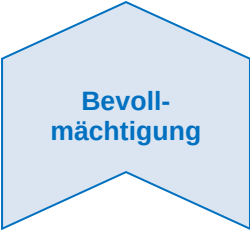
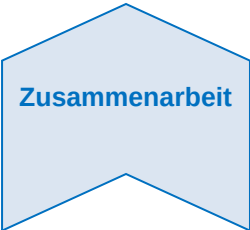
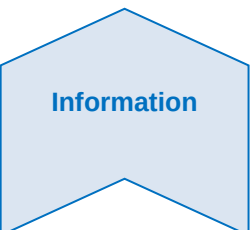
Das Ergebnis dieser Bewertung lässt sich anhand einer Vierfeldmatrix darstellen (vgl. nachfolgende Abbildung). Diese Darstellung bringt zugleich die Bedeutung der Stakeholder im Hinblick auf den späteren Einbezug zum Ausdruck.



4.4 Einbezug von Stakeholdern

Im Hinblick auf die Ausgestaltung der Kommunikation gilt es festzulegen, welche Stakeholder in welchem Ausmass in die weiteren Massnahmen bei der Realisierung des Vorhabens eingebunden werden sollen. Eine Gedankenstütze kann dabei das 5-Stufen-Modell bilden (vgl. nachfolgende Abbildung). In der Toolbox sind Beispiele und Instrumente zu finden (vgl. Anhang).

Abbildung 6: Stufenmodell– fünf Stufen des Einbezugs von Stakeholdern (Cowling et al. 2014).

	Beschrieb	Beispiele
 Bevollmächtigung	Beschrieb: Teilung der Verantwortung durch Auslagerung bestimmter Entscheidungsprozesse.	Beispielanwendung: Eine ausgewählte Stakeholdergruppe übernimmt die Leitung eines Teilbereiches. Sie ist dann z.B. verantwortlich für die Festlegung der entsprechenden Massnahmen.
 Gemeinsame Entscheide	Beschrieb: Zusammenarbeit, bei der Entscheide gemeinsam getroffen und getragen werden.	Beispielanwendung: Einsatz eines Lenkungsausschusses aus mehreren Stakeholdern mit Aufsichtsfunktion. Sie entscheiden gemeinsam über Ziele, Ansätze, Methoden und den Gebrauch der Ergebnisse.
 Zusammenarbeit	Beschrieb: Gemeinsame Aktivitäten, bei der die Stakeholder zur Lösungsfindung beitragen oder beim Verfassen von Anträgen beteiligt sind.	Beispielanwendung: Mitwirkung eines Multi-Stakeholder-Teams bei z.B. der Bewertung von Sachverhalten, wobei die Entscheidungsgewalt allein bei der federführenden Stelle liegt.
 Anhörung	Beschrieb: Feedback der Stakeholder zu bestimmten Sachverhalten wird eingeholt und adäquat beantwortet.	Beispielanwendung: Durchführung individueller Treffen oder Workshops zur Abholung der verschiedenen Stakeholdermeinungen. Diese werden gesammelt und anschliessend Stellung dazu genommen.
 Information	Beschrieb: Stakeholder werden informiert.	Beispielanwendung: Es werden Informationen über abgeschlossen, laufende oder geplante Aktivitäten und Entscheide bereitgestellt und transferiert, ohne dass die Stakeholder direkt oder indirekt Einfluss darauf nehmen können.

4.5 Companion Modelling

Companion Modelling (ComMod) wurde 1996 von einer Gruppe Wissenschaftler aus dem Bereich Management der natürlichen Ressourcen geprägt. Theoretische Grundlagen des fächerübergreifenden Ansatzes, welcher insbesondere zur Erforschung komplexer sozio-ökologischer Systeme gebraucht wird, befinden sich in der Komplexitätsforschung, Methoden wie “multi-agent systems (MAS)”, “individual-based modelling” und Mikro-Simulationen (Bousquet et al. 2014). *Companion Modelling* beschreibt einen iterativen, adaptiven und durchgehend interaktiven Prozess zwischen verschiedenen Stakeholdern. Die Ziele des Prozesses sind (nach Collectif ComMod 2005):

- der Wissensgewinn durch ein verbessertes Verständnis der Elemente und der Interaktionen innerhalb eines komplexen Systems,
- die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Stakeholdern zu erleichtern.

Der Ansatz verwendet Modellierungs- und Simulationstools, um eine gemeinsame Darstellung des Systems von Interesse zu erarbeiten, worin auch dessen Dynamiken abgebildet werden. Der Ansatz bietet ausserdem Hilfen, um Szenarien zu analysieren (Bousquet et al. 2014). *ComMod* bietet sich als Mittel zur Anwendung des Grundsatzes der Partizipation an weil der Ansatz Stakeholder in einem bestimmten Setting ermöglicht, über ihre jeweiligen Rollen in Bezug auf Information und Beteiligung sowie über die Folgen von vorhandenen oder fehlenden Investitionen in Konsultation zu reflektieren (Aubert et al. 2014). Der Prozess kann in 12 Phasen gegliedert werden (Daré 2015):

1. Sensibilisierung zum ComMod Ansatz und dessen lokale Anwendungen bei Mandatsträgern
2. Definition der Fragestellung zwischen Projektträgern
3. Bestandesaufnahme des Experten- und Laienwissens durch Umfragen, Untersuchungen und Analyse der vorhandenen Literatur
4. Eingrenzung des Wissens für das Modell durch Umfragen und Interviews
5. Ko-Konstruktion des konzeptionellen Modells mit den für die Fragestellung ausgewählten Stakeholdern
6. Wahl eines Modellierungs-Tool (computergestützt oder nicht) und Implementierung eines Modells
7. Kalibrierung, Verifizierung und Validierung des Modells mit den lokalen Stakeholdern
8. Definition von Szenarien mit teilnehmenden Stakeholdern
9. Explorative Simulationen mit teilnehmenden Stakeholdern
10. Monitoring und Bewertung der Wirkung des Prozesses auf die Praktiken der Teilnehmenden
11. Diffusion zwischen den Stakeholdern, die nicht an dem Prozess teilgenommen haben
12. Ausbildung von Stakeholdern, die an den entwickelten Instrumenten interessiert sind

Ursprünglich war vorgesehen gewesen, in einem Fallbeispiel die Methode des Companion Modellings anzuwenden. Für den Fall «Arealentwicklung des nationalen Pferdezentrums» (vgl. Kapitel 5.5) wurde die Methode aufbereitet und mit den Studierenden angewendet und durchgespielt. Aufgrund der Komplexität und des langwierigen Prozesses wurde diese Methode dann aber nicht vor Ort angewendet (eingeschränkte Praktikabilität).

5 Zu den Ergebnissen: Erkenntnisse aus den Fallbeispielen

5.1 Formation du Syndicat à buts multiples de Haut-Intyamou (FR)

Introduction

Ce cas d'étude a été choisi avec Robert Jenni du Service des forêts et de la faune SFF. Il s'agit d'un aspect de planification du canton, qui a pour but la formation d'un syndicat à buts multiples dans la commune de Haut-Intyamou. Ce projet interne du SFF a commencé en 2016 et durera jusqu'à la fin de l'année 2018, avec comme objectif la création du syndicat à buts multiples dans la commune mentionnée.

Le projet « Waldstakeholder » a accompagné ce processus jusqu'en novembre 2017 pour la définition des stratégies de communication en fonction des parties prenantes identifiées. R. Jenni, avec l'aide de Patrick Ecoffey et Michaël Pachoud, ont identifié des parties prenantes d'après une liste formelle de stakeholders, la « SH_Checkliste », élaborée par le team de la HAFL par. Des adaptations pour l'analyse des parties prenantes ont été faites au début du processus, en mettant l'accent sur les parties prenantes souvent négligées. Au total, 46 parties prenantes ont été identifiées et assignées à 6 catégories thématiques (voir tableau 2).

Tabelle 2: Parties prenantes et leurs catégories (* propriétaires en plus).

Catégorie thématique	Sous-catégorie	Parties prenantes
Gestion des ressources naturelles	Prestataires de services	forestiers (Francis Doutaz, Michaël Pachoud), Bureaux techniques, Carrière Grandjean SA, EPF Grandjean Sàrl, Frères Raboud
	Propriétaires	Syndicat à buts multiples des Prés d'Albeuve et environs, Syndicat du chemin alpestre le Buth - les Tannes, Syndicat du chemin alpestre Saugeruaz, Syndicat des chemins alpestres de la vallée de l'Evi et des communs de Neirivue, Syndicat du chemin alpestre Vers les Pichons Sonlerville-La Cuvigne-Boveresse, Syndicat des chemins Allières - Orgevaud - L'Ouclieu, Syndicat du chemin Allières-Hongrin
	Groupes d'intérêt	Société fribourgeoise d'économie alpestre, Producteurs des fromages d'alpages, Commission forêt et bois du Grand Conseil, Association forestière gruérienne AFG
	Politique et administration	Service de l'agriculture SAgr, Service des forêts et de la faune (secteurs forêt et dangers naturels), Service de la nature et du paysage SNP, Service des ponts et chaussées SPC, Section lacs et cours d'eau LCE, Employés communaux/équipe forestière, Employés communaux/édilité
	Infrastructure	Groupe E SA, Swissgrid, Ville de Lausanne (captage d'eau), Montreux-Oberland bernois MOB, Armée Suisse
Développ. régional/tourisme		Société de développement, Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut,
Environnement		Pro Natura, KARCH
Loisir et société	Groupe d'intérêt	Union fribourgeoise de tourisme, Diana de la Gruyère, Ailes d'Enhaut, Club de spéléologie
	pas organisé	exploitants des buvettes (ex. Buvette de la Challa à Neirivue), « Stammtisch », randonneurs à ski et raquettes, utilisateurs/locataires des chalets/utilisateurs des buvettes/familles vaudoises

Médias		Bulletin d'information de la commune, Journal <i>La Gruyère</i> , Journal <i>La Liberté</i> ,
Politique et administration		Conseil d'État, Commune de Haut-Intyamon, Préfet de la Gruyère (Patrice Borcard)

Analyse

Une séance à Bulle le 11.11.2016 a permis aux représentants de SAgri, SFF, AFG d'analyser les parties prenantes quant à leurs intérêts et leur influence, grâce à une grille avec des axes correspondants (voir image 8). L'attitude (neutre, positive, négative) des parties prenantes a aussi été identifiée par les personnes présentes.

Tabelle 3: Résultats de l'analyse.

Acteurs	Influence/intérêt	Communication	
17 «acteurs majeurs key-player»	beaucoup d'intérêt et d'influence	participation stratégique	
11 «rois»	beaucoup d'influence	participation stratégique ou	participation simple
6 «experts»	beaucoup d'intérêt	participation simple	
11 «autres acteurs»	Moins d'influence, moins d'intérêt	information	

Ces différents types d'acteur sont classifiés d'après un modèle de communication (en annexe), qui valorise l'importance de l'intérêt et de l'influence. Plus l'influence et l'intérêt sont grands, plus l'obligation de participer est importante.

En conséquence, les stakeholders ont été listés d'après une stratégie de communication par rapport à leurs degré d'intérêt et d'influence. Cette liste (tableau 2) a été évaluée avec Robert Jenni (14.09.17).

Tabelle 4: liste des parties prenantes ordonnées selon la stratégie de communication).

Stakeholder	Sous-Catégorie	Communication
Service de l'agriculture SAgri, Service des forêts et de la faune (secteurs forêt et dangers naturels)	Politique et administration	Initiateurs, service pilote
Forestiers (Francis Doutaz, Michaël Pachoud)	Prestataires de services	Initiateurs, service pilote
Association forestière gruérienne AFG	Groupe d'intérêt	Initiateurs, service pilote
Les 7 syndicats	Propriétaires	Comité d'initiative
Commune de Haut-Intyamon	Commune	Comité d'initiative
Société fribourgeoise d'économie alpestre	Groupe d'intérêt	Comité d'initiative
Commission forêt et bois du Grand Conseil	Groupe d'intérêt	Comité d'initiative
Préfet de la Gruyère (Patrice Borcard)		Un délégué de la préfecture Comité d'initiative
Frères Raboud	Prestataires de services	Information immédiate importante, assurer satisfaction
EPF Grandjean sàrl	Prestataires de services	Information immédiate importante, assurer satisfaction
Producteurs des fromages d'alpages	Groupe d'intérêt	Accompagnement dans la définition des buts du projet
Employés communaux/équipe forestière Employés communaux/édilité		Stammtisch Informé régulièrement
Conseil d'État		Informé régulièrement
Société de développement	Groupe d'intérêt	Accompagnement dans la définition des buts du projet
Bulletin d'information de la commune Journal La Gruyère	media	A informer régulièrement pour influence positive
Groupe E SA	Infrastructure	Accompagnement dans la définition des buts du projet
Union fribourgeoise de tourisme	Groupe d'intérêt	Accompagnement dans la définition des buts du projet
exploitants des buvettes (ex. Buvette de la Challa à Neirivue)	Groupe d'intérêt pas organisé	
Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut	Groupe d'intérêt	Information
Diana de la Gruyère, Ailes d'En-Haut, Club de spéléologie	Groupe d'intérêt	Information
Pro Natura, KARCH	Environnement	Information
Service des ponts et chaussées SPC, Section lacs et cours d'eau LCE, Service de la nature et du paysage SNP	Politique et administration	Information
Swissgrid, Ville de Lausanne (captage d'eau), Montreux-Oberland bernois MOB, Armée Suisse	Infrastructure	Information

Abbildung 7: Planification idéale proposé pour la durée du projet.

Etape	2016				2017				2018				2019			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Préparation, Organisation interne effectuée																
Rencontre active avec les syndicats a eu lieu																
Contact bilatéral avec la Commune de Haut-Intyamon																
Préparation de la 1 ^{ère} table ronde, invitations (comité d'initiative) envoyées																
Table ronde avec une modération externe effectuée																
Résultats de la table ronde reflétés (approfondir)																
Bilatéral avec les participants « négatifs »																
Frères Raboud, EPF Grandjean Sàrl informé et satisfaction assurée																
Comité d'initiative formé																
Bilatéral avec les sceptiques																
groupe d'intérêt informé, besoins demandés, buts intégrés																
Journaux contactés																
Groupe d'intérêt et entreprise d'infrastructure informés																
Deuxième table ronde effectuée																
Formalités préparées																
Résultat : Syndicat à buts multiples formé																

Abbildung 8: Résultats de l'analyse.



Image 1

- ★ «acteurs majeurs (key-player)» avec beaucoup d'intérêt et d'influence: gérer activement
- ★ «rois» avec beaucoup d'influence: assurer la satisfaction
- ★ «xperts» avec beaucoup d'intérêt: Informer
- ★ «autres acteurs»: observer

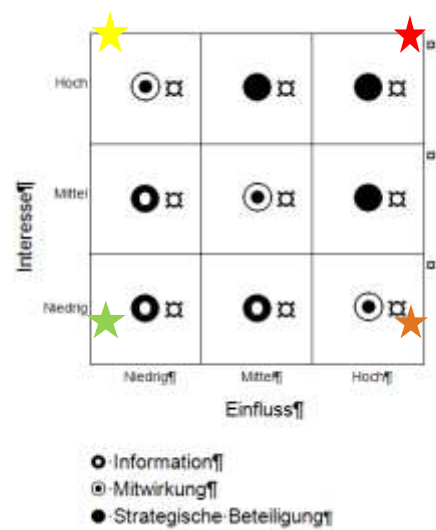
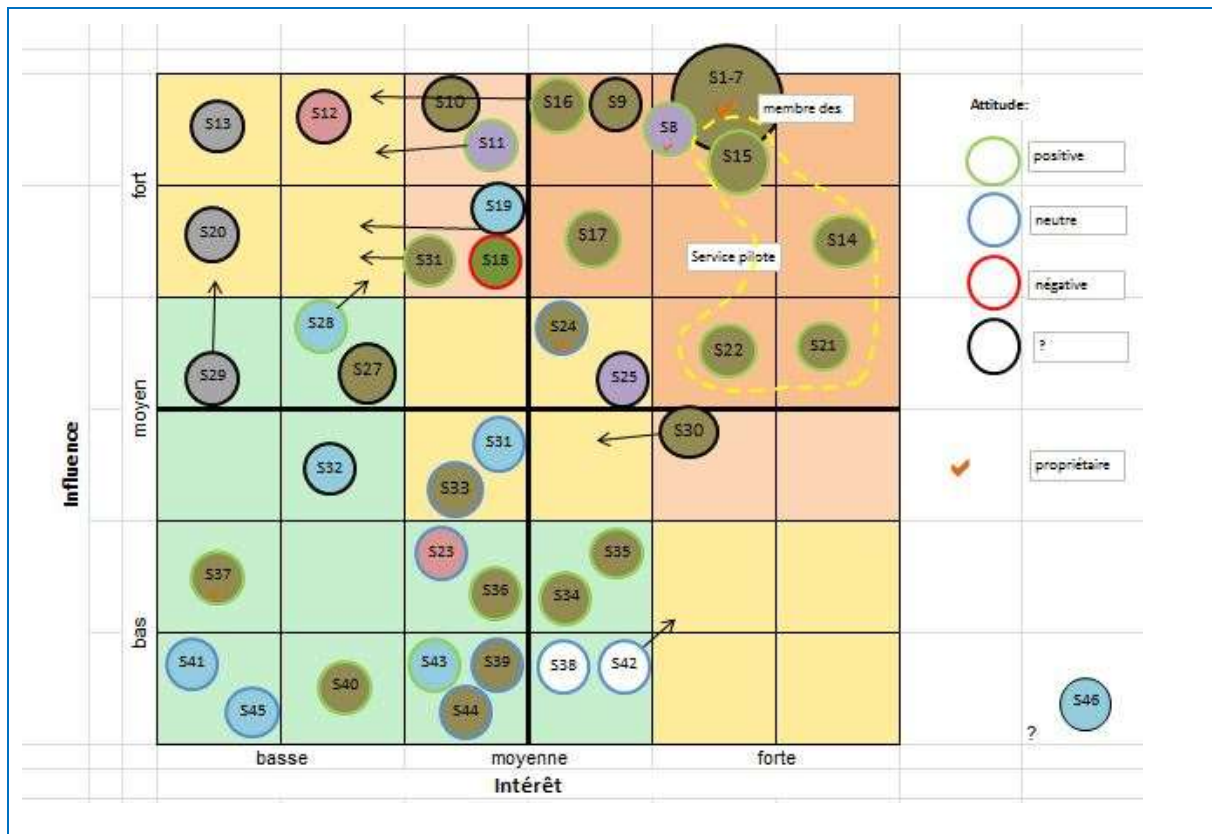


Abbildung 9: Conséquences pour le dialogue envisagé.



