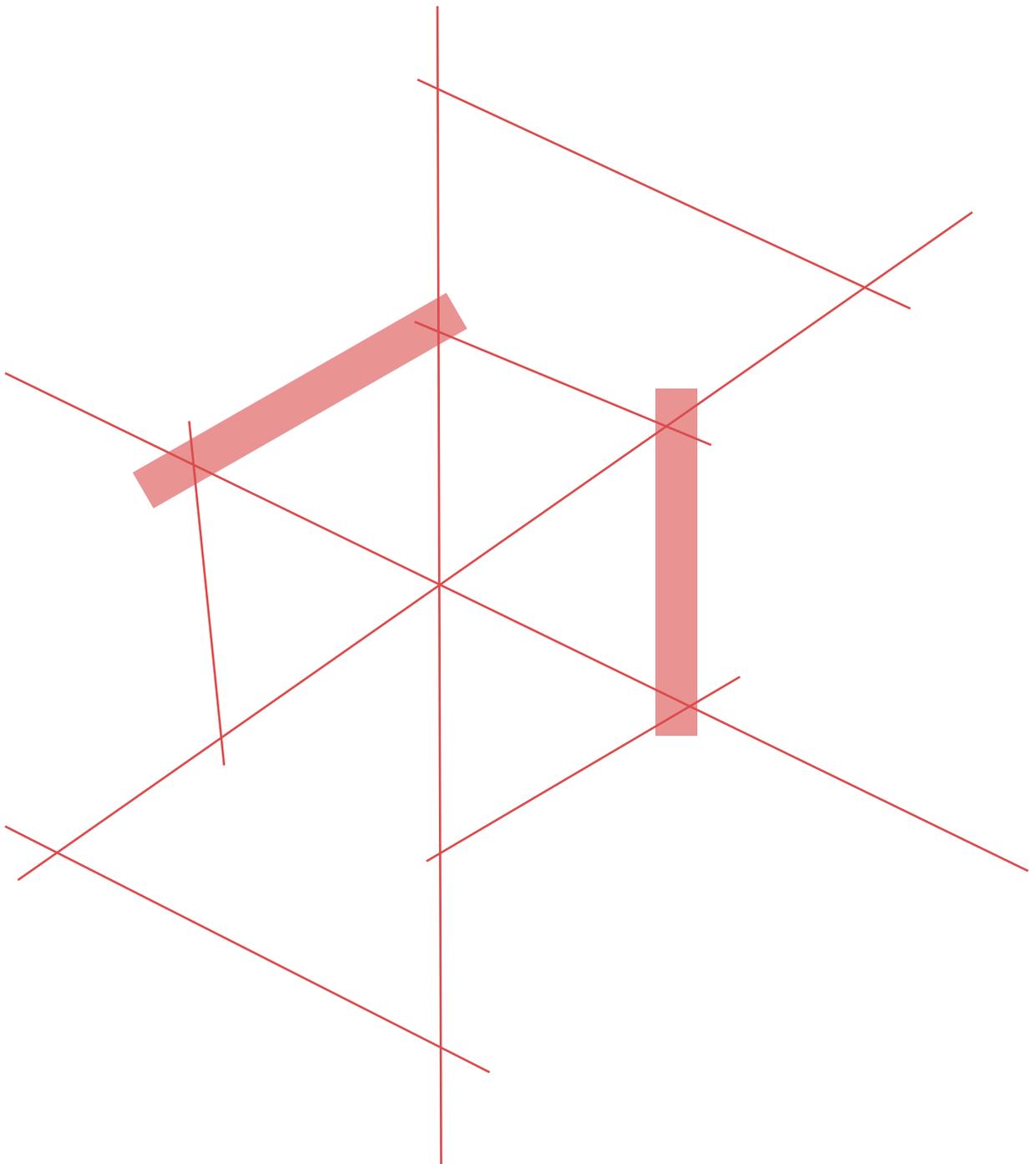


Die Multi-Stakeholder-System-Map

// Social-Design-Prozesse vorbereiten



Die Multi-Stakeholder-System-Map

// Social-Design-Prozesse vorbereiten

VORWORT	03
EINLEITUNG	04
SOCIAL DESIGN LAB – THEMEN UND PRINZIPIEN	05
_____ 01 Entstehungsgeschichte	
_____ 02 Lab-Themen	
_____ 03 Lab-Prinzipien	
SOCIAL DESIGN LAB – TRANSFORMATION	13
_____ 01 Transformationsmodell	
MULTI-STAKEHOLDER-SYSTEM-MAP	19
_____ 01 Social Design durch Partizipation und Teilhabe	
_____ 02 Theoretische Übung – die Multi-Stakeholder-System-Map in der Anwendung	
_____ A_Identifikation einer gesellschaftlichen Herausforderung und der Stakeholder	
_____ B_Ebenen, Sektoren und Perspektiven	
_____ C_Fokussierung, Analyse der Beziehung und Prozessdesign	
AUSBLICK UND KONTAKT	32
ANHANG/TEMPLATES	34
_____ Template A - Herausforderung	
_____ Template B - Multi-Stakeholder-System-Map	
_____ Template C - Aufgabenblatt	
_____ Template D - Transformationsmodell	

