

STAKEHOLDER-DIALOGGE:

Gesellschaftliche Herausforderungen gemeinsam bewältigen



NUTZEN VON STAKEHOLDER-DIALOGEN ALS INNOVATIVER LÖSUNGSANSATZ:

Ein Stakeholder-Dialog ist ein bewährtes Format, um gemeinsam und strukturiert Lösungen für komplexe Herausforderungen zu entwickeln. Er wird vor allem dann eingesetzt, wenn viele Perspektiven, Interessen, Wissensbestände und Deutungen für die Lösung eines Problems beachtet werden sollen. Stakeholder-Dialoge eignen sich, wenn zahlreiche Akteure voneinander abhängig sind, um eine Problemlösung oder Innovation zu entwickeln und umzusetzen. Sie werden auch initiiert, wenn gesellschaftlich relevante Fragen noch offen sind, aber wichtige Entscheidungen anstehen. Zudem sind sie sinnvoll, wenn ein einzelner Sektor an Grenzen stößt und Lösungen aufgrund fehlender Ressourcen, Strukturen oder Zugänge nicht allein realisieren kann. Dieses Faktenblatt soll das Format Stakeholder-Dialog mit seinen wichtigsten Elementen vorstellen.

WIE STAKEHOLDER-DIALOGGE GELINGEN:



Klare
Ziele



Klare
Rollenverteilung



Gemeinsames
Verständnis



Gegenseitiges
Vertrauen



Sichtbarer
Fortschritt



Klare
Entscheidungen

Diese Fokuspunkte, welche für erfolgreiche Stakeholder-Dialoge entscheidend sind, müssen nicht von Anfang an gegeben sein. Wichtig ist, dass von Beginn an transparent ist, worum es geht, wer beteiligt ist und welche Erwartungen im Raum stehen. Außerdem sollen alle relevanten Stakeholder frühzeitig einbezogen werden, damit Vertrauen entstehen kann. Eine engagierte **Kerngruppe** übernimmt Verantwortung, strukturiert den Prozess und sorgt dafür, dass Absprachen eingehalten werden. Ebenso zentral sind transparente Entscheidungswege. Damit Motivation und Beteiligung erhalten bleiben, braucht es sichtbare Fortschritte – etwa konkrete nächste Schritte, Aktionspläne, Pilotprojekte oder verabredete Folgetermine. Diese Resultate erzeugen eine erhöhte Identifikation mit dem Projekt und machen erfahrbar, dass sich die Mitarbeit tatsächlich lohnt. Dabei ist von Anfang an deutlich, wie und wohin die Ergebnisse des Dialogs weitergetragen werden. So entsteht ein Dialog, der nicht nur diskutiert, sondern wirkliche Veränderungen ermöglicht.

Formen:

Konsultativ: Strukturierte Einbindung von Standpunkten und Interessen im Vordergrund
Kooperativ: Zusammenarbeit, um gemeinsames Ziel zu erreichen, im Vordergrund

Zeitraumen:

Einmalig oder Sequenz:
Häufigkeit und Dauer abhängig vom Dialoggegenstand
Definiertes Enddatum

Arbeitsweise/Formate:

Konferenzen, Workshops, Meetings, Plattformen, Initiativen, Veranstaltungen

Begleitung:

Sinnvoll durch eine/n Expert:in für das Format an sich.
Bei Bedarf neutrale Moderation