No	Catégorie	Sous-catégorie	Identité	Projet
0	10	10	10	10
1	11	11	11	11
2	12	12	12	12
3	13	13	13	13
4	14	14	14	14
5	15	15	15	15
6	16	16	16	16
7	17	17	17	17
8	18	18	18	18
9	19	19	19	19
10	20	20	20	20
11	21	21	21	21
12	22	22	22	22
13	23	23	23	23
14	24	24	24	24
15	25	25	25	25
16	26	26	26	26
17	27	27	27	27
18	28	28	28	28
19	29	29	29	29
20	30	30	30	30
21	31	31	31	31
22	32	32	32	32
23	33	33	33	33
24	34	34	34	34
25	35	35	35	35
26	36	36	36	36
27	37	37	37	37
28	38	38	38	38
29	39	39	39	39
30	40	40	40	40
31	41	41	41	41
32	42	42	42	42
33	43	43	43	43
34	44	44	44	44
35	45	45	45	45
36	46	46	46	46
37	47	47	47	47
38	48	48	48	48
39	49	49	49	49
40	50	50	50	50
41	51	51	51	51
42	52	52	52	52
43	53	53	53	53
44	54	54	54	54
45	55	55	55	55
46	56	56	56	56
47	57	57	57	57
48	58	58	58	58
49	59	59	59	59
50	60	60	60	60
51	61	61	61	61
52	62	62	62	62
53	63	63	63	63
54	64	64	64	64
55	65	65	65	65
56	66	66	66	66
57	67	67	67	67
58	68	68	68	68
59	69	69	69	69
60	70	70	70	70
61	71	71	71	71
62	72	72	72	72
63	73	73	73	73
64	74	74	74	74
65	75	75	75	75
66	76	76	76	76
67	77	77	77	77
68	78	78	78	78
69	79	79	79	79
70	80	80	80	80
71	81	81	81	81
72	82	82	82	82
73	83	83	83	83
74	84	84	84	84
75	85	85	85	85
76	86	86	86	86
77	87	87	87	87
78	88	88	88	88
79	89	89	89	89
80	90	90	90	90
81	91	91	91	91
82	92	92	92	92
83	93	93	93	93
84	94	94	94	94
85	95	95	95	95
86	96	96	96	96
87	97	97	97	97
88	98	98	98	98
89	99	99	99	99
90	100	100	100	100

5.2 Création du Parc Naturel Périurbain du Jorat (VD)

Introduction

Situé aux portes de la Ville Lausanne, le Jorat est le plus grand massif forestier du plateau suisse avec plus de 4000 ha de forêts.

En 2012, une association *Jorat, une terre à vivre au quotidien* a été constituée. Un des objectifs de l'association est d'étudier l'opportunité de la création du Parc naturel périurbain (PNP) sur le territoire joratois. L'association regroupe 13 communes territoriales, ainsi que l'Etat de Vaud, propriétaire de forêts dans le massif du Jorat. Elle implique des communes urbaines et rurales avec des sensibilités différentes. En 2015, le dossier de candidature pour la création du Parc naturel périurbain du Jorat a été accepté par l'Office fédéral de l'environnement pour la période 2016-2019.

Le massif forestier du Jorat présente la caractéristique d'être à la fois une zone de détente pour la population de l'agglomération lausannoise et les communes joratoises (environ 1.5 million de visiteurs par an), un espace qui jouit d'une biodiversité exceptionnelles (présence près de 20% des espèces animales et végétales de Suisse), ainsi qu'un massif propice à une exploitation forestière et agricole.

Cette phase de création nécessite un important travail de concertation et de coordination avec différentes parties prenantes, d'autant plus que les conseils communaux/généraux doivent se prononcer d'ici la fin de l'année 2019 sur l'acceptation de la création du PNP Jorat.

L'étude de cas s'est déroulée lors des 15 premiers mois de la phase de création du PNP Jorat. Elle a contribué à définir les contours des 4 étapes de la gestion des parties prenantes, soit leur identification, leur analyse, le développement de la stratégie et la planification du dialogue.

L'identification des parties prenantes

L'approche retenue pour l'établissement de la liste des parties prenantes a été d'identifier en premier lieu les parties directement affectées par le projet, y compris les initiateurs du projet, puis dans un second temps d'élargir la liste en pensant aux parties indirectement affectées par le projet.

En parallèle les parties identifiées ont été classées dans différents groupes en fonction de leur implication ou de leur rôle. Ainsi, 94 parties prenantes ont été identifiées et classées dans les groupes et sous-groupes présentés dans le tableau 5 ci-après.

Tabelle 5: Groupes des parties prenantes identifiées.

Groupes	Nombre
Parties prenantes clés – impliquées dans les décisions (membres de l'association)	16
Parties prenantes sources d'informations et de financement	3
Parties prenantes directement affectées par le PNP Jorat	11
Parties prenantes publiques concernées par le PNP Jorat	12
Parties prenantes privées concernées par le PNP Jorat	6
Parties prenantes associatives concernées par le PNP Jorat:	
▪ Association Nature	11
▪ Milieux professionnels forêt/bois	5
▪ Sport et détente	20
▪ Autres	5
Parties prenantes politiques	2
Parties prenantes non organisées concernées par le PNP Jorat	3

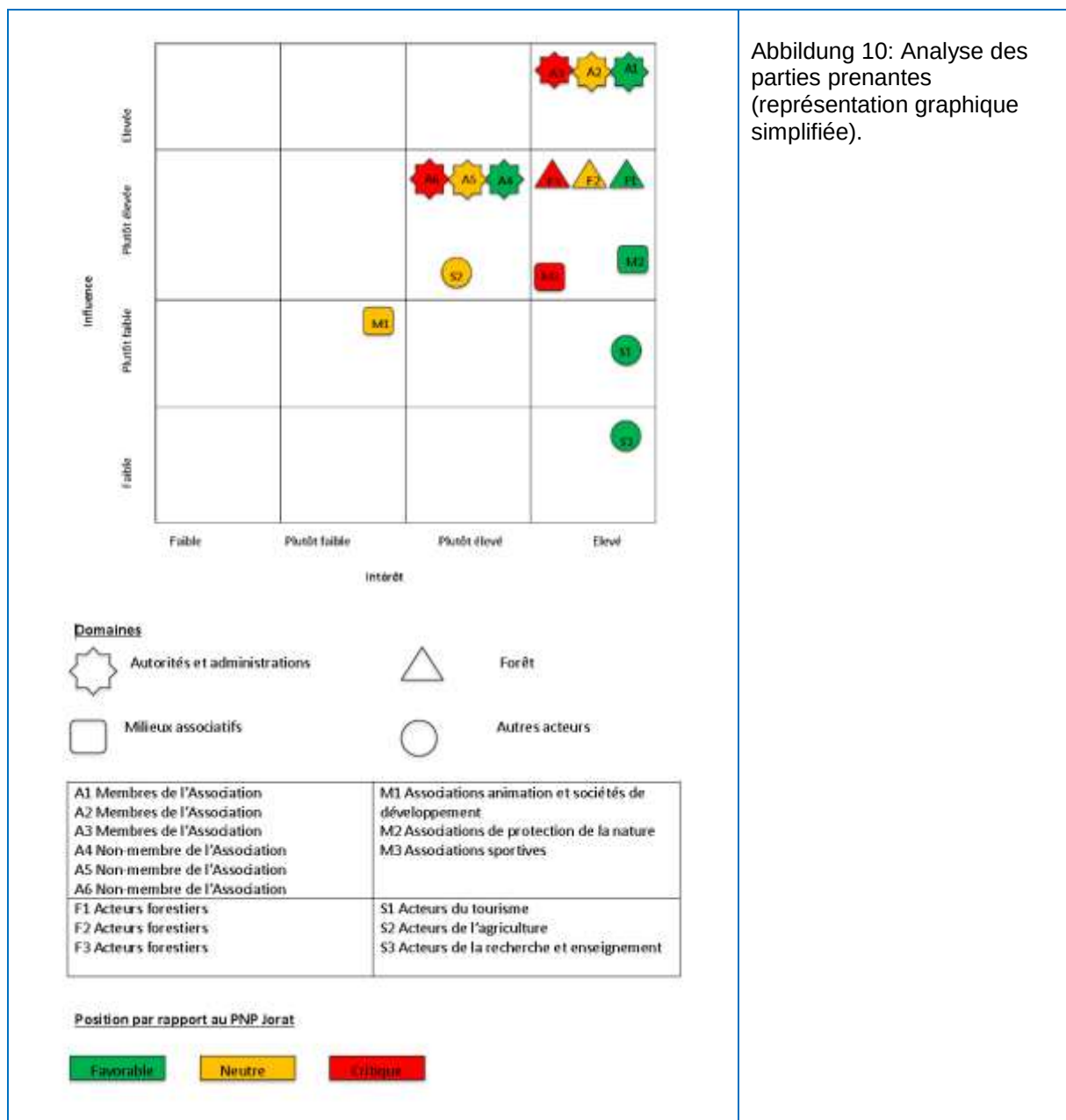
L'analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes a cherché à définir l'intérêt ou les caractéristiques des différentes parties prenantes, leur position par rapport au PNP Jorat et leur influence.

En outre, avec la perspective de développer la communication autour du projet et de faire évoluer la position des parties prenantes, leur position actuelle a été classée selon les niveaux suivants:

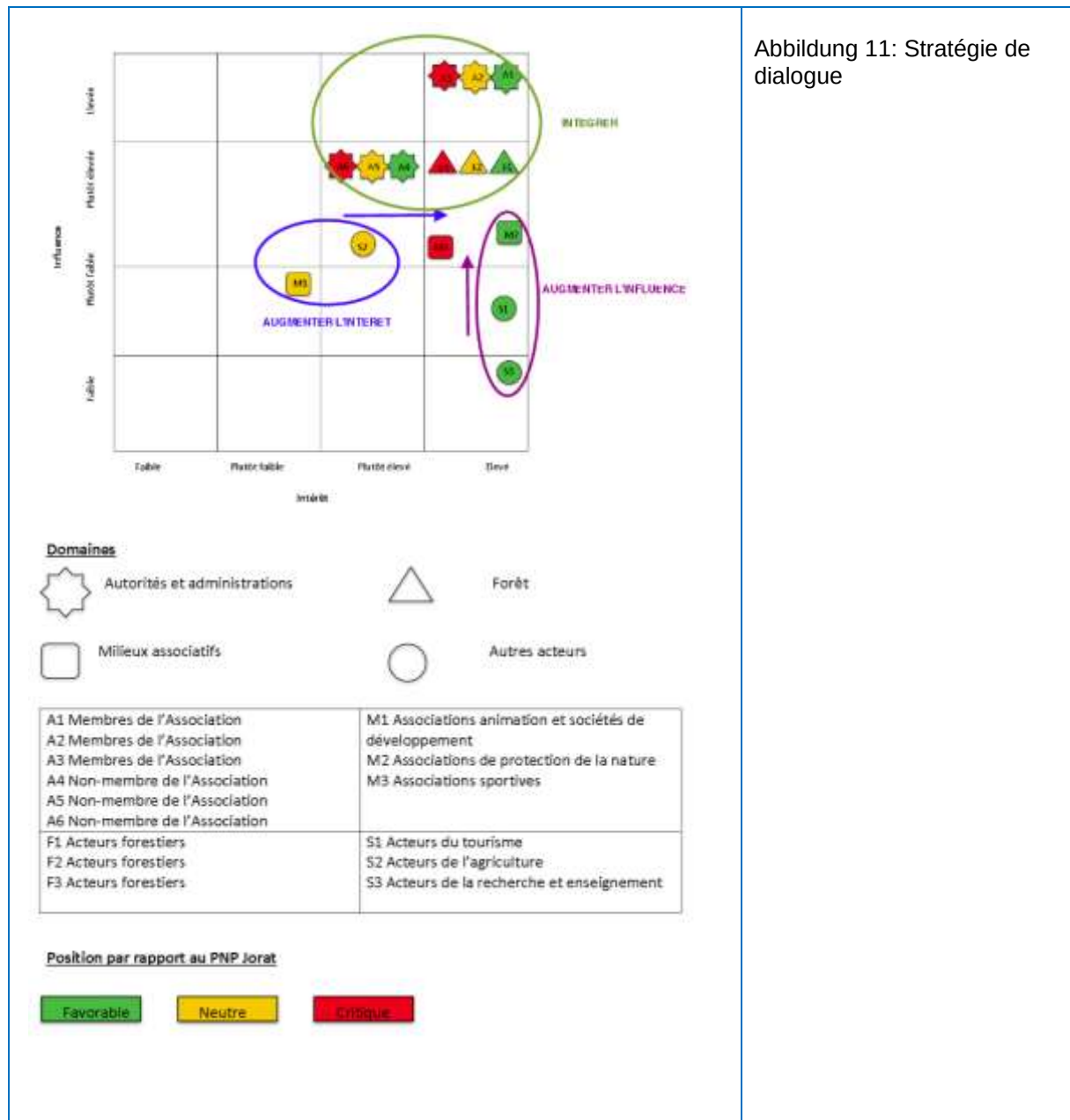
			>	ADHERANCE	>	AMBASSADEUR
DECOUVERTE	>	CONSIDERATION				
			>	REJET	>	MILITANT

En phase de considération, la partie prenante a déjà sa propre opinion, mais a encore besoin d'arguments pour se décider.



Le développement de la stratégie

Sur la base des deux étapes précédentes un plan de communication a été élaboré avec comme objectif d'obtenir l'accord et le soutien des parties prenantes à la création du PNP Jorat. Le graphique 2 présente les grandes lignes de la stratégie de dialogue. Pour chacun des groupes de parties prenantes des messages clés ont été définis, ainsi que les moyens de communication. Les messages clés sont diffusés aux parties prenantes en fonction de leur position vis-à-vis de la création du PNP Jorat.



La planification du dialogue

La création du PNP Jorat dépend de la décision des conseils communaux/généraux des communes territoriales concernées par le périmètre. Ainsi un accent particulier est mis sur le dialogue avec ces instances.

Dès l'automne 2017, des séances participatives ouvertes à la population des communes concernées et aux diverses associations identifiées sont prévues avec l'objectif de présenter d'une part le projet et les activités en cours, et d'autre part de connaître les craintes, les attentes et les potentiels positifs liés à la création d'un parc périurbain.

En 2018, les exécutifs des communes - qui devront rédiger un préavis pour la décision des conseils communaux/généraux en 2019 - seront régulièrement consultés lors de l'élaboration de la Charte du PNP Jorat composée du contrat de parc et du plan de gestion stratégique.

Conclusions

La création du PNP Jorat touche un grand territoire urbain et rural, une large population et de nombreux groupes d'intérêts avec des sensibilités très différentes. Le projet revêt en outre une importance nationale.

Dans ce contexte complexe, renforcé encore par les exigences liées au label parc naturel périurbain, la gestion des parties prenantes revêt un intérêt particulier. La transformation de parties prenantes en moteurs ou ambassadeurs du projet sera un élément essentiel de la réussite du projet.

Le dialogue planifié doit aller au-delà du simple enregistrement des craintes et attentes des parties prenantes. Ces échanges devront alimenter la définition même des objectifs stratégiques et opérationnels, ainsi que les activités concrètes du futur parc. Un projet élaboré avec les parties prenantes et pour la population et les générations futures sera à même de séduire les décideurs finaux.

La démarche définie est en cours de réalisation. Elle devra être suffisamment flexible pour intégrer d'éventuels nouveaux acteurs, mener des actions spécifiques ou engager d'autres moyens en fonction des résultats des échanges. Une évaluation régulière est recommandée afin d'adapter le processus en fonction des leçons apprises.