// Vorwort

Das vorliegende Manual ist eines der ersten, das Einblicke in Social-Design-Prozesse gibt, wie sie das social design lab der Hans Sauer Stiftung versteht und umsetzt. Das Lab wurde 2018 in Kooperation mit More Than Shelters entwickelt und von der IKEA-Stiftung unterstützt. Dazu wird ein Werkzeug vorgestellt, das für Multi-Akteur*innen-Prozesse, wie sie diese Art des „sozialen Designs“ kennzeichnen, von großer Bedeutung ist: die Multi-Stakeholder-System-Map. Ein Werkzeug aus der Toolbox des Labs, das wichtige Grundlagen schafft und in der Projektarbeit nicht nur immer wieder anwendbar, sondern auch fortschreibbar ist.

Mittelpunkt dieses Mapping-Werkzeugs ist eine Figur, die es in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten zu einem gewissen Bekanntheitsgrad gebracht hat: der Stakeholder. Anders als in Wirtschaft und Politik wird dieser im Social Design aber nicht „gemanagt“, sondern ist wesentlicher Teil des Prozesses, ist Ko-Designer*in, Partner*in, Umsetzer*in und vieles andere mehr.

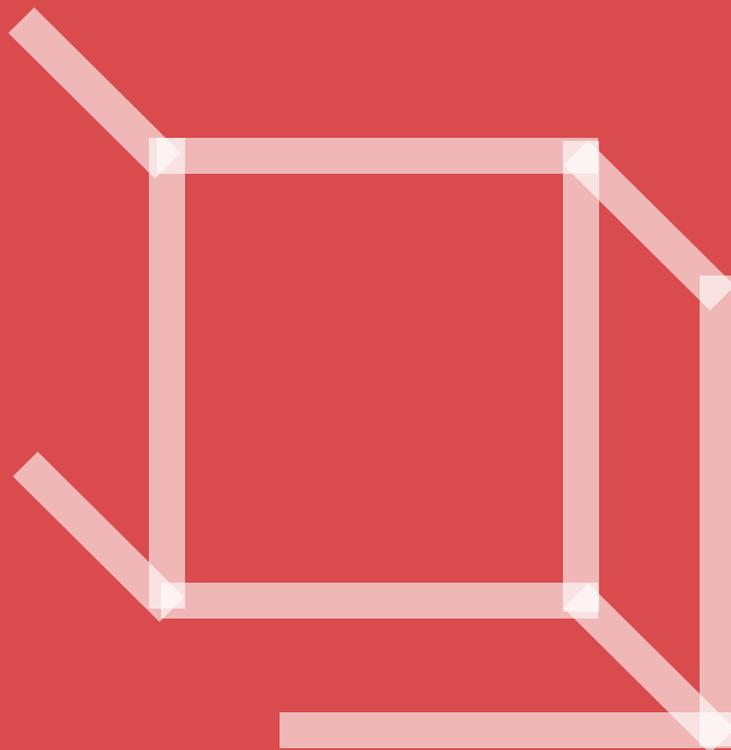
Das Manual konzentriert sich auf die Initiierung von Social-Design-Prozessen, kann jedoch in allen Phasen genutzt werden: Die Stakeholder sind die Gruppe, mit denen diese auf gesellschaftliche Transformationen ausgerichteten Prozesse entwickelt und gestaltet werden. Die Map soll helfen, die für die eigene Projektarbeit geeigneten Stakeholder zu finden und ein besseres Verständnis über diese und ihr Zusammenwirken untereinander zu erlangen.

// Einleitung

Wie können Wege zu einer gesellschaftlichen Transformation hin zu besseren Zukünften gestaltet werden – und das nicht als Gedankenexperiment, sondern mit unseren eigenen Möglichkeiten und anhand von konkreten Herausforderungen in unserem Alltag?

Die Hans Sauer Stiftung beschäftigt sich im Rahmen des von ihr ins Leben gerufenen social design lab mit einem an Design-Methoden angelehnten Ansatz zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Um solche Prozesse erfolgreich aufzusetzen, hat das social design lab ein eigenes Modell entwickelt. Ziel davon ist es, in dem jeweiligen Bereich auch Transformationen im Sinne von systemischen Veränderungen herbeizuführen. Dieses Manual soll die Herangehensweise des social design lab vorstellen, um die Multi-Stakeholder-Map als Methode für individuelle Prozesse und Kontexte anwendbar zu machen.

Im Anhang finden sich Vorlagen, die eine selbständige Durchführung der vorgestellten Methoden anhand von Templates vereinfachen. Im Text gibt es zudem immer wieder Verweise auf diese. (↳ *Templates*)



// Themen und
Prinzipien

// Themen und Prinzipien

01 ENTSTEHUNGSGESCHICHTE

Im Jahr 2018 gründete die Hans Sauer Stiftung mithilfe einer Förderung der IKEA Stiftung in Kooperation mit More Than Shelters das „social design lab“. Damit konnte die Stiftung Trends aus Wissenschaft und Praxis sowie Erfahrungen der eigenen Projektarbeit unter ein neues Dach und in ein neues konzeptionelles Gerüst bringen. Es ging dabei um Ausprobieren und Entwickeln: Im social design lab wurden neue Projekte initiiert, bestehende in neuartiger Form weitergeführt und das immer unter Anwendung eines nach und nach entwickelten und verfeinerten Prozessdesigns. Aber was genau steckt hinter dieser Arbeitsweise?