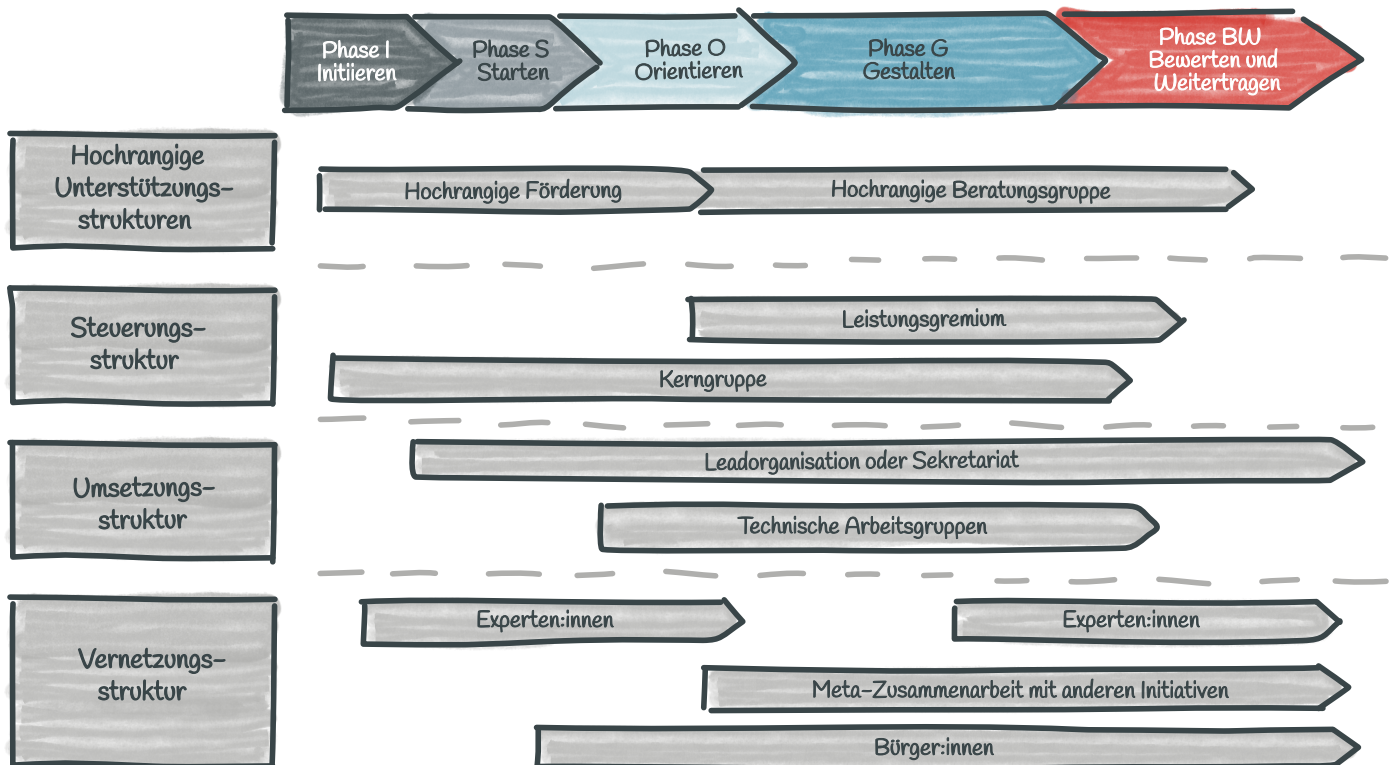
Wer muss dabei sein?

Alle relevanten Stakeholder evtl.
Expert:innen für spezifische Inputs

AUFBAU EINES STAKEHOLDER-DIALOGS

Unterschiedliche Strukturebenen eines Stakeholder-Dialogs

Wichtig für das Gelingen von Stakeholder-Dialogen ist auch, wie diese aufgebaut werden. Dazu liefert Künkel et al. (2020) einen ersten Vorschlag, in dem Sie vier Strukturebenen nutzt:



Eine Kerngruppe von engagierten Personen setzt sich zu Beginn für die Etablierung des Dialogs ein und baut diesen langsam auf. Sie treibt den Dialog-Prozess aktiv voran und kann später in ein Steuerungsgremium übergehen, bspw. als Lenkungsausschuss, Stakeholder-Rat oder Steuerungsrat. Darin sind Stakeholder aus allen Gruppen vertreten. In der Kerngruppe werden Ziele festgelegt, der Dialog-Prozess geplant und Strukturen für eine Zusammenarbeit vereinbart. Sobald ein Steuerungsrat eingeführt werden soll, muss dieser von allen Stakeholdern beauftragt werden. In komplexen Stakeholder-Dialogen trifft er dann relevante Entscheidungen, überprüft den Arbeitsfortschritt und steuert die Umsetzung von Aufgaben und Entscheidungen. Viele umfangreiche Stakeholder-Dialoge erfordern fachliche Arbeit zu speziellen – teils technischen – Fragen. Dafür werden Arbeitsgruppen oder Arbeitskreise eingesetzt. Sie liefern Hintergrundwissen, bereiten Entscheidungen vor oder formulieren Empfehlungen für das Steuerungsgremium aus. Häufig arbeiten darin unterschiedliche Stakeholder zusammen, damit verschiedene Perspektiven und Fachkenntnisse einfließen. Manche Gruppen bestehen jedoch aus Expert:innen, insbesondere wenn spezialisiertes oder externes Wissen gebraucht wird. Wichtig ist, dass Arbeitsgruppen immer vom Steuerungsgremium beauftragt und klar in den Gesamtprozess eingebunden werden. Für die Umsetzung von Stakeholder-Dialogen ist es also auch entscheidend herauszufinden, welche Strukturen wie bespielt werden müssen.