5.3 Waldtrinkwasser (BE)

Einleitung

Wasserversorgungen sind kleinräumig organisiert. Ein wesentlicher Teil des Trinkwassers stammt aus dem Wald. Die Waldleistungen bezüglich der Trinkwasserversorgungen sind wissenschaftlich nachgewiesen und es bestehen zahlreiche Grundlagen auf Ebene Bund und in den Kantonen zur Inwertsetzung dieser Waldleistung. Im Zentrum standen im vorliegenden Fallbeispiel die Fragen: Wie ist vorzugehen, um auf Ebene Forstrevier die Inwertsetzung der Trinkwasserschutzleistungen sicherzustellen? Wer ist wann und wie einzubinden im Hinblick auf eine Entschädigung der Waldeigentümer für ihren Beitrag zur Produktion von Waldtrinkwasser? In Zusammenarbeit mit einem regionalen Naturpark wurden entsprechende Verhandlungsgrundlagen erarbeitet. In einem ausgewählten Forstrevier wurde das Stakeholdermapping durchgeführt, um das zweckmässige Vorgehen abzuleiten.

Stakeholder-Identifikation (Schritt 1)

Das Forstrevier umfasst knapp 2'000 ha Wald; ein Grossteil der Waldfläche gehört Burgergemeinden; es gibt auch Privatwaldeigentümer. Die Stakeholder wurden gemeinsam mit dem Revierförster identifiziert. Insgesamt wurden 22 einzelne Stakeholder ermittelt und drei Kategorien zugewiesen: Wald, Wasser und übrige Akteure (vgl. nachfolgende Tabelle).

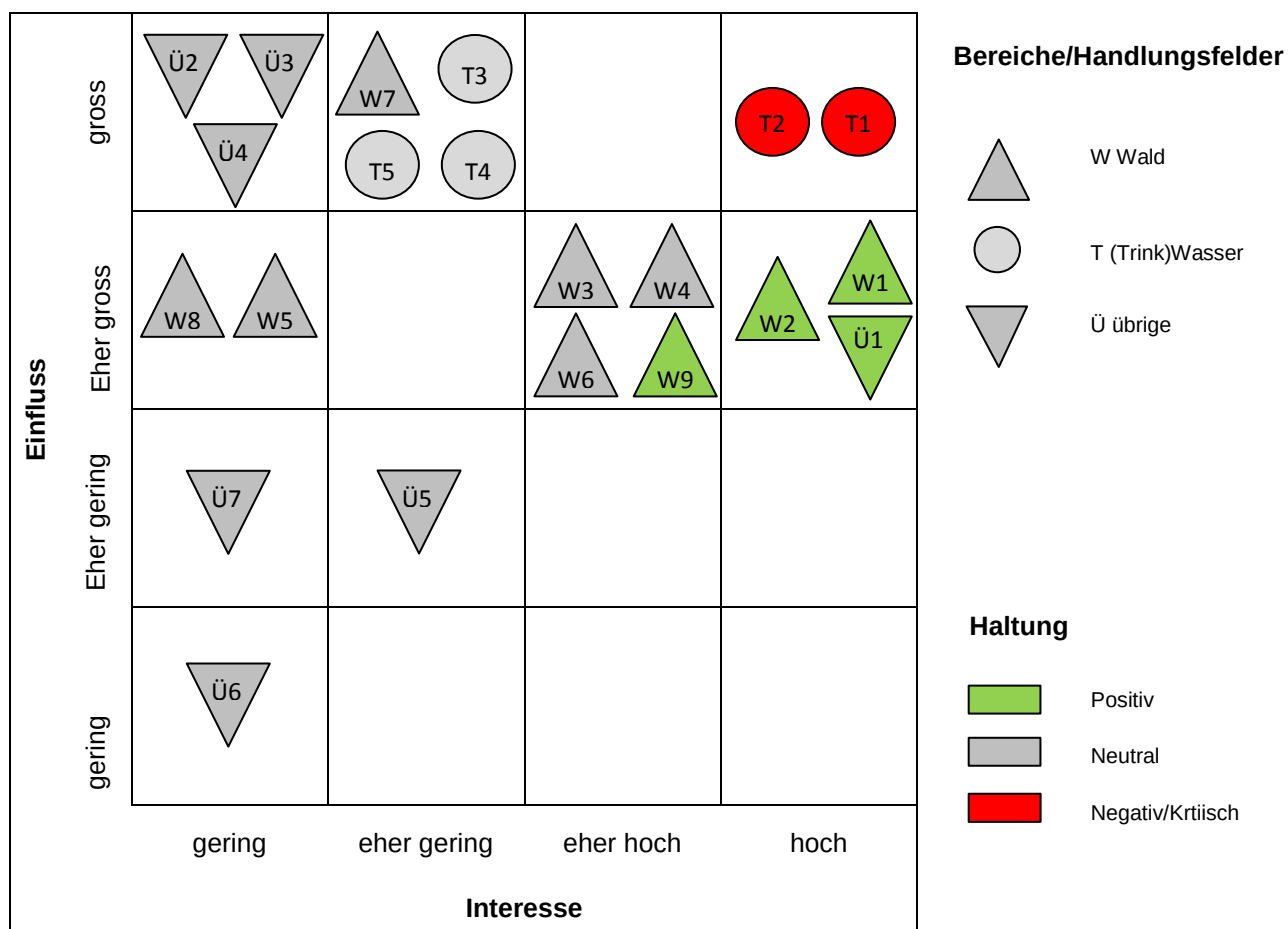
Tabelle 6: Übersicht der Stakeholder im analysierten Forstrevier.

Akteure Wald 	übrige Akteure 	Akteure Wasser 
- W1 Revierförster/Revier - W2 Grosser Forstbetrieb - W3 Burgergemeinde A - W4 Burgergemeinde B - W5 übr. Waldeigentümer Revier (Private, Korporationen etc.) - W6 Revierkommission - W7 Kantonaler Forstdienst - W8 Reg. Waldbesitzervereinigung - W9 Holzkette	- Ü1 Regionaler Naturpark - Ü2 Gemeindebehörde X - Ü3 Gemeindebehörde Y - Ü4 übrige Gemeindebehörden - Ü5 Bevölkerung im Revier - Ü6 Schulen im Revier - Ü7 Gewerbe, Kleingewerbe	- T1 Trinkwasserversorger I - T2 Trinkwasserversorger II - T3 Trinkwasserversorger III - T4 Wasserverbund - T5 Schwellenverband - T6 Zust. kant. Amt (Wasser)

Ergebnisse der Stakeholder-Analyse (Schritt 2)

Die Analyse ergab, dass bei über 70% der eruierten Stakeholder die Haltung gegenüber dem Vorhaben neutral oder im Moment nicht einschätzbar ist. Zwei wichtige Stakeholder werden als kritisch eingestuft, vier Stakeholder als mögliche engagierte Partner. 19 von 22 Stakeholdern werden als eher einflussreich eingestuft.

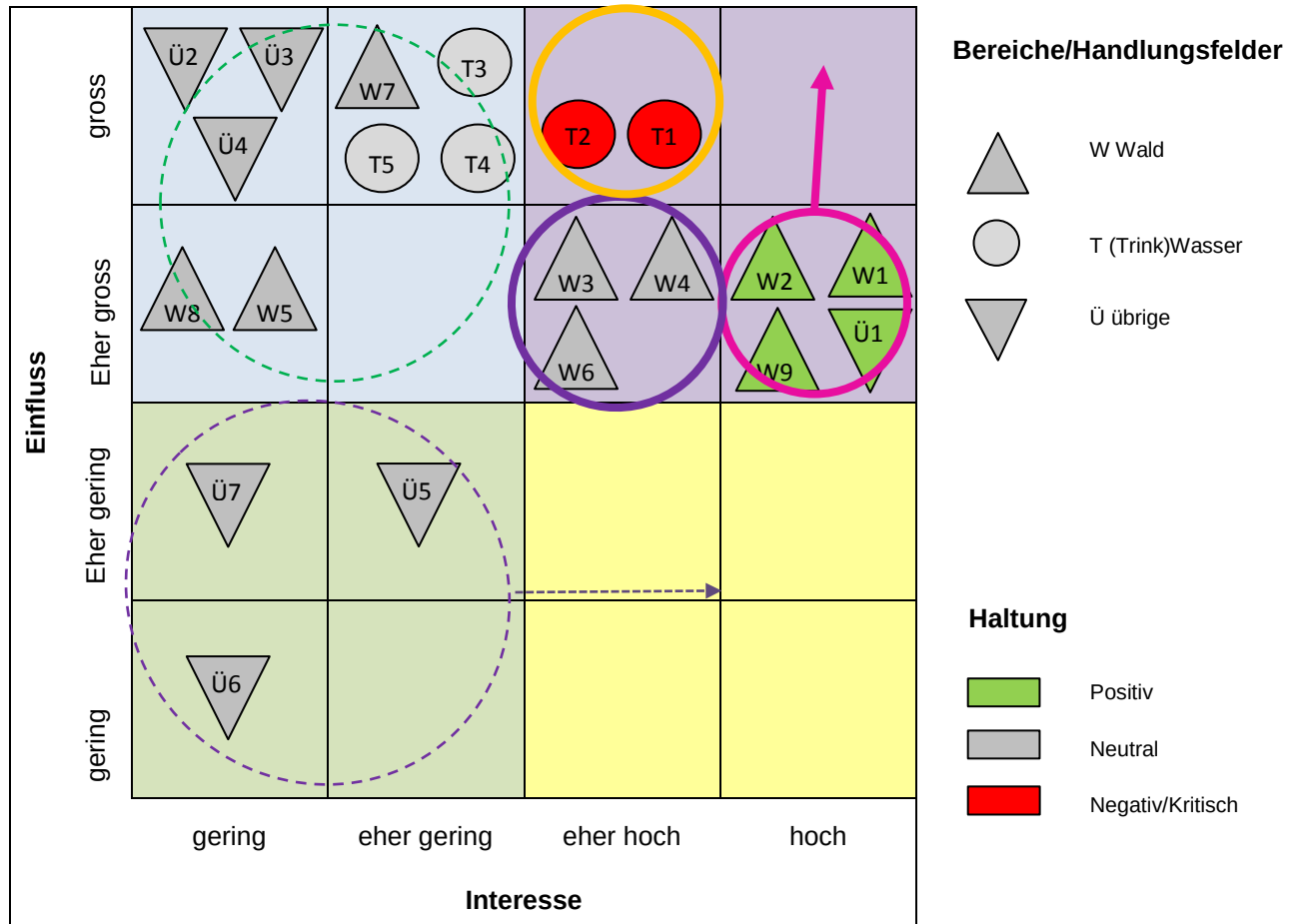
Abbildung 12: Analyse der Stakeholder im untersuchten Revier.



Strategie entwickeln (Schritt 3)

Angeichts der schwierigen Ausgangslage (vgl. Schritt 2) bedarf es eines vorsichtigen Vorgehens in mehreren Schritten. Es wurden insgesamt fünf Dialoggruppen gebildet mit einer angepassten Dialogstrategie (vgl. Abbildung).

Abbildung 13: Bildung von fünf Dialoggruppen.



Akteurfeldbezogene Massnahmen

- Zufriedenstellen, Befriedigen (z.B. Einzelgespräche)
- Einbinden, aktiv managen (z.B. Werkstatt)
- Beobachten
- Informieren (z.B. Informationsbrief)

Strategie Dialoggruppen

- Trägerschaft initiieren (Struktur/Vorgehen klären)
- Als Co-Träger gewinnen (überzeugen, beteiligen)
- Gem. Interessen erkennen & als Partner gewinnen
- Für die Ziele gewinnen
- Ergänzende Projekte und Möglichkeiten der Kooperation erkunden

Dialog planen (Schritt 4)

Zentral für den Erfolg des Vorhabens sind einerseits eine solide fachliche Argumentation. Hierfür wurden Faktenblätter und eine Folienpräsentation ausgearbeitet. Weiter braucht es Eckwerte für die Verhandlungen (betroffenen Waldgebiete, Leistungen und Gegenleistungen, Abgeltungsmodell, Modalitäten der Entschädigung). Seitens des Kantons liegen Grundlagen für die Ausarbeitung von Vereinbarungen vor. Erst nachdem diese Unterlagen aufbereitet sind, können die nachfolgenden Dialogmassnahmen in Angriff genommen werden.

Tabelle 7: Übersicht über ausgewählte Dialogmassnahmen.

Dialoggruppen (Wer)	Stufe/Art des Einbezugs (Was)	Zeitpunkt (Wann)	Massnahmen (Wie)
Potentielle Trägerschaft	Bevollmächtigung (Stufe 5): Initialträgerschaft bilden	...	Gespräche, Leistungsvereinbarung, Entschädigung Waldeigentümer/Forstbetrieb regeln, gemeinsam Aktionsplan festlegen
...	...	...	...
Potentielle Co-Trägerschaft	Gemeinsam Entscheide fällen (Stufe 4): Zusätzliche Träger gewinnen	...	Einzelgespräche im Vorfeld und gemeinsame Sitzung; Bereinigung der bisherigen Grundlagen
...	...	...	...
Regionale Partner	Diskussion und Beteiligung (Stufe 3): Basis für gemeinsame Anliegen entwickeln	...	Runder Tisch/Workshop zur Etablierung der Partnerschaft; Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes «Waldtrinkwasser»
...	...	...	...

Fazit

Die Anzahl der Stakeholder war im vorliegenden Falle zwar überschaubar, die Ausgangslage aber herausfordernd, weil strategische Schlüsselpartner dem Vorhaben gegenüber kritisch eingestellt sind. Es braucht somit ein Angebot, welches auf fachlich soliden Grundlagen aufbaut, auf einfache Vereinbarungsmodalitäten abstützt und allen Beteiligten Vorteile erbringt. Voraussetzung hierfür sind weitere strategische Partner, welche im Verbund das Vorhaben stützen.

5.4 Realisierung eines Waldprojektes mit Kindern in Wettingen (AG)

Einleitung

Der Verein Waldexperiment ist daran, ein schweizweites Angebot für 7-10-jährige Kinder im Wald aufzubauen. Bei diesem Angebot sollen die Kinder den Wald als ungewohnten Freiraum erleben und ihre eigenen Ideen & Vorstellung entwickeln. Hierfür führt der Verein in einer Aufbauphase von 2016-2019 an verschiedenen Standorten insgesamt 6 Fallbeispiele durch. Mit diesen Fallbeispielen sollen Erfahrungen bezüglich Organisation, Abläufen und didaktischem Konzept gesammelt werden.

Das vorgesehene Waldexperiment Wettingen ist ein Fallbeispiel im Kanton Aargau, welches im Frühjahr 2018 gestartet werden soll. Die Laufzeit des Vorhabens ist ein Jahr.

Das Stakeholdermapping diene dem Verein Waldexperiment und der Projektleitung für die Vorbereitung des Waldexperimentes Wettingen und der Festlegung des Einbezugs der lokalen Akteure. Eine entscheidende Phase bei der Lancierung des Waldexperimentes ist die die Bekanntmachung des Angebots, die lokale Vernetzung und die erfolgreiche Rekrutierung von teilnehmenden Kindern.

Stakeholder identifizieren

Die Stakeholder wurden zusammen mit der Vorbereitungsgruppe identifiziert. Zudem wurde der ehemalige Revierförster und Betreiber des Waldschulzimmers befragt.

Insgesamt wurden 61 einzelne Stakeholder identifiziert und vier thematischen Kategorien zugewiesen; die einzelnen Stakeholder wurden zusätzlich in Subgruppen geclustert (vgl. Tab. 1). Die Kinder selber (als primäre Zielgruppe) sowie das ansässige Gewerbe (als Sponsoringpartner) wurden ebenfalls als Stakeholdergruppen erfasst. Als Ergebnis der Identifikationsphase resultierten 24 Stakeholder(subgruppen).