Das social design lab bedient sich zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen der Herangehensweise des Social Designs. Das bedeutet, dass Methoden und Praktiken aus dem Design, den Sozialwissenschaften und anderer Disziplinen und Fachbereiche konsequent zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen nutzbar gemacht werden. Im Verständnis und der Praxis des Labs heißt das unter anderem, dass partizipativ, iterativ, ergebnisoffen und „bottom-up“ an Lösungen gearbeitet wird. Forschung, Praxisakteur*innen und die jeweils betroffenen Menschen werden zusammengebracht und dann wird schrittweise und gemeinschaftlich an neuen Modellen, an Lösungen „von unten“ gearbeitet.

Diese werden praktisch auf ihre Wirkungen und Effekte hin erprobt. So werden gesellschaftliche Veränderungs- und Innovationsprozesse angestoßen, die von den Menschen aktiv mitgestaltet und – so die Hoffnung – auch breit und nachhaltig getragen werden.

Dafür wurde ein eigenes Transformationsmodell und Methodenportfolio entwickelt und ein interdisziplinäres Lab-Team aufgebaut, in dem sowohl das Design als auch die Geistes- und Sozialwissenschaften vertreten sind.

Mit dem „werkraum“, einer von der Hans Sauer Stiftung entwickelten, integrativen Holzwerkstatt, steht dem Lab auch eine Werkstatt zur Verfügung, eine wichtige Ressource beim gemeinschaftlichen Entwickeln, Gestalten und Machen. In die Projektarbeit werden immer wieder Expert*innen und Praxispartner*innen eingebunden, wo dies z. B. aus wissenschaftlichen, gestalterischen oder anderen Gründen erforderlich ist. Das Lab arbeitet nun schon seit mehreren Jahren an operativen Projekten in verschiedenen Themenfeldern und entwickelt sich entlang der dabei gemachten Erfahrungen kontinuierlich parallel weiter.

02 WORAN ARBEITET DAS LAB? // THEMEN

Das social design lab entwickelt gemeinsam mit Stakeholdern Prozesse, die darauf abzielen, auf mehreren Ebenen Wirkungen zu erzielen, die in dem jeweiligen Themenbereich zu Transformationen führen. Aktuell konzentriert sich das Lab dabei auf drei Themenschwerpunkte: Circular Society, Transformative Städte und Sozialraumgestaltung. Immer im Fokus steht dabei der gesellschaftliche Wandel hin zu besseren Zukünften.

Dabei stellt sich das Lab u. a. folgende Fragen: Wie sehen gesellschaftliche Gestaltungs- und Innovationsprozesse aus, die die Bedürfnisse und Interessen aller Stakeholder berücksichtigen? Und wie sehen Akteur*innennetzwerke aus – oder wie können sie geschaffen werden –, die dazu beitragen können, dass sich in unserer Gesellschaft ein Wandel in Richtung sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit vollzieht?

Momentan bearbeitet das Lab folgende Themenfelder:



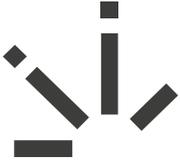
CIRCULAR SOCIETY



TRANSFORMATIVE STÄDTE



SOZIALRAUMGESTALTUNG



CIRCULAR SOCIETY

Der Umgang mit Ressourcen folgt im gegenwärtigen Gesellschafts- und Wirtschaftsmodell weitgehend linearen Mustern: Rohstoffe und verarbeitete Produkte werden zum überwiegenden Teil verbraucht und entsorgt und nicht etwa wieder- und weiterverwendet. Das social design lab bearbeitet die Frage, inwiefern Orte, Projekte und neue Akteur*innenkonstellationen zu Ausgangspunkten eines veränderten, konsequent an der Schaffung von Kreisläufen orientierten Umgangs mit Ressourcen werden können. Ziel ist, lineare Muster zu durchbrechen und mit partizipativen Ansätzen neue Praktiken und Strukturen für kreislauforientiertes Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen.



► Markt² Schwaben repariert 2019 © Hans Sauer Stiftung



TRANSFORMATIVE STÄDTE

Städte sind zentrale Triebfedern gesellschaftlicher Umbrüche und globaler Veränderungsprozesse. Die Entwicklung und Gestaltung urbaner Zukünfte ist daher von immenser Bedeutung. Dies erfordert neue und innovative Formen der Teilhabe, der Aushandlung und der Lösungsfindung. Das social design lab gestaltet mit neuartigen Formen der Zusammenarbeit, des Austauschs und der ko-kreativen Ideenentwicklung über fachliche, soziale, kulturelle und andere Grenzen der diversen Stadtgesellschaften hinweg Lösungen mit Transformationspotential.



► Beteiligungsworkshop