Rollen und Aufgaben

Die Zusammenarbeit in Stakeholder-Dialogen folgt dem Prinzip der kollektiven Führung, das sich deutlich von klassisch-hierarchischen Strukturen unterscheidet. Kollektive Führung versteht sich als geteilte Gruppenaufgabe, bei der unterschiedliche Führungsrollen je nach Kompetenz, Erfahrung und Situation übernommen werden. So gibt es beispielsweise Initiator:innen, die den Dialog anstoßen, Stakeholder einladen und die Treffen organisieren. Kreative Innovator:innen denken „outside the box“ und entwickeln neue Ideen und Ansätze, um die Ziele des Dialogs voranzubringen. Andere halten als Strateg:innen die Ziele und Meilensteine im Blick und planen konkrete nächste Schritte. Wieder andere fungieren als unterstützende Stabilisator:innen, die auf eine gute Zusammenarbeit und ein wertschätzendes Miteinander achten. Dieses Zusammenspiel vielfältiger Führungsrollen schafft Vertrauen, fördert Engagement und ermöglicht tragfähige, gemeinschaftliche Ergebnisse.

DIE STEUERUNGSSTRUKTUR IM FOKUS

Governance in Netzwerken

Governance bezeichnet die Steuerung gesellschaftlicher Prozesse durch Zusammenarbeit, Abstimmung und Aushandlung zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

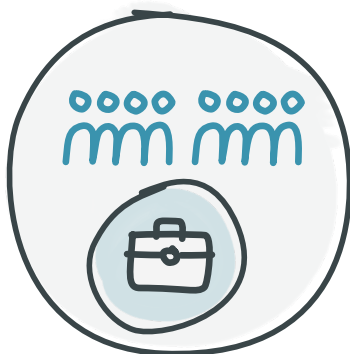
Die Größe, Funktion und Einbettung der Steuerungsstruktur ist abhängig von der Ausgestaltung des Netzwerks der beteiligten Stakeholder. Ein Netzwerk ist nach Kenis und Provan (2008) dann vorhanden, wenn drei oder mehr rechtlich eigenständige Organisationen zusammenarbeiten, um eigene sowie gemeinsame Ziele zu erreichen. Die Zusammenarbeit basiert also auf der Absicht, einen gegenseitigen Nutzen zu erzielen. Damit dies erreicht werden kann ist ein gewisses Grundvertrauen notwendig. Oftmals beschäftigen sich die Netzwerk-Mitglieder mit denselben Themen und Herausforderungen.

Kenis und Provan (2008) ordnen Netzwerk-Governance drei Governancetypen zu:



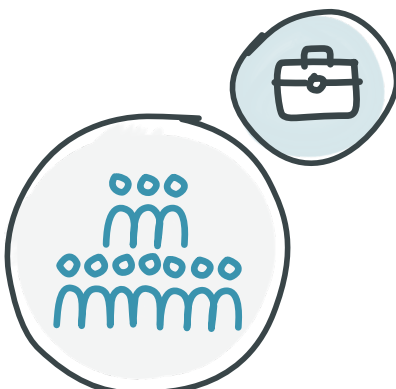
Selbstverwaltetes Netzwerk

- Wenige Mitgliedsorganisationen (<6 bis 8)
- Netzwerk ist nur wenig formalisiert
- Zusammenarbeit erfolgt selbstverwaltet
- Entscheidungen werden gemeinsam getroffen
- Niemand hat Koordinationsrolle inne, einzelne Koordinationsaufgaben können von Teilgruppen übernommen werden
- Macht zwischen den Mitgliedern ist relativ gleich verteilt
- Alle Mitglieder kontrollieren Ausrichtung und Vorgehensweise des Netzwerks, aber hohes Vertrauen bildet Grundlage der Zusammenarbeit