Tabelle 8: Übersicht der Stakeholder im Waldexperiment Wettingen (Angaben in Klammern: Anzahl einzelner Stakeholder pro Subgruppe)

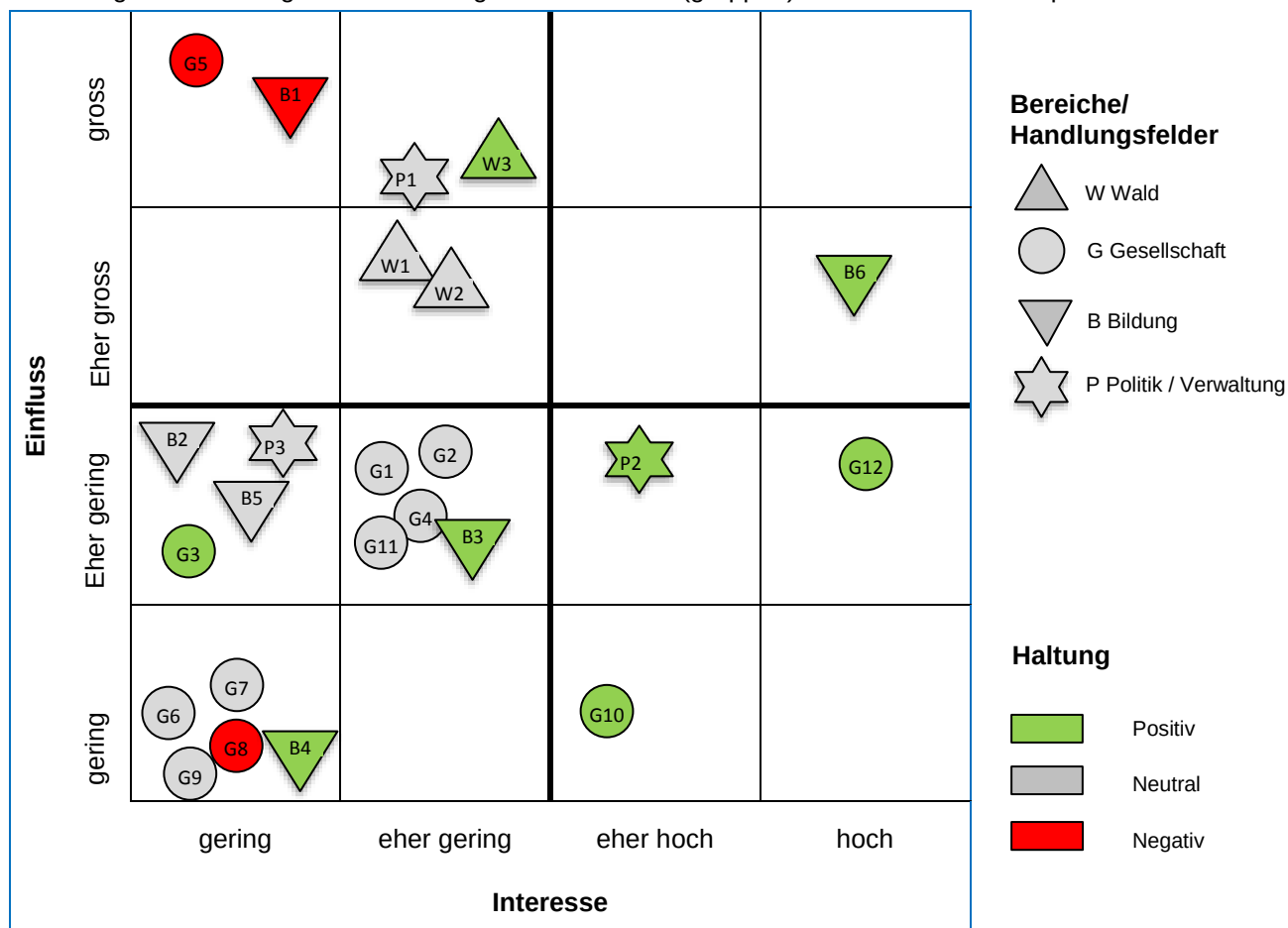
W Wald- bewirtschaftung	G Gesellschaft	B Bildung	P Politik/Verwaltung
(W1) FB Wettingen (1)	(G1) Quartiervereine (5)	(B1) Primarschulhäuser (4)	(P1) Gd. Wettingen (1)
(W2) OBG Wettingen (1)	(G2) Eltern Vereinigung (4)	(B2) Sonderschule (1)	(P2) Wettingen bewegt (1)
(W3) ehem. Rev.fö./ Waldschulzimmer (1)	(G3) Naturfreizeitangebote für Kinder (3)	(B3) Montessori Kita, Wald-Kita (3)	(P3) Abteilung Wald (2)
	(G4) Kinderbetreuung (4)	(B4) Wald-Spielgr. (1)	
	(G5) Pfadi, Jubla & Co (7)	(B5) Kita uä (1)	
	(G6) Sonst. Kinderangeb. (4)	(B6) Waldexp.leitung (2)	
	(G7) Sonstige Vereine (5)		
	(G8) Jagdgesellschaft (1)		
	(G9) Gewerbe (1+)		
	(G10) Kinderärzte/Psychol. (5)		
	(G11) Kinder (1+)		
	(G12) NAB-Charity (1)		
	(G13) Medien (1)		
Total 3	Total 42	Total 12	Total 4

Ergebnisse der Stakeholder-Analyse

Bei der Analyse der Stakeholder (Einschätzung von Einfluss und Interesse sowie Festlegung ihrer Einstellung/Haltung zum Projekt) wurden folgende Leitfragen gestellt:

- (1) Wie gross sind Interesse und Einfluss der einzelnen Stakeholder(gruppen) für das erfolgreiche Zustandekommen und Durchführen des Waldexperimentes in Wettingen?
- (2) Welche Haltung, resp. Einstellung haben die einzelnen Stakeholder(gruppen) gegenüber dem erfolgreichen Zustandekommen und Durchführen des Waldexperimentes in Wettingen?

Abbildung 14: Verortung und Beurteilung der Stakeholder(gruppen) im untersuchten Beispiel.



Einstellung zum Projekt:

Umfeldanalyse; [Anzahl | %]

positiv	17 28%
neutral	32 52%
negativ	12 20%

Bereichszugehörigkeit:

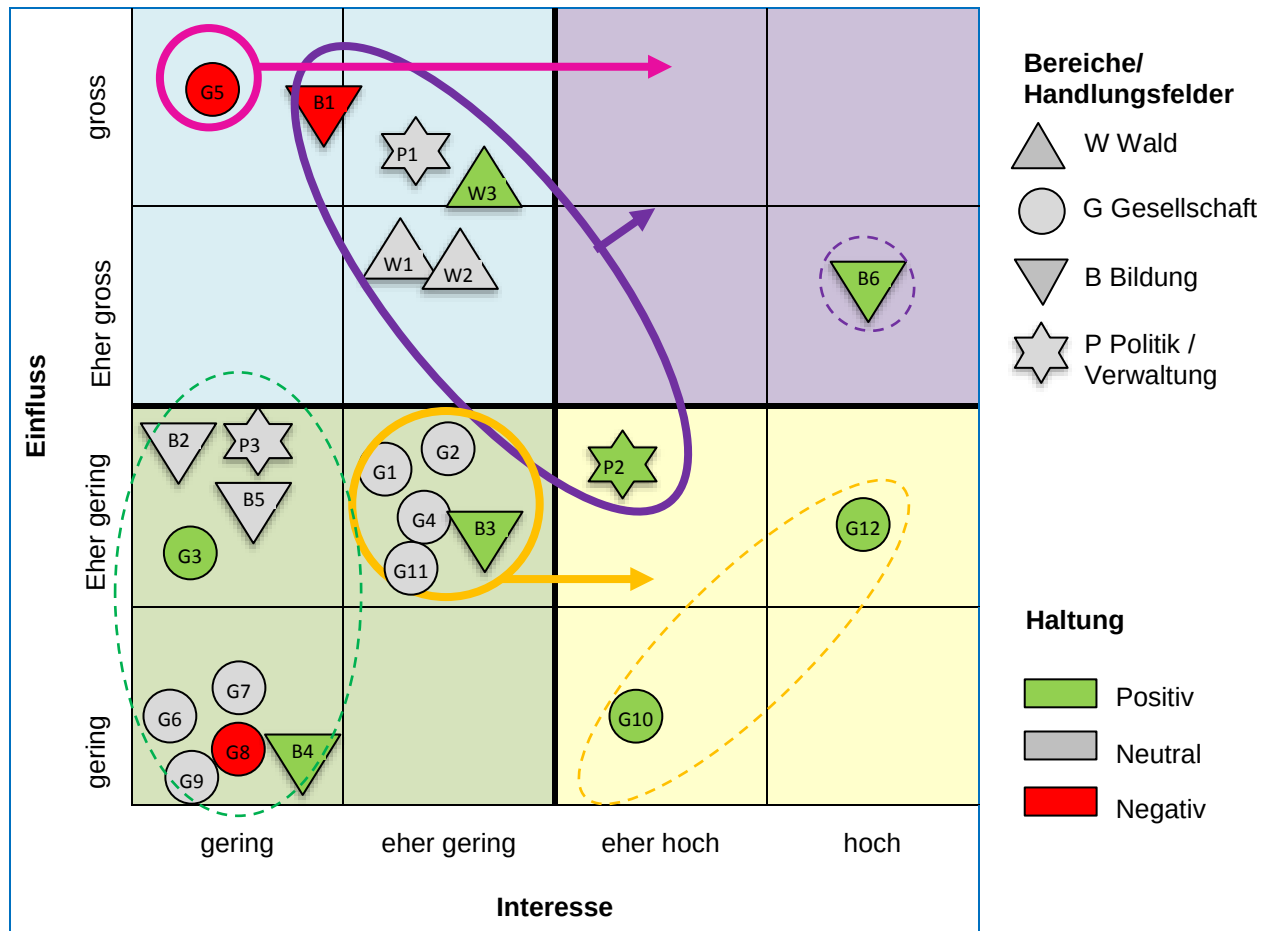
Diversitätsanalyse, [Anzahl | %]

W ▲	Waldbewirtschaftung	3 5%
G ●	Gesellschaft	41 67%
B ▼	Bildung	12 20%
P ★	Politik, Verwaltung	4 6%

Strategie entwickeln

Die Strategie sieht in diesem Fall eine sehr breite Informationskampagne vor mit dem Ziel, einerseits viele Akteure für die Anliegen des Projektes zu gewinnen und andererseits auch Partnerschaften für die Realisierung zu finden. Es wurden insgesamt sechs Dialoggruppen gebildet (vgl. Abbildung).

Abbildung 15: Vorschlag zur Bildung von Dialoggruppen und strategische Stossrichtungen.



Akteurfeldbezogene Massnahmen

- Zufriedenstellen, Befriedigen (z.B. Einzelgespräche)
- Einbinden, aktiv managen (z.B. Werkstatt)
- Beobachten
- Informieren (z.B. Informationsbrief)

Dialoggruppenspezifische Massnahmen

- Gemeinsame Idee entwickeln (überzeugen, motivieren)
- Als Partner gewinnen (überzeugen, beteiligen)
- Interesse wecken
- Beobachten und bei Bedarf situationsgerecht informieren
- Informieren
- Aktiv einbinden

Umgang mit Stakeholdern:

Einflussanalyse [Anzahl bei Beginn | %]

		IST	SOLL
	Zufriedenstellen	15 24 %	↘
	Einbinden	1 2 %	↑
	Beobachten	39 63 %	→↘
	Informieren	7 11 %	↗

Dialog planen

Der Kanton Aargau sowie die Gemeinde Wettingen sind Standorte, die sich durch eine Vielzahl an Aktivitäten für und mit Kindern kennzeichnen. Ebenfalls hoch sind Freizeitaktivitäten der Familien und Kinder generell sowie erholungsspezifische Aktivitäten rund um den Wald. In den Schulen hat der Druck mit den neuen Lehrplänen stark zugenommen. Besonderes Augenmerk soll bei den Dialogmassnahmen auf zwei Akteursgruppen gelegt werden: Die Primarschulhäuser einerseits sowie ausgewählte Jugendgruppen. Grundsätzlich stösst die Idee des Waldexperimentes bei Akteuren auf positive Resonanz, die sich im Tätigkeitsfeld Waldpädagogik und freie Pädagogik bewegen. Diese gilt es ebenfalls einzubeziehen.

Tabelle 9: Übersicht über die Art & Weise des Einbezugs ausgewählter Dialoggruppen.

Dialoggruppen (Wer)	Stufe/Art des Einbezugs (Was)	Zeitpunkt (Wann)	Massnahmen (Wie)
Waldeigentümer / Forstbetrieb	Gemeinsame Ent- scheide fällen (Stufe 4): Partner- schaft etablieren	Sommer/Herbst 2017	Gespräche, Leistungsvereinbarung, Entschädigung Waldeigentü- mer/Forstbetrieb regeln, gemein- same Aktion vorbereiten
...	...	...	...
Jugendorganisatio- nen	Bevollmächtigung (Stufe 5): Länger- fristige gemein- same Träger- schaft etablieren	Winter 2017/18	Workshop zur Etablierung der Part- nerschaft; Gemeinsame Aktionen und Durchführung. des WE
Schulen	Anhören (Stufe 2) und Informieren: für gemeinsame Informationskam- pagne gewinnen	Frühling 2018	Einzelkontakte, Plattform für Be- kanntmachung, Verteilung Flyer
...	...	...	...
...	...	...	...

Fazit

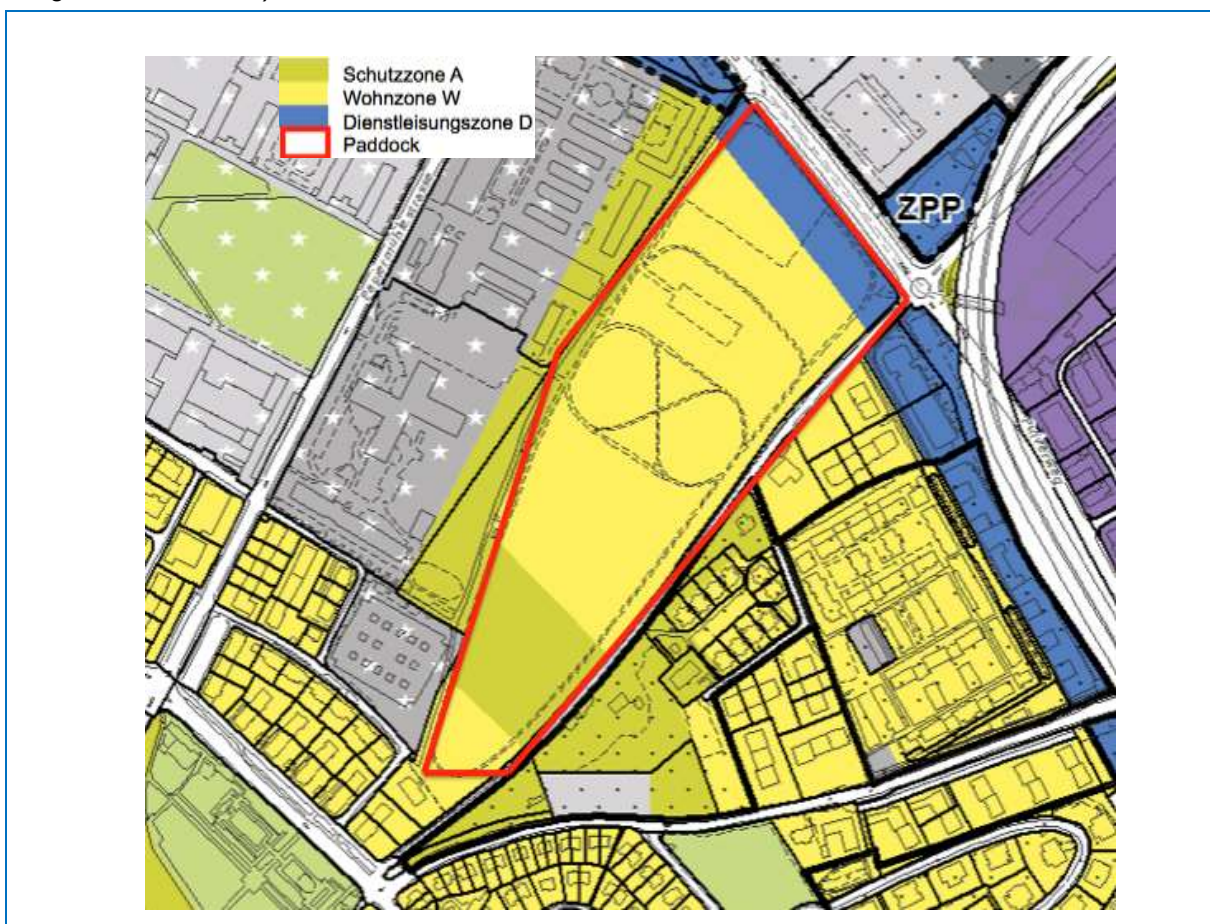
Die Vielzahl an Stakeholdern war im vorliegenden Falls sehr gross, der Anteil strategisch relevanter Akteure war jedoch überschaubar. Ein frühzeitiger Einbezug dieser Stakeholder sind zentral für den Projekterfolg. Durch die Bündelung der Akteure in Dialog-Gruppen wird die Kommunikation handhabbar.

5.5 Arealentwicklung des Nationalen Pferdkompetenzzentrums Bern (BE)

Einleitung

Das nationale Pferdkompetenzzentrum Bern NPZ ist ein Reitzentrum mit einem grossen Paddock mitten in Bern. Neben vielseitigen Aktivitäten des Pferdesports, wird das Zentrum auch durch das Militär genutzt. Das Areal ist zwar frei zugänglich, aber vom Pferdesport dominiert. Die Geschäftsleitung des NPZ ist mit Fragen zum Unterhalt von knapp 300 Bäumen auf dem von ihnen gepachteten Areal an die HAFL herangetreten, denn das NPZ ist für diesen Unterhalt der Bäume inmitten eines Wohnquartiers hinter dem Rosengarten in Bern verantwortlich. Die folgende Abbildung zeigt das Areal in seiner Einteilung nach Zonen.

Abb.16: Paddock des NPZ mit den Nutzungszonen der Stadt Bern (Quelle: nach Stadt Bern 2017, E. Grüter/Student HAFL).



Die Betriebsleiterin des NPZ, Salome Wäggeli, möchte, dass das Areal als grüne Oase mit dem Paddock erhalten bleibt und der Bevölkerung zugänglich gemacht wird. Der Zonenplan zeigt, dass ein Teil des Paddocks Bauzone ist und dementsprechend ein Nutzungsdruck entsteht. Dieser Nutzungsdruck liegt nicht beim NPZ selbst, sondern auf politischer Ebene in der Stadt Bern. Mithilfe der Stakeholderanalyse sollte dennoch ausgelotet werden, welche Möglichkeiten das NPZ für ihre Kommunikationsstrategie hat. Wichtig ist dafür, dass die verschiedenen Bedürfnisse auf dem Areal erkannt werden und das Vorhaben einer Öffnung des Areals durch die Nutzung einer breiteren Bevölkerung thematisiert werden. Mit dem Team des NPZ wurde im Frühjahr 2017 ein Stakeholder-Mapping durchgeführt. Das Mapping wurde anhand des Ziels „erhalt Paddock durchgeführt.“

Folgende Stakeholder konnten im Sinne der allgemeinen oben formulierten Zielsetzung identifiziert werden:

Tabelle 10: Überblick über die Stakeholder, gruppiert nach Bereichen.

Bereich	Stakeholder
Grünraumbewirtschaftung	Stadtgrün Bern, Rufener Baumpflege, Heinz Erb (Stallmeister), Andreas Balmer (Hausmeister)
Umwelt, Landschaft	Pro Natura, BirdLife, SHS (Schweizer Heimatschutz), Schweizerischer Verband für Pferdesport SVPS (S. Widmer, Ch. Troillet), Schweizerische Kynologische Gesellschaft (SKG)
Gesellschaft (Freizeit und Erholung)	Quartierverein Stadteil IV (QUAV4), Quartierverein Stadteil V (Dialog Nord Quartier), Pfadi, JuBla, Reitsportvereine: ZVCH, RV Bolligen, RV Bern, OKV, ZKV, Berner Dragoner rot/grün, Laufsportverband BOLV (Thomas Gisi) Anwohner, Laufsportler, private Reiter/-innen, Erholungssuchende, Golden ager, Naturbeobachterinnen
Medien	Bund, BZ rot/blau/grün, Pferdewoche, Kavallo, Pegasus, 2'500 Facebook Follower NPZ, Quartiersblatt rot/blau/grün
Bildung	Spielgruppen, Kitas
Politik, Verwaltung	Schweizer Armee (Kompetenzzentrum, « Pentagon », Armasuisse) Gemeinderat, Stadtplanungsamt, Denkmalpflege, Burgergemeinde Bern
Andere	Holzkünstler, Baumpflege Anton Hofstetter, Baugewerbe für Wohnungsbau, Post, Wutbürger/-innen,
Tiere	Pferde, Hausrotschwanz, Fledermäuse, Spatzen

Es ist davon auszugehen, dass die meisten Nutzungen auf dem NPZ den Erhalt des Passocks unterstützen würden. Das Stakeholder-Mapping auf der Makroebene zeigt, mit welchen Partnern das NPZ zusammenarbeiten sollte. Die folgende Tabelle ist als ein allgemeiner Vorschlag für die Kommunikation zu verstehen.

Tabelle 11: Vorschlag für den Umgang mit den Stakeholdern.

Stakeholder		Empfohlene Kommunikation
Investoren		Kooperation ??
Stadtgrün Bern		Kooperation, Partnerschaft
Gemeinderat, Stadtplanungsamt, Denkmalpflege, Bürger-gemeinde Bern		Regelmässiger Austausch und ge-meinsame Planung und Projekte
Anwohner/-innen, Quartiersvereine, Berner Dragoner rot/grün, Laufsportverband BOLV		Regelmässige Anlässe, Austausch
Tiere	SVPS, SHS, ProNatura, BirdLife, SGK	Regelmässiger Austausch, Aktivie-rung
Schweizer Armee (« Pentagon »), Arma Suisse		Information und Austausch
Medien : FB Follower, Quartiersblatt		Aktivierung/Information
Andere		Vorerst keine speziellen Massnah-men, Information und Transparenz über Kommunikation

In einem weiteren Schritt wurde die Stakeholderanalyse mit den Studierenden der HAFL im Modul „Kommunikation rund um den Wald“ vertieft. Hierzu wurden Massnahmen, die zum Erhalt des Paddocks beitragen könnten durchgespielt. Für die jeweilige Massnahme wurden wieder Stakeholderanalyse durchgeführt, die veranschaulichen sollten, welche Nutzenden, wie beeinflusst werden.

Tabelle 12: Orientierungsläufe auf dem Areal des NPZ.

Nr.	Stakeholder	Interessen des Stakeholders	Einstellung	Einfluss	Konfliktpotenzial	Maßnahmen	Maßnahmen-Verantwortlicher
S1	Pflege Paddock	Keine Verschmutzung des Paddocks	0	0	0	Gute Absprache und Organisation	OK-Verantwortlicher
S2	Verbände (SVPS, SKG)	Trotz OL muss Nutzungsmöglichkeit bestehen	-	0	+	Koordination der Termine	OK-Verantwortlicher
S3	Quartiervereine, Anwohner	Keine überhöhten Emissionen	0	0	+	Gute Kommunikation, (ev. Apero)	OK-Verantwortlicher
S4	Sportler	Teilnahmemöglichkeit	+	0	-	Werbung	OK-Verantwortlicher
S5	Private Reiter/-innen	Trotz OL muss Nutzungsmöglichkeit bestehen	-	0	+	Koordination der Termine	OK-Verantwortlicher
S6	Feuerwehr/Polizei	Wollen informiert sein.	0	+	-	Gute Kommunikation	OK-Verantwortlicher
S7	Medien	Wollen informiert sein	+	-	-	Werbung auf verschiedenen Plattformen	OK-Verantwortlicher
S8	HAFL	Stakeholderanalyse durchführen	+	-	-	Stakeholderanalyse durchführen	Studenten der HAFL
S9	Schweizer Armee	Wollen informiert sein und ev. Helferstunden leisten	0	+	0	Gute Kommunikation	OK-Verantwortlicher
S10	Gemeinde/Stadtrat	Wollen informiert sein	+	+	+	Anlassbewilligung einholen	OK-Verantwortlicher

Einstellung	Einfluss	Konfliktpotenzial
+ positiv	+ hoch	+ hoch
o neutral	o mittel	o mittel
- negativ	- gering	- gering

Tabelle 13: Spielplatz auf dem Areal des NPZ.

Nr.	Stakeholder	Interessen des Stakeholders	Einstellung	Einfluss	Konfliktpotenzial	Maßnahmen	Maßnahmen-Verantwortlicher
S1	Bürgergemeinde Bern	Eigentümer, wie weiter	?	+	?		
S3	Stadtgrün Bern	Biologische Vielfalt	+	o	-		
S10	BirdLife	Lebensräume in der Stadt	+	+	-		
S2	SVPS	NPZ erhalten	+	o	o		
	SKG	Platz für Hunde	-	-	+		
S7	QUAV4	Lebendiges Quartier	+	+	-		
S6	Reitsportvereine	Unbehindertes Reiten	-	+	+		
	Anwohner	Grüne Zone, Ruhe	o	o	o		
	Erholungssuchende	Erholung, Natur, frische Luft, z.T. Hund	+	o	o		
S9	Private ReiterInnen	Reiten gegen Bezahlung -> Leistung	-	o	+		
	Spielgruppe, Kita	Spiele mit den Kindern	+	o	-		
	Schweizer Armee	Zufahrt ohne Gefahren; Pausen	+	o	-		
S4	Gemeinderat	Stadtplanung, Wohnzone	?	+	+		
S8	Denkmalpflege	Schutz alter Bäume	+	+	-		
S5	Baugewerbe	Bau anstatt Grünfläche	-	+	+		
	Tierwelt	Lebensraum, ruhe	+	-	-		

Legende:
Einstellung
+ positiv
o neutral
- negativ

Einfluss
+ hoch
o mittel
- gering

Konfliktpotenzial
+ hoch
o mittel
- gering

Vorschlag Bespielung
des Areals



Tabelle 14: Kavalierie-Ausstellung im NPZ.

Nr.	Stakeholder	Interessen des Stakeholders	Einstellung	Einfluss	Konfliktpotenzial	Maßnahmen
S1	SVPS Schweizer Verband für Pferdesport	Sind evtl. interessiert an der historischen Nutzung der Pferde...	o	o	-	Können als Gäste eingeladen werden oder selbst mit einem Stand werben.
S2	SHS Schweizer Heimatschutz	Wollen das Areal erhalten...	+	-	-	Keine...
S3	SKG Schweizer Kynologie Gesellschaft	Wollen für sich werben und auf sich aufmerksam machen...	+	-	-	Können einen eigenen Werbestand am Fest aufbauen.
S4	QUAV Quartierverein	Wollen das etwas läuft im Quartier...	o	+	o	Können als Besucher eingeladen werden, oder sogar mit einer Festwirtschaft aktiv teilnehmen.
S5	Schweizer Armee (Kavallerie Vereine)	Wollen ihre aktuellen Tätigkeiten mit den Pferden und Hunden präsentieren, was sie früher gemacht haben und historisches Material präsentieren...	+	+	-	Stellen Soldaten und Material für die Show zur Verfügung, helfen evtl. bei dem Aufbau.
S6	Eigentümer	Wollen eine sinnvolle Nutzung des Areals...	+	+	-	Keine...
S7	Seniorengruppen mit Jugendlichen/Kindern	Haben evtl. selbst eine Vergangenheit in der Kavallerie, wollen mit ihren Kindern/Enkel etwas Historisches ansehen...	+	-	-	Werden durch Werbung eingeladen als Besucher.
S8	Wutbürger	Wollen etwas Anderes sehen als den Reitsport mit seinem „elitären“ Status...	o	-	o	Werden als Besucher eingeladen.

Die Studierenden konnten durch die Stakeholderanalysen nicht nur die Methoden und Instrumente kennenlernen. Sie haben auch wesentliche Ideen zur Umsetzung der Ziele geliefert.



Ausblick

Das zentrale Spannungsfeld von Nutzung und Schutz dieses urbanen Grünraums kommt im NPZ stark zur Geltung. Vor dem Hintergrund, das Areal für die umliegenden Quartiere und Besucher/-innen attraktiver zu gestalten, wurden möglichen Kommunikationsstrategien in Bezug auf die Stakeholder erarbeitet. Die Methoden werden dem NPZ zur Verfügung gestellt, um weitere Abklärungen in Hinblick auf die Ziele stakeholder-basiert durchzuführen.

Abbildung 17: Verortung und Beurteilung der Stakeholder.



6 Fazit

6.1 Folgerungen und Erkenntnisse

Akteurlandschaft verstehen

Die systematische Auseinandersetzung mit den Stakeholdern verhilft den Projektverantwortlichen die Akteurlandschaft in einem breiten Sinne zu verstehen und ein auf die Ziele abgestimmtes Vorgehen aufzulegen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation sind die Kenntnisse über die Zielgruppen und eine Orientierung an diesen Zielgruppen. Die entwickelte Methodik erwies sich dabei als zweckmässig und auch für einfache Problemstellungen rasch und unkompliziert anwendbar. Eine besondere Bedeutung kommt der Identifikation der Stakeholder zu (Schritt 1 des Mappings). In der Praxis ist oft eine intuitive Annäherung die Regel; dabei kann sich der lückenhafte oder unbedachte Zugang später zu einem Projektrisiko entwickeln. Es gilt blinde Flecken nach Möglichkeit zu vermeiden; eine Abhilfe schafft hier ein iteratives Vorgehen im Team.

Zu Beginn die Dialogstufen bedenken

Das künftige Ausmass des Einbezugs der Stakeholder wirkt sich stark auf den Ablauf und die Ergebnisse des Projektes aus. Dialog soll nicht dem Zufall überlassen werden. Sollen Interessenvertreter in den Entscheidungsprozess involviert werden, so gilt es, von Anfang an deutlich zu machen, was mit Partizipation – von Informieren über Konsultieren bis Mitentscheiden – konkret gemeint ist, und welche Rolle die Dialogpartner haben respektive welche Aufgaben sie im weiteren Verlaufe übernehmen sollen.

Angepasste Dialog-Strategien je nach Akteurskonstellation

Der Vergleich der verschiedenen Fallbeispiele zeigt, dass je nach Akteurskonstellation unterschiedliche Dialog-Strategien erforderlich sind. Der in der Literatur und Praxis gebräuchliche Begriff des Dialoges greift im eigentlichen Sinn des Stakeholdermanagements oft zu kurz. Die Kommunikation ist im seltensten Fall eine reine Form des Dialoges, wo sich zwei Stakeholder gegenüberstehen, sondern betrifft vielmehr eine Vielzahl verschiedener Stakeholder – parallel, zusammen oder nacheinander. Die Bildung von Dialoggruppen unterstützt dabei die zielgruppengerechte Bündelung von Kommunikationsmassnahmen.

Interessen und Einfluss ändern

Im Verlaufe eines Vorhabens ändern Rollen, Interessen und Einfluss der involvierten Akteure. Bei anspruchsvollen Projekten lohnt es sich deshalb das Stakeholdermapping periodisch zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen.

Projekterfolg durch Kenntnis der Stakeholder

Ein wichtiges Element für einen starken Wettbewerber oder für den Erfolg eines grösseren Vorhabens ist die Kenntnis des Akteurfeldes, die möglichst adäquate Einschätzung seines direkten und indirekten Umfeldes, seiner Kunden/innen und Mitbewerber/innen. Mit der Toolbox (vgl. Anhang) wurden konkrete Arbeitshilfen dazu erarbeitet. Durch das proaktive Vorgehen werden potenzielle Konflikte rechtzeitig erkannt und Potenzial für Partnerschaften geschaffen. Dies schafft Wettbewerbsvorteile für künftige Vorhaben.

6.2 Ausblick

Im Rahmen der Durchführung der Fallbeispiele fand bereits ein Transfer an Wissen, Instrumenten und Erfahrungen statt. Die Ergebnisse wurden allen bisher involvierten Akteuren kommuniziert.

Zusätzlich wurden nachfolgende Massnahmen des Wissenstransfers durchgeführt oder sind in Vorbereitung:

- *Posterpräsentation im Rahmen der IUFRO-Konferenz 2017:* Anlässlich der IUFRO-Konferenz 2017 in Freiburg im Preisgau (D) wurden Zwischenergebnisse präsentiert und mit anderen Konferenzteilnehmenden aus aller Welt diskutiert (vgl. dazu das Poster im Anhang).
- *Ateliers im Rahmen des Forums Wissenstransfer Wald 2018:* Anlässlich des dritten Forums Wissenstransfer Wald vom 24. Mai 2018 werden die Ergebnisse in einem Atelier vorgestellt und mit Waldfachleuten Erfahrungen ausgetauscht.
- *Weiterbildungsanlass Fowala:* Es wurde bereits eine Eingabe bei Fortbildung Wald und Landschaft gemacht für das Kursprogramm 2018; die Kurskommission konnte das Thema für 2018 allerdings noch nicht berücksichtigen; es wird deshalb für das Programm 2019 nochmals eine Eingabe erfolgen.
- *Integration von Wissen in die Ausbildung:* Die Ergebnisse und Instrumente wurden den Ausbildungsinstitutionen (BZWL, BZWM, BFH-HAFL, ETHZ) zur Verfügung gestellt verbunden mit einem Vorschlag für den Aufbau und die Gestaltung entsprechender Unterrichtseinheiten (Bericht, Toolbox, Präsentationsfolien).
- *Artikel in der Zeitschrift „Wald und Holz“ und in «La Forêt»:* In zwei Kurzbeiträgen werden ausgewählte Ergebnisse vorgestellt und auf die Toolbox hingewiesen.