Netzwerk mit Lead-Organisation

- Viele Mitgliedsorganisationen (ab 6-8)
- Gefahr für Uneinigkeit zwischen den Mitgliedern und Vermittlungsbedarf steigen
- Lead-Organisation aus dem Netzwerk wird ernannt
- Lead-Organisation übernimmt Verwaltungsaufgaben, koordiniert Aktivitäten und kann Kosten selbst tragen, Beiträge der Mitglieder einsetzen oder externe Mittel einwerben
- Entscheidungen und Aktivitäten stark zentralisiert und von asymmetrischer Macht geprägt
- Vertrauen gegenüber Lead notwendig



Netzwerk mit Netzwerkbüro

- Viele Mitgliedsorganisationen (ab 6-8)
- Viele operative Aufgaben, weshalb Geschäftsstelle eingerichtet wird
- Geschäftsstelle besitzt kaum strategische Gestaltungsmacht, ist ausschließlich für organisatorische Koordination des Gesamtnetzwerks zuständig
- Strategische Fragen werden durch ein Gremium behandelt
- Alle Mitglieder überwachen Handlungen des Netzwerkbüros

STAKEHOLDER-DIALOGGE:

Gesellschaftliche Herausforderungen gemeinsam bewältigen

EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Das Forum Gesundheitsstandort Baden-Württemberg

Das Forum vernetzt rund 650 Akteur:innen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Gesundheitsversorgung und Politik. Die strategische Steuerung liegt beim Staatsministerium. Eine interministerielle Arbeitsgruppe (IMA) mit drei Fachressorts sowie eine Geschäftsstelle koordiniert das Forum operativ. Nach Themen orientiert und von den jeweiligen fachlich zuständigen Ministerium begleitet treffen sich die Akteur:innen in verschiedenen Konstellationen, etwa in Arbeitsgruppen, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Ziel ist die Stärkung des Gesundheitsstandorts, insbesondere durch medizinische Translation: Forschungsergebnisse sollen schneller in die Versorgung gelangen. Das Land BW fördert die erarbeiteten Erkenntnisse und Projekte und unterstützt die Verbesserung rechtlicher Rahmenbedingungen.

BIOPRO BW GmbH (Hrsg.): Das Land fördert innovative Projekte mit rund 124 Millionen Euro. <https://www.forum-gesundheitsstandort-bw.de/projekte> (13.01.2026)

WORAN MAN ERKENNT, DASS DER DIALOG FUNKTIONIERT:

Kollektive Führung

verteilt die Prozess- und Ergebnisverantwortung auf die Teilnehmenden.

Transparente Strukturen

unterstützen ein geteiltes Prozessverständnis und entsprechende Ownership.

Gleichberechtigte Teilhabe

schafft Prozessvertrauen und Engagement.

WEITERE INFORMATIONEN

Alle Informationen finden Sie zum Vertiefen in:

- Kenis, Patrick; Provan, Keith (2008): Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. In: Journal of Public Administration Research and Theory 18 (2).
- Kuenkel, Petra; Kühn, Elisabeth; Stucker, Dominic; Williamson, Douglas F. (2020): Leading Transformative Change Collectively. London: Routledge.

Weitere Literatur und Beispiele:

- Ansell, C.; Gash, A. (2007): Collaborative Governance in Theory and Practice. In: Journal of Public Administration Research and Theory 18 (4), S. 543-571. DOI: 10.1093/jopart/mum032.
- Emerson, K.; Nabatchi, T.; Balogh, S. (2012): An Integrative Framework for Collaborative Governance. In: Journal of Public Administration Research and Theory 22 (1), S. 1-29. DOI: 10.1093/jopart/mur011.

mehr Infos und alle Links online