Literaturverzeichnis

- Aubert S, Fourage C, van Paassen A, Perez P, Mathevet R et al. (2014): ComMod: Engaged Research's Contribution to Sustainable Development. In: Étienne M, editor. Companion Modelling: Springer Netherlands. pp. 211-231.
- Backhaus N, Müller-Böcker U (2006): Gesellschaft und Raum: Konzepte und Kategorien. Universität Zürich. 101 S.
- BAFU (2013): Projektmanagement bei komplexen Altlastensanierungen. Grundlagen für die Praxis. 66 S.
- BAFU und WSL (Hrsg.) (2013): Die Schweizer Bevölkerung und ihr Wald. Bericht zur zweiten Bevölkerungsumfrage Waldmonitoring soziokulturell (WaMos 2). Bundesamt für Umwelt, Bern und Eidg. Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft WSL, Birmensdorf. Umwelt-Wissen Nr. 1307: 92 S.
- Bousquet F, Étienne M, d'Aquino P (2014) Introduction. In: Étienne M, editor. Companion Modelling. A Participatory Approach to Support Sustainable Development. Dordrecht: Springer Netherlands. ComMod C (2005) La modélisation comme outil d'accompagnement. Natures Sciences Sociétés 13 (2): 165–168.
- BSR (2011): Stakeholder Mapping. 5 S.
- Combe J (2011): Wald und Gesellschaft. Erfolgsgeschichten aus dem Schweizer Wald. Stämpfli Verlag AG, Bern. Sophie und Karl Binding Stiftung (Hrsg.). 284 S.
- Cowling P, De Value C, Rosenbaum K (2014): Assessing forest governance: A Practical Guide to Data Collection, Analysis & Use. PROFOR and FAO. Washington DC.
- Daré W (2015): Companion Modelling: An introduction. Springschool on Companion Modelling: Principles and applications with a special focus on facilitation. 17-33 May, Wislikofen, Switzerland.
- Dubbel V (2010): Vom Försterwald zum Bürgerwald. Bürgerbeteiligung im Wald der Stadt Essen. Stadt + Grün, 5/2010: 36-39.
- Eilmann S, Behrend F, Hübner R, Weitlander E (2011): Interessengruppen/Interessierte Parteien. In: GPM, Gessler M., SPM Swiss Projekt Management Association (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement. 4. Auflage, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 2011, S. 71.
- Etienne M (Hrsg.) (2014): Companion Modelling. A Participatory Approach to Support Sustainable Development. Springer Netherlands.
- Freeman R E (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, Pitman.
- Gerum J K (2008): Stakeholder-Management bei Projektentwicklungsunternehmen im Bauwesen. Dissertation. ETH.
- GMP (2015): Stakeholdermanagement. Eine Studie zu Art und Umfang der Umsetzung in deutschen Unternehmen und Projektgruppen. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Fachhochschule Westküste. Nürnberg, Heide.
- Hunziker M, von Lindern E, Bauer N, Frick J (2015): Erholung im Wald. In: Rigling, A., Schaffer, H.P. (eds.) 2015: Waldbericht 2015. Zustand und Nutzung des Schweizer Waldes. Bundesamt für Umwelt, Bern; Eidg. Forschungsanstalt WSL, Birmensdorf. 120-121.

- IIED (2005) Analyse du pouvoir des parties prenantes. Power Tools, International Institute for Environment and Development. London.
- Johnson G, Scholes K, Whittington R (2006): Exploring Corporate Strategy, 7. Aufl., Harlow u.a.
- Lintemeier K, Rademacher L (Hrsgs.) (2013): Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren. Lintemeier Stakeholder Relations, MHMK Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation. München, Wien.
- Litschel J, Schramm E (2010): Kozeption und Durchführung eines Stakeholder-Involvements in BIK^F (am Beispiel der ersten Phase von „Wald- und Forstsysteme der Zukunft). LOEWE Biodiversität und Klima Forschungszentrum, Frankfurt am Main. Knowledge Flow Paper, 9.
- Mitchell R K, Agle B R, Wood D J (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: The Academy of Management Review, Vol. 22, S.853-886. Zitiert In: Gerum. J.K. (2008): Stakeholdermanagement bei Projektentwicklungsunternehmen im Bauwesen. Dissertation, ETH Zürich.
- Regiosuisse (2016): Kommunikation. Praxisblatt. 16 S.
- Santé Canada (2006): Améliorer les relations entre les intervenants: Participation du public et lieux contaminés: Un guide pour les gestionnaires de sites. (zitiert in: BAFU 2013)
- Thiessen A (2015): A new story of business: Unternehmensführung durch Stakeholder Management. Unternehmerzeitung. Swiss Businesspress SA, Zürich. Veröffentlicht online am 17.09.2015 unter www.unternehmerzeitung.ch/uz-praxis/management/stakeholdermanagement.
- Whitehead I, Hansmann R, Zivojinovic I, Bernasconi A, Lohrberg F (2015): The role of partnerships and the Third Sector in the development and delivery of urban forestry and green infrastructure. (Buchkapitel in Bearbeitung).
- Wilkes-Allemann J, Pütz M, Hirschi C, Fischer C (2015): Conflict Situations and Response Strategies In Urban Forests In Switzerland. Scandinavian Journal of Forest Research, 30 (3): 204-216.
- Zabel A, Lieberherr E, Rappo A (2015): Weiterentwicklung der Waldpolitik 2020: Analyse der Anliegen der Waldstakeholder. 40 S.

Glossar / Glossaire

Stakeholdermapping	Das Stakeholdermapping ist ein Vorgehen zur Analyse der Stakeholder und zur Klärung des Einbezugs von Stakeholdern, welches vier Schritte umfasst: (1) die Identifizierung, (2) die systematische Analyse, (3) die Strategiefindung für den Umgang mit den Stakeholdern und (4) die Planung, Vorbereitung und Festlegung des Einbezuges von respektive des Dialoges mit Stakeholdern.
Cartographie des parties prenantes	<i>Procédé utilisé dans la gestion des parties prenantes servant à clarifier leur intégration. Il se compose de quatre étapes: (1) identification, (2) analyse systématique, (3) définition du dialogue et (4) planification et préparation de l'intégration de parties prenantes.</i>
Stakeholderanalyse	Baustein des Stakeholdermappings, widmet sich der systematischen Einordnung und Bewertung der Stakeholder hinsichtlich ihres Einflusses und Interesses sowie weiterer Analyseaspekte wie bspw. ihren Einstellungen zum Projekt.
Analyse des parties prenantes	<i>Élément constitutif de la cartographie des parties prenantes, comprenant la classification systématique et l'évaluation des parties prenantes sur la base de leur influence et de leur intérêt, ou encore d'autres critères, comme p. ex. leur perception du projet.</i>
Stakeholderdialog	Gleichberechtigte Kommunikationssituation auf Augenhöhe. Dabei geht es nicht bloss um einseitige Beeinflussung, sondern um einen gegenseitigen Austausch von Erfahrungen und Anliegen.
Dialogue des parties prenantes	<i>Situation de communication équitable, sur un pied d'égalité. Il ne s'agit pas d'une influence unidirectionnelle, mais d'un échange réciproque d'expériences et de souhaits.</i>
Waldstakeholder	AnspruchsträgerInnen, Interessierte und Betroffene der Walderhaltung, -gestaltung, -bewirtschaftung und -nutzung.
Parties prenantes liées à la forêt	<i>Groupes d'intérêts, personnes intéressées ou organisations concernés par la conservation, l'aménagement, la gestion et/ou l'exploitation des forêts.</i>
Waldstakeholdermanagement	Aktiver und proaktiver Umgang mit den Beteiligten eines Vorhabens. Das Waldstakeholdermanagement bezieht sich auf ein Vorhaben im Wald respektive auf die Gestaltung, Pflege, Bewirtschaftung und Nutzung des Waldes. Grundlage für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement ist das Stakeholdermapping.
Gestion des parties prenantes liées à la forêt	<i>Gestion active et proactive des parties impliquées dans un projet forestier, relatif à l'aménagement, l'entretien, la gestion ou l'exploitation de la forêt. Le mapping des parties prenantes est la base d'une bonne gestion des parties prenantes.</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung des klassischen Stakeholder-Modells am Beispiel eines Forstbetriebes.	8
Abbildung 2: Phasenplan – Zeitliche Abfolge (in Q Quartalen) der einzelnen Projektphasen, inkl. Angabe des jeweiligen Meilensteins (◆).	11
Abbildung 3: Projektorganisation.	12
Abbildung 4: Die vier Schritte des Stakeholdermappings (eigene Darstellung; vgl. auch Toolbox).	15
Abbildung 5: Vierfeldmatrix als Ergebnis der Stakeholderanalyse, welche die Akteure nach Interesse und Einfluss gruppiert. Je nach Feld ergeben sich unterschiedliche «Normstrategien».	16
Abbildung 6: Stufenmodell– fünf Stufen des Einbezugs von Stakeholdern (Cowling et al. 2014).	17
Abbildung 7: Planification idéale proposé pour la durée du projet.	22
Abbildung 8: Résultats de l'analyse.	23
Abbildung 9: Conséquences pour le dialogue envisagé.	24
Abbildung 10: Analyse des parties prenantes (représentation graphique simplifiée).	27
Abbildung 11: Stratégie de dialogue	28
Abbildung 12: Analyse der Stakeholder im untersuchten Revier.	30
Abbildung 13: Bildung von fünf Dialoggruppen.	31
Abbildung 14: Verortung und Beurteilung der Stakeholder(gruppen) im untersuchten Beispiel.	34
Abbildung 15: Vorschlag zur Bildung von Dialoggruppen und strategische Stossrichtungen.	35
Abb.16: Paddock des NPZ mit den Nutzungszonen der Stadt Bern (Quelle: nach Stadt Bern 2017, E. Grüger/Student HAFL).	37
Abbildung 17: Verortung und Beurteilung der Stakeholder.	43

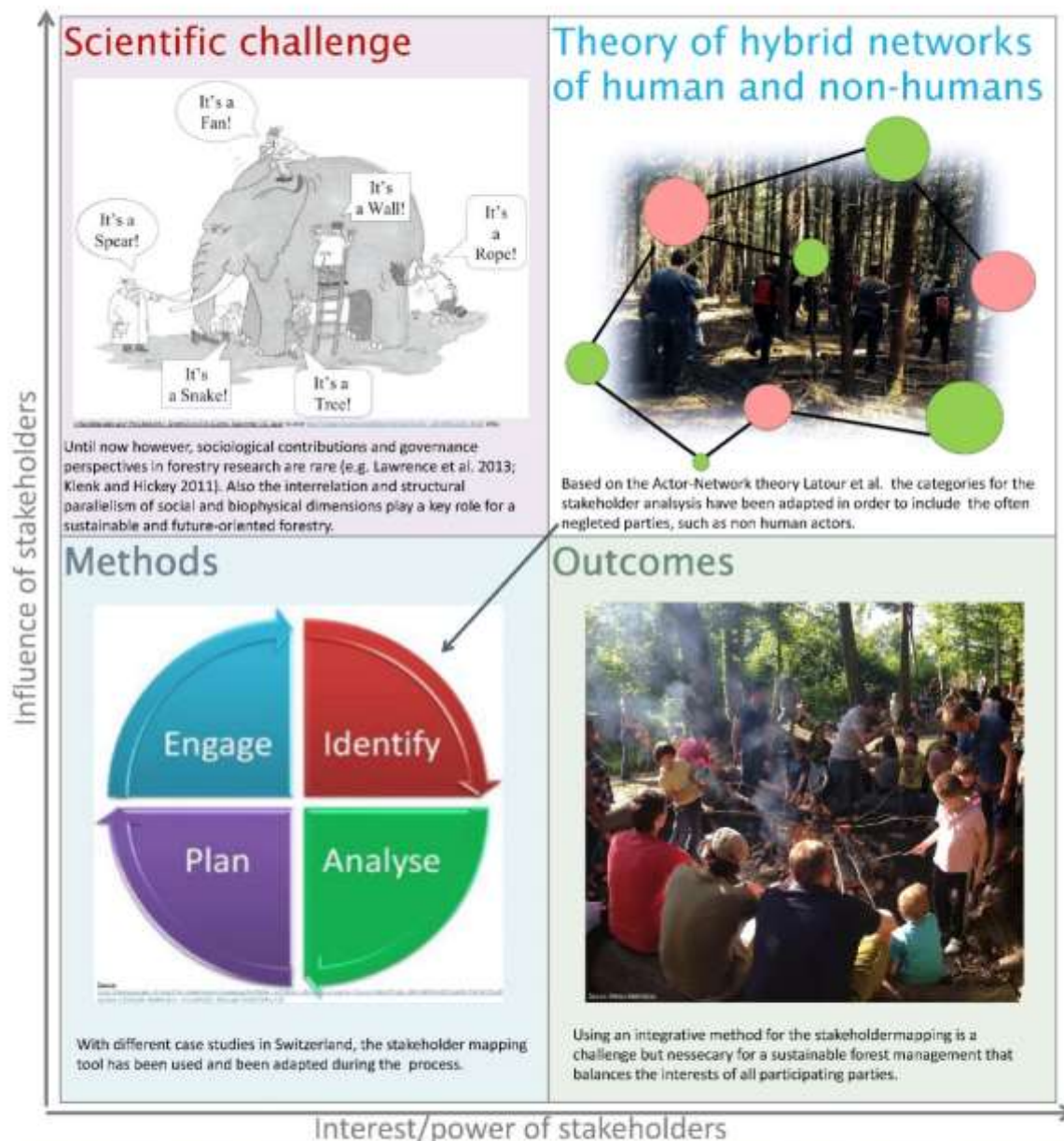
Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die ausgewählten Fallbeispiele: Gegenstand, Auswahlkriterien sowie Besonderheiten.	10
Tabelle 2: Parties prenantes et leurs catégories (* propriétaires en plus).	19
Tabelle 3: Résultats de l'analyse.....	20
Tabelle 4: liste des parties prenantes ordonnées selon la stratégie de communication).	21
Tabelle 5: Groupes des parties prenantes identifiées.	25
Tabelle 6: Übersicht der Stakeholder im analysierten Forstrevier.	30
Tabelle 7: Übersicht über die geplanten Dialogmassnahmen.....	32
Tabelle 8: Übersicht der Stakeholder im Waldexperiment Wettingen (Angaben in Klammern: Anzahl einzelner Stakeholder pro Subgruppe).....	33
Tabelle 9: Übersicht über die Art & Weise des Einbezugs ausgewählter Dialoggruppen.	36
Tabelle 10: Überblick über die Stakeholder, gruppiert nach Bereichen.	38
Tabelle 11: Vorschlag für den Umgang mit den Stakeholdern.....	39
Tabelle 12: Orientierungsläufe auf dem Areal des NPZ.....	40
Tabelle 13: Spielplatz auf dem Areal des NPZ.	41
Tabelle 14: Kavalierie-Ausstellung im NPZ.	42

Anhang A1: IUFRO Poster

► Integrative Forest Stakeholder Mapping Do vipers and trees have a stake?

- Use-inspired basic research is needed for overcoming the actual paradigm of a separation of social and natural sciences and practice (Clark 2007). We are using the stakeholder mapping tool to bridge human and environmental interests.



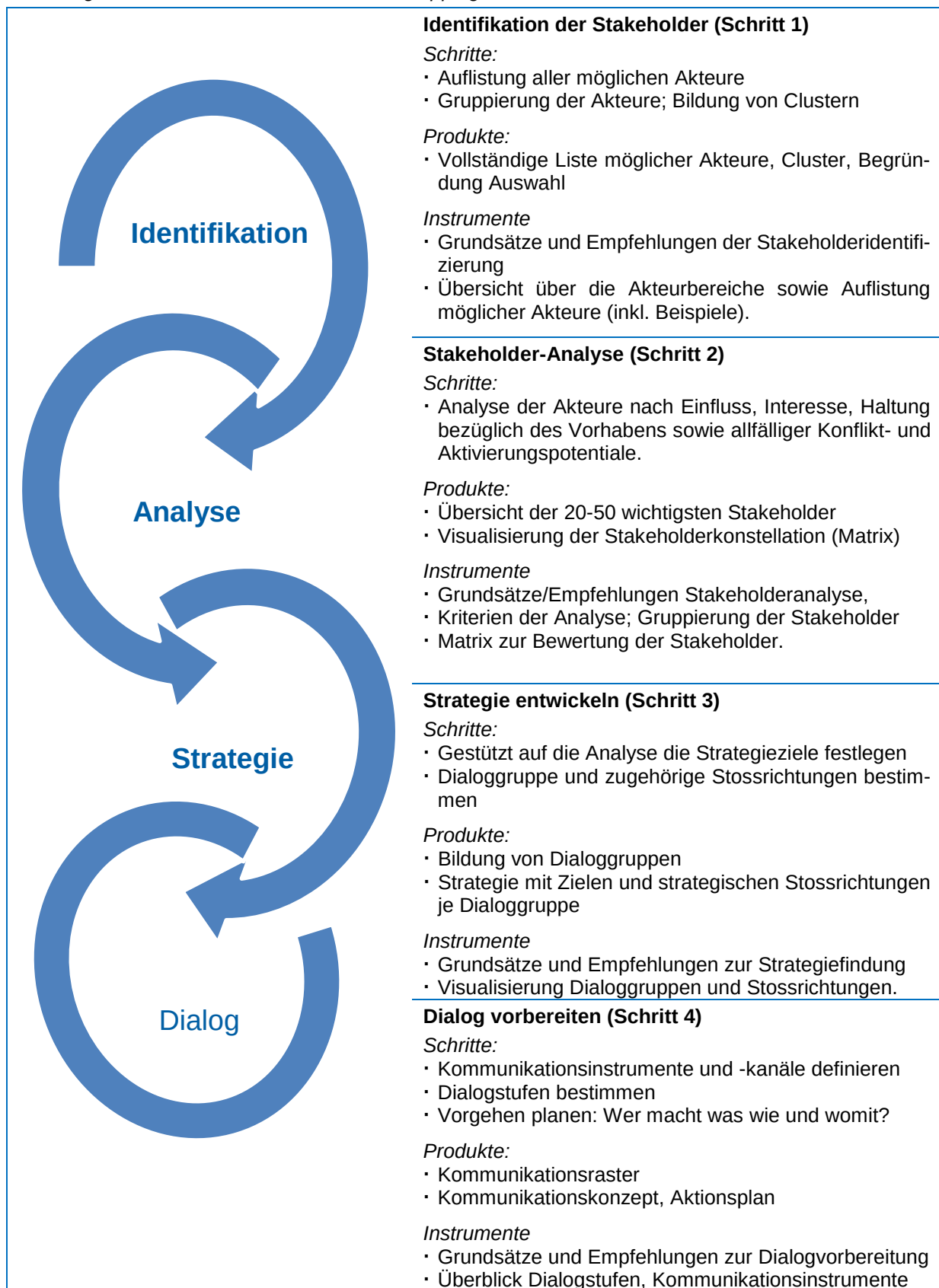
Anhang A2: Toolbox für ein erfolgreiches Stakeholdermapping



[Quelle: <https://business.salary.com/group-work/>]

Struktur und Aufbau der Toolbox richten sich nach den 4 Schritten des Stakeholdermappings. Die Toolbox enthält für jeden der 4 Schritte ausgewählte Instrumente, welche der erfolgreichen Durchführung des Stakeholdermappings dienen.

Abbildung: Die vier Schritte des Stakeholdermappings.



Identifikation der Stakeholder (Schritt 1)

Stakeholderidentifikation: Grundsätze, Empfehlungen, Tipps und Tricks

Zweck und Systemgrenze festlegen:

Was wollen wir, wo, wann und wie erreichen? Worum geht es beim Vorhaben/Projekt (nachfolgend nur noch Vorhaben genannt)? Welchem Zweck dient das Stakeholdermapping? Bevor mit der Identifikation begonnen werden kann, muss die eigentliche Fragestellung des Vorhabens respektive die Systemgrenze eindeutig und am besten schriftlich ausformuliert sein.

Prinzipien bei der Auswahl:

- **Wertfreiheit und Unvoreingenommenheit:** In dieser Phase fallen noch keine Vorentscheide, sondern es geht um eine möglichst vollständige Auflistung. Der „politische Entscheid“ (welcher Akteur dann tatsächlich für welchen Zweck und wie später involviert wird) ist wertend und erfolgt dann in Schritt 3. Die Auswahl und Auflistung der Stakeholder soll deshalb möglichst wertfrei, möglichst breit und soweit möglich unvoreingenommen erfolgen (blinde Flecken vermeiden).
- **Wild Cards & Ungewohntes einbeziehen:** Es lohnt sich in dieser Phase ganz bewusst auch ausgewählte „Aussenseiter“ wie beispielsweise Kinder, nichtorganisierte Gruppen oder Personenkreise oder andere Lebewesen in die weiteren Betrachtungen miteinzubeziehen (kann indirekt zu Anregungen und Verbesserungen führen). Dazu gehören auch die «Connaisseurs» (Waldbesuchende mit besonderen Ortskenntnissen und Wissen über den Wald).
- **Schwerpunkte bewusst setzen:** Die Checkliste möglicher Akteure ist sehr lang. Es geht nicht darum, jeden einzelnen dieser Akteure im Detail zu diskutieren, sondern eine bewusste Auswahl zu treffen.
- **Entscheidfindung und spontane Ideen dokumentieren:** Die Dokumentation der Entscheidfindung (bei der Auswahl/Nichtauswahl kritischer Akteure) steht für Klarheit und Transparenz und kann helfen, die Systemgrenze zu präzisieren. Auftauchende Ideen und Anregungen, welche den Umgang oder späteren Dialog mit Stakeholdern betreffen, werden hier ebenfalls festgehalten.

Stille Wasser finden:

Wie lassen sich blinde Flecken vermeiden und mit unkonventionellen Denkmustern neue und unterstützende Weggefährten finden, resp. frühzeitig potentielle Ziel- und Interessenkonflikte erkennen?

Minderheiten oder «exotische» Gruppen bewusst mit einbeziehen in die Prüfung. Einige Beispiele:

- Können Frauen (Ehefrauen, Frauenvereinigungen vor Ort) unserem Vorhaben Auftrieb geben?
- Welche Rolle spielen Kinder und ihre Interessen beim Verlauf des Vorhabens?
- Gibt es andere Lebewesen oder Dinge, die wenn sie mitgedacht werden, das Vorhaben/den Prozess verändern oder ihm einen neuen Schwung geben können?
- Welche externen Akteure gibt es, die nicht direkt am Vorhaben/Prozess (räumlich, organisatorisch, gesetzlich, ethnisch) beteiligt sind, aber trotzdem betroffen sein können?
- Projektverantwortliche einbeziehen

Horizonterweiternde Suggestivfragen stellen, beispielsweise:

- Wen würde ich zur Eröffnungsfeier einladen?
- Wer hat an einem oder mehreren Produkten/Resultaten Freude, wer weniger?
- Welches stille Wasser könnte unerwarteterweise einen Sturm auslösen?

Stakeholderidentifikation: Checkliste Stakeholder

Nachfolgende Übersicht beinhaltet eine Reihe ausgewählter Waldstakeholder, die direkt oder indirekt in Projekte rund um den Wald beteiligt sind, resp. sein können. Diese Checkliste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ist als Hilfe für eine möglichst breite Identifizierung gedacht.

Spezifische Stakeholder betrachten: Es wird empfohlen, die fettgedruckten Stakeholder in der nachfolgenden Liste bei Vorhaben mit besonderem Augenmerk zu betrachten und zu prüfen. Speziell kann man sich schon bei der Identifizierung der Stakeholder überlegen: *Welche dieser Stakeholder sind vertreten und welche Bedeutung haben sie heute und in Zukunft für das Vorhaben?*

Waldbewirtschaftung und Naturgefahren

Waldbewirtschaftung:

- **Waldeigentümer, Revierförster, Forstbetrieb, Forstunternehmer**
- Produzenten (z.B. Forstmaschinen), Baumschulen u.ä.
- Unternehmen Sicherheitstechnik, Forstgerätehersteller etc.

Verbände Wald

- **Regionale Waldeigentümerverbände;** regionale Holzcluster
- VSF Verband Schweizer Forstpersonal, FUV Forstunternehmerverband,
- WaldSchweiz

Interessenvertretungen, Vereine, Stiftungen

- SFV Schweizer Forstverein, FWW Fachverein Wald, proQuercus, Pro Silva Schweiz, Pro Silva Helvetica, CPP-APW Anbau und Pflege von Werthölzern, AfW Arbeitsgemeinschaft für den Wald, GWG Schweizerische Gebirgswaldpflegegruppe, lokale Interessenvertretungen

Sonstige

- FSC, PEFC, SUVA

Holzwirtschaft

Wald- und Holzkette ab Waldstrasse:

- Sägewerke, Holzverarbeiter (Rundholz, Energie/ Industrieholz, Sägeholz), Holzhändler, **Holzvermarkter**, Holztransporteure, Holzbauunternehmen

Verbände Holz:

- Lignum/cedotec, HIS Holzindustrie Schweiz, **Holzbau Schweiz**, VSSM Verband Schweizerisches Schreinermeister und Möbelfabrikanten, VSH Verband Schweizerischer Hobelwerke, VGQ Schweizerischer Verband für geprüfte Qualitätshäuser, HES Holzenergie Schweiz

Interessenvertretungen, Vereine, Stiftung, Programme, Sonstiges

- **Woodvetia**, Schweizer Holz
- seltene/ traditionelle Holzberufe (Schlittenbauer, Korbflechter, Geigenbauer etc.), Holzkünstler

Umwelt, Landschaft, Landwirtschaft

Verbände Umwelt:

- **Pro Natura**, WWF, Greenpeace, BirdLife Schweiz, SAB Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete, SHS Schweizer Heimatschutz, **JagdSchweiz**, SFV Schweizerischer Fischerei Verband, SVU Schweiz. Verband Umweltfachleute, sbv-usp Schweizerischer Bauernverband
- **Lokale und regionale Interessenvertretungen im Bereich Natur und Landschaft** (z.B. Jagdgesellschaften, Reg. Naturschutz- oder Fischereivereine)

Interessenvertretungen, Vereine, Stiftung:

- VLP-ASPAN Schweizerische Vereinigung für Landesplanung, Netzwerk Schweizer Pärke, SL Stiftung Landschaftsschutz Schweiz, Mountain Wilderness

Sonstige

- Regionale Naturparks, Nationalpark, Naturerlebnisparks, Biosphäre
- Bergwaldprojekt, Umwelteinsatz Schweiz

Gesellschaft

– Freizeit und Erholung im Wald –

Verbände:

- Schweiz Tourismus, Verband der Schweizer Seilbahnen, Verband Schweizer Seilparks, SBV Schweizer Bogenschützen-Verband, Schweizer Wanderwege - Dachverband der Wanderweg-Organisationen, WZS Wildparks und Zoos der Schweiz, SAC, Schweizerischer Orientierungslauf-Verband, Pro Velo Schweiz, Verband Schweizerischer Verein für Pilzkunde,

Interessenvertretungen, Vereine, Stiftungen

- Quartiervereine, **Regionale Tourismusvereine**, Jugendvereine, Pfadi, Jubla, Jungwacht, Seniorengruppen, Stiftung SchweizMobil, Arbeitsgemeinschaft für den Wald

Sonstige und nicht organisierte Gruppen

- Schweizerische Gesellschaft für Soziologie, Seilpärke, Anbieter von Abenteuer/Survivalangeboten, Freizeit & Umweltbildungsanbieter
- Radsportler, Schneesportler, Felssportler, Wassersportler, Laufsportler, Tier"sportler", **Naturbeobachter**, andere Erholungssuchende, Partymacher, **Kinder, Jugendliche**

– Naturgefahren –

- PLANAT Nationale Plattform Naturgefahren, FAN, Verein für Ingenieurbilogie
- Versicherung (Gebäude, Feuer, etc.) und dazugehörige Vereinigungen / Verbände (HEV, SVV etc)

– Waldwasser: Trink- und Hochwasser (Wasserkraft) –

- SVGW Schweizerischer Verein des Gas- und Wasserfaches, **SWV Schweizerischer Wasserwirtschaftsverband**, Netzwerk WA 21 (Wasser-Agenda 21)
- Trinkwasserversorger, Trinkwasserbezüger, Trinkwasserverarbeiter, INFO-TRACER: Koordinationsstelle für Markierversuche im Grundwasser,

– Energieanlagen im Wald –

- VSE Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmer, DSVnet Dachverband SchweizerVerteilnetzbetreiber, Suisse Eole – Vereinigung zur Förderung der Windenergie in der Schweiz
- Energieunternehmen (z.B. Stadtwerke, BKW etc), Akteure Windenergieanlage (z.B. envergate), Akteure Stromleitungen (z.B. swissgrid, etc)

– Sonstige Waldleistungen –

- Anbieter / Betreiber Waldfriedhöfe (z.B. Friedwald GmbH etc.)
- Akteure CO₂-Zertifikate u.ä.
- Akteure Wald und Gesundheit

– Medien –

- **Zeitungen & Fachzeitschriften** und ihre Redakteure & Autoren, Radio & Moderatoren, TV und Film & Produzenten,
- **Social Media** (Gruppen, Anbieter)

Bildung und Forschung

Ausbildung

- **(Wald)Spielgruppen, (Wald)Kindergärten, Primar-, Sekundarschulen, Gymnasien**, Privatschulen, Berufsschulen, Lehrlingsausbildung, Höhere Fachschulen, Fachhochschulen, Universitäten, Heilpädagogische Schulen, Ausbildungsbetriebe
- OdA Wald und OdA andere

Weiter- und Fortbildung

- Weiterbildungsinstitutionen und -anbieter, Codoc, Fachstelle für Gebirgswaldpflege (Maienfeld), Fachstelle Waldbau (Lyss), Fachstelle für forstliche Bautechnik (Maienfeld), Jagdausbildung,

Forschungsinstitutionen

- WSL, SLF, EAWAG, EMPA, Pärkeforschung Schweiz, Scnat

Umweltbildung, Erlebnispädagogik

- PUSCH, Bildungswerkstatt Bergwald, Silviva, Aqua Viva, Waldkitas, Waldspielgruppen,

Politik und Verwaltung

Bund

- Politische Vertretung: Bundesrat, Nationalrat, Ständerat, Gerichte
- Bundesämter und ihre Abteilungen: BAFU, BLW, ARE, ASTRA, BAV, BFE, BASPO, BAG
- Fachstellen: LAINAT Lenkungsausschuss Intervention Naturgefahren

Kanton

- Politische Vertretung: Regierungsrat, **Kantonsrat, Grossrat**, Gerichte
- Kanton: **Wald, Landwirtschaft, Jagd, Umwelt**, Wasser, Abfalls, Energie, Raumplanung, Tiefbauamt
- Fachstellen und Konferenzen: KOK Kantonsoberförsterkonferenz, EPSD Eidg. Pflanzenschutzdienst, KWL Konferenz für Wald, Wildtiere und Landschaft, KBNL Konferenz der Beauftragten für Natur- und Landschaftsschutz, JFK Jagd- und Fischereiverwalterkonferenz der Schweiz, KVV Konferenz der Vorsteher der Umweltschutzämter der Schweiz, Regionalkonferenzen (Raumplanung)

Gemeinde/Region

- Politische Vertretungen Ebene Gemeinde und Region, z.B **Gemeinderäte, Regionalkonferenzen**
- **Lokale und regionale Kommissionen: Forst**, Natur- und Heimatschutz, Hoch- und Tiefbau, SiV Sicherheitsverantwortliche
- OKI Organisation Kommunale Infrastrukturen

Stakeholderanalyse (Schritt 2)

Stakeholderanalyse: Grundsätze, Empfehlungen, Tipps und Tricks

Leitfragen formulieren

Basis der Stakeholderanalyse ist die vorgängige Festlegung von Zweck und Zielen des Vorhabens. Mit ihrer Hilfe werden die Leitfragen formuliert, aufgrund derer die einzelnen Stakeholder bewertet werden.

- (1) Wie gross sind Interesse und Einfluss der einzelnen Stakeholder(gruppen), um die Ziele des Vorhabens zu erreichen, resp. das Vorhaben erfolgreich zu realisieren?*
- (2) Welche Haltung, resp. Einstellung haben die einzelnen Stakeholder(gruppen) gegenüber dem Vorhaben?*

Empfehlungen für die Stakeholderanalyse

- **Bereiche und Gruppen bilden:** Um einen möglichst guten Überblick zu gewinnen, wird empfohlen, die Stakeholder in thematischen Bereichen zu ordnen. Wenn es sehr viele Stakeholder gibt, so gilt es diese zusätzlich in Gruppen zu clustern; dabei ist wichtig, dass die gebildeten Cluster möglichst homogen sind (ähnliche Werthaltungen, ähnliche Legitimität oder ähnliche Art der Nutzungsinteressen).
- **Haltung kritisch klären:** Oft ist die Haltung der Stakeholder nicht bekannt oder die Stakeholder können gleichzeitig unterschiedliche Haltungen vertreten (z.B. verschiedene Mitglieder eines Gemeinderates).

Grundsätze und Prinzipien der Stakeholderanalyse

- **Perspektivenwechsel fördern:** Um die Stakeholdergruppen möglichst realitätsnah einschätzen zu können, lohnt es sich, deren Sicht- und Denkweise einzunehmen. Welche Werte und Zielsetzungen verfolgen die jeweiligen Stakeholder unabhängig vom Vorhaben und welchen Einfluss hat das Vorhaben auf diese? Sich hineinversetzen in andere Sichtweisen ermöglicht es, frühzeitig einerseits potentielle Unterstützer zu finden und andererseits lassen sich so absehbare und unvorhergesehene Ziel- und Interessenskonflikte aufdecken.
- **Schad- und Wertschöpfung einschätzen:** Jede Veränderung kann Gewinner und Verlierer und Verlierer hervorbringen. Wer hat einen besonderen zusätzlichen Nutzen, wenn das Vorhaben zustande kommt? Wer trägt einen Schaden davon und wie könnte aus dem Schaden auch ein Nutzen werden?

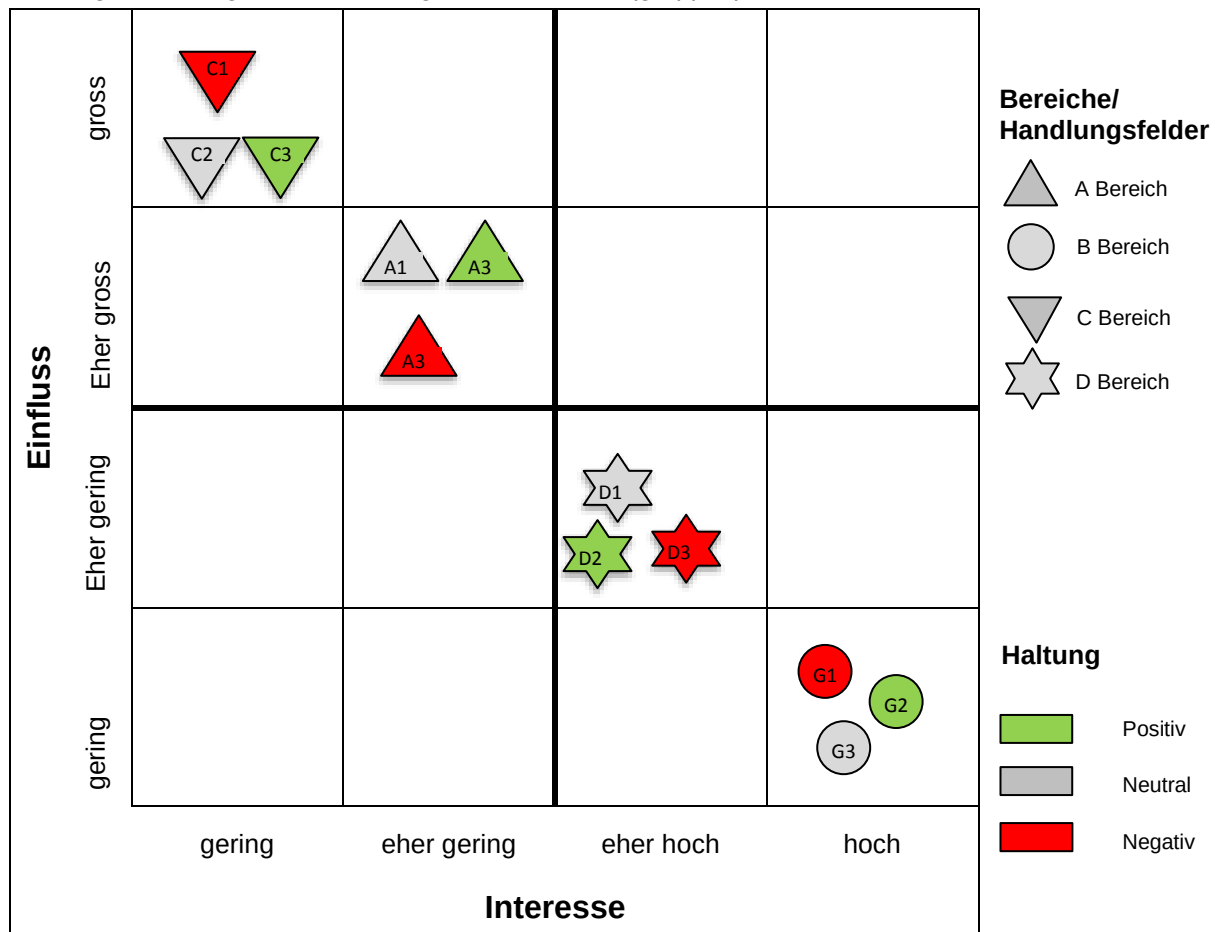
Stakeholderanalyse: Matrix und Gruppierung der Stakeholder

Zuerst die erkannten Stakeholder in thematischen Kategorien ordnen und bei Bedarf Gruppen bilden (vgl. Tabelle). Dann zumindest Einfluss und Interesse bewerten (vgl. Matrix in der Abbildung). Zudem die Haltung gegenüber dem Vorhaben einschätzen.

Tabelle: Beispiel zur Gruppierung der Stakeholder

A	B	C	D
...	...	...	...
(A1)	(B1) ...	(C1) ...	(D1) ...
(A2)	(B2)	(C2) ...	(D2) ...
(A3)	(B3) ...	(C3) ...	(D3) ...
Total xx	Total xxx	Total xx	Total xxx

Abbildung: Verortung und Beurteilung der Stakeholder(gruppen).



Einstellung zum Projekt:

Umfeldanalyse, [Anzahl | %]

positiv	...	...%
neutral	...	...%
negativ	...	...%

Bereichszugehörigkeit:

Diversitätsanalyse, [Anzahl | %]

A Bereich	...	 %
B Bereich	...	 %
C Bereich	...	 %
D Bereich	...	 %

Strategie entwickeln (Schritt 3)

Dialogstrategie: Grundsätze, Empfehlungen, Tipps und Tricks

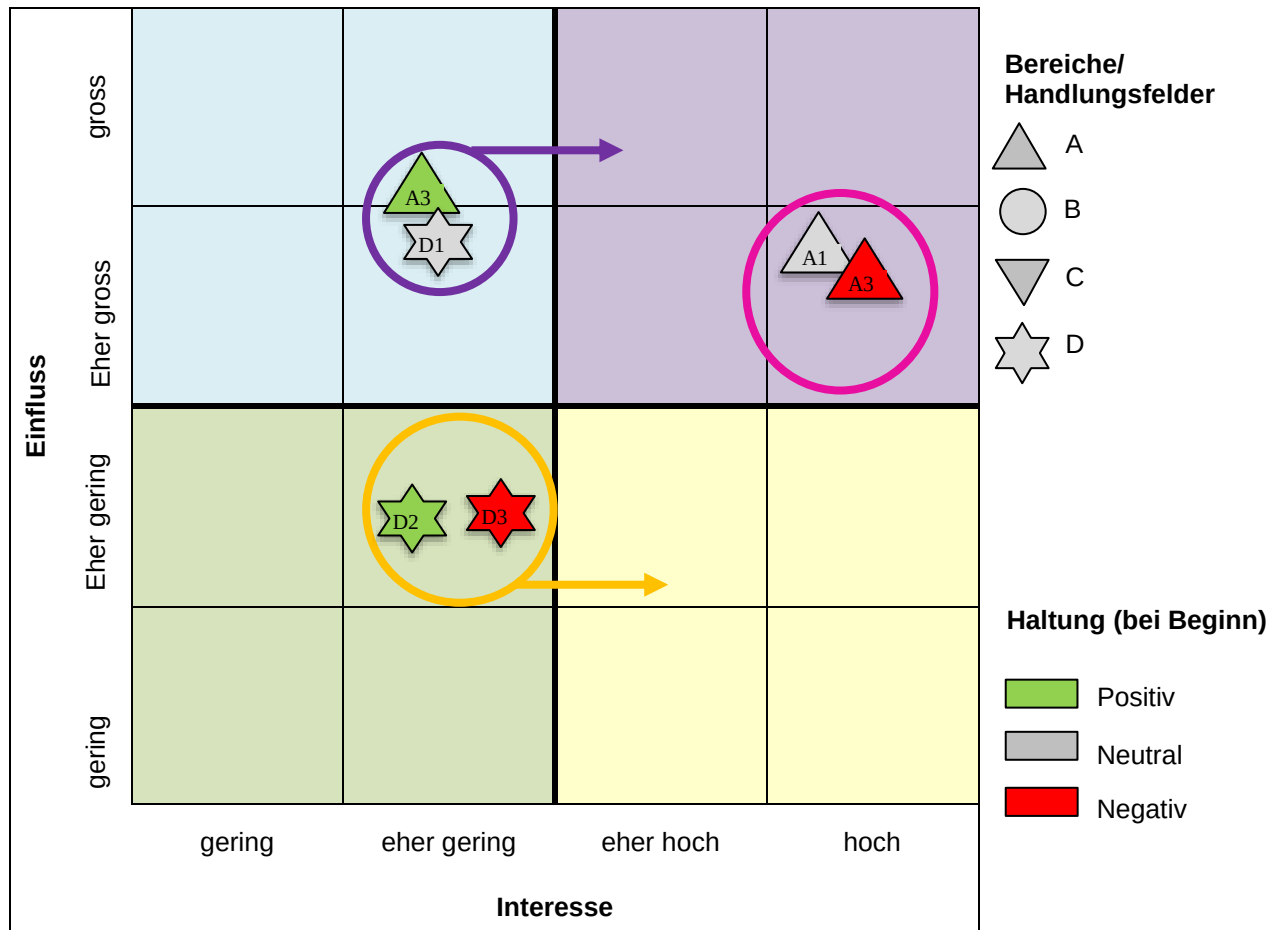
Empfehlungen zu Vorgehen und Strategiefindung

- **Handlungsoptionen einschätzen:** Die aktuelle Situation, die festgelegten Dialoggruppen und Stakeholderkonstellationen genau unter die Lupe nehmen. Welche Handlungsoptionen ergeben sich? Welche Bedeutung haben die erkannten Optionen für den weiteren Verlauf des Vorhabens? Gibt es Stakeholder, welche in ihrer Rolle bestärkt werden sollten oder solche, die eine aus strategischer Sicht bedeutendere Rolle (als bei Beginn) einnehmen sollten?
- **Koalitionen beachten:** Gibt es bereits Koalitionen und falls ja, wie ist mit diesen Koalitionen umzugehen? Sollen allenfalls neue Koalitionen gebildet werden und falls ja, welche Stakeholder sollen in die Koalitionen eingebunden werden? Die Dialog-Strategien sollte die entsprechenden Antworten hierzu liefern.
- **Dialoggruppen bilden:** Aufgrund dieser Einschätzung sodann Dialoggruppen bilden. Innerhalb einer Dialoggruppe sind die Massnahmen der Kommunikation in der Regel im ganzen weiteren Ablauf der Projektrealisierung gleichbleibend und sie gelten für alle Mitglieder der Gruppe im gleichen Sinne (Gleichbehandlung der Gruppen).
- **Handlungsbedarf und Dringlichkeiten erkennen:** Bezüglich welcher Dialoggruppe besteht ein besonders grosser Handlungsbedarf? Gibt es Kommunikationsmassnahmen, welche besonders dringlich sind? Gibt es Haltungen von Stakeholdern, welche sich kritisch auf das Vorhaben und dessen Realisierung auswirken könnten?
- **Strategische Massnahmen eruieren:** Strategische Überlegung hinsichtlich Art und Umfang des Einbezugs machen: Mit welchen Stakeholdern(gruppen) gilt es gemeinsame Handlungsalternativen zu suchen und im gemeinsamen Konsens Entscheidungen zu treffen (es kann auch einen Konsens über einen Dissens geben)? Welche Stakeholder(gruppen) gilt es für das Vorhaben zu gewinnen? Welche handlungsspezifischen Massnahmen bieten sich hierfür an? Unter welchen Voraussetzungen können eher kritisch eingestellte Stakeholder zum Mitmachen bewegt werden?

Dialogstrategie: Instrumente zur Strategiefindung

Mit den nachfolgenden Instrumenten lassen sich Dialoggruppen bilden. Pro Dialoggruppe werden die strategische Stossrichtung und Ziele bestimmt sowie entsprechende Massnahmen definiert.

Abbildung: Vorschlag für Strategiegruppen und entsprechende Massnahmen.



Umgang mit Stakeholdern: Quadrantenanalyse [Anzahl | %]

		IST
	Zufriedenstellen	 %
	Einbinden	 %
	Beobachten	 %
	Informieren	 %

Akteurfeldspezifische Massnahmen

- Zufriedenstellen, Befriedigen (z.B. Einzelgespräche)
- Einbinden, aktiv managen (z.B. Werkstatt, Workshop)
- Beobachten (z.B. Newsletter abonnieren)
- Informieren (z.B. Brief, Flyer, Anlass)

Dialoggruppenspezifische Massnahmen

- Gemeinsame Idee entwickeln (einbinden, engagieren, überzeugen)
- Als zusätzliche Partner gewinnen (überzeugen, beteiligen)
- Interesse wecken (regelmässige Information mit Beispielen)

Stakeholderdialog vorbereiten (Schritt 4)

Dialog vorbereiten: Grundsätze, Empfehlungen, Tipps und Tricks

Gestützt auf die Strategie (Schritt 3) werden nun die eigentlichen Kommunikationsinstrumente und die zugehörigen -kanäle festgelegt: Welche Informationen sollen in welcher Art und Weise auf welchem Weg an welche Adressaten vermittelt werden? Damit verbunden ist die Klärung, wie intensiv der Einbezug sein soll (Dialogstufen). Als Instrumente dienen der Kommunikationsraster und der Aktionsplan.

Empfehlungen zu Vorgehen und Strategiefindung

- **Dialogstufen bestimmen:** Je nach Intensität des Einbezugs sind ganz unterschiedliche Dialogmassnahmen erforderlich. Dies kann anhand der fünf Dialogstufen festgelegt werden: (I) Informieren und Sensibilisieren, (II) Informationen einholen, (III) Diskutieren, (IV) Engagieren oder (V) Partnerschaften schaffen (vgl. nachfolgende Abbildung).
- **Kommunikationsinstrumente und -kanäle festlegen:** In jedem Falle stehen jeweils eine ganze Reihe unterschiedlichster Instrumente und Kanäle zur Verfügung. Gerade aufgrund der Analyse in Schritt 2 wird es möglich, die zweckmässigen Mittel auszusuchen.
- **Konkretes Vorgehen planen:** Wer macht wann was und womit? Die Ergebnisse können beispielsweise in einem einfachen Kommunikationskonzept festgehalten werden. Das Vorgehen kann als Aktionsplan zusammengefasst werden (vgl. idealtypisches Beispiel in nachfolgender Tabelle).
- **Strategische Massnahmen eruieren:** Strategische Überlegung hinsichtlich Art und Umfang des Einbezugs machen: Mit welchen Stakeholdern(gruppen) gilt es gemeinsame Handlungsalternativen zu suchen und im gemeinsamen Konsens Entscheidungen zu treffen (es kann auch einen Konsens über einen Dissens geben)? Welche Stakeholder(gruppen) gilt es für das Vorhaben zu gewinnen? Welche handlungsspezifischen Massnahmen bieten sich hierfür an? Unter welchen Voraussetzungen können eher kritisch eingestellte Stakeholder zum Mitmachen bewegt werden?

Kommunikationsraster

Tabelle: Im Kommunikationsraster wird im Sinne einer ersten groben Übersicht dargestellt, welche Inhalte in welcher Form an welche Adressaten (Dialoggruppen) vermittelt werden sollen (verändert nach Regiosuisse 2016).

Inhalte der Kommunikation (Was)	Dialoggruppe A	Dialoggruppe B	Etc.
Thema 1	Kick-Off-Meeting	Informationsschreiben	▪

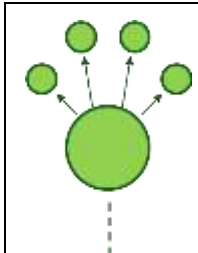
Aktionsplan

Tabelle: Im Aktionsplan werden die strategischen Kommunikationsmassnahmen zeitlich gestaffelt.

Schlüsselakteure (Wer / Adressaten)	Inhalte/Themen (Was)	Zeitpunkt (Wann/Termin)	Massnahmen, Art Einbezug (Wie, Wer, Womit)
▪	▪	▪	▪

Dialog vorbereiten: Dialogstufen und Kommunikationsinstrumente

Die fünf Dialogstufen in Anlehnung an das Partizipationskontinuum (BAFU 2013, Santé Canada 2012).

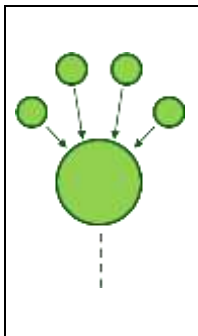


Stufe I: Informieren und Sensibilisieren

Beispiele von Dialogmassnahmen:

- Informationsanlass für die breite Bevölkerung
- Artikel in Zeitung; Newsletter; Informationsschreiben
- Medieninformationsanlass; öffentliche Ausstellung; Informationsstände

Hinweis: Es findet kein Austausch statt.

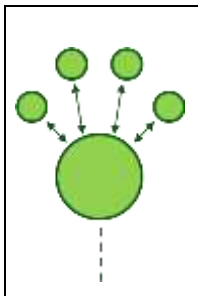


Stufe II: Informationen sammeln und Meinungen einholen

Beispiele von Dialogmassnahmen:

- Anhörung von Stakeholdern (Sammeln von Erfahrungen und Meinungen)
- Briefkasten für Anregungen; Inserat mit Bitte um Vorschläge.
- Umfragen; Experteninterviews; Befragungen von Zielgruppen.
- Mitberichtsverfahren

Hinweis: Die Entscheidungsfreiheit liegt weitgehend beim Veranstalter (Eintreten auf Vorschlag oder nicht liegt in seinem Ermessen mit Ausnahme von rechtlich bindenden Verfahrensschritten).

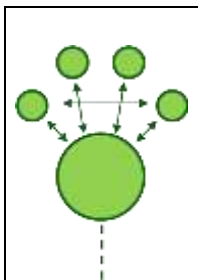


Stufe III: Diskutieren und beteiligen

Beispiele von Dialogmassnahmen:

- Workshops; Zukunftswerkstätten; runde Tische
- Sounding Boards; Begleitgruppen zur Vertiefung von Teilfragen
- Open Space Konferenzen

Hinweis: Starker Einbezug in Diskussion; seitens der Stakeholder wird in der Regel noch keine Verantwortung übernommen; es findet aber ein intensiver Austausch statt.

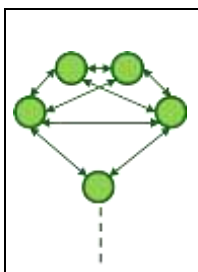


Stufe IV: Engagieren und einbinden

Beispiele von Dialogmassnahmen:

- Lancierung/Legitimierung von Aktionen seitens der Stakeholder
- Übernahme von Teilaufgaben durch die Stakeholder

Hinweis: Im Rahmen der Vorgaben können die Stakeholder eigenständig gewisse Teilaufgaben übernehmen und im Rahmen der Vorgaben umsetzen.



Stufe V: Partnerschaften aufbauen, gemeinsame Trägerschaft bilden

Beispiele von Dialogmassnahmen:

- Einbinden der Stakeholder in die strategischen Organe.
- Delegation von Kernaufgaben an die Stakeholder.

Hinweis: Hier erhalten die SH massgebliche Verantwortung und sind Mit-Träger des Vorhabens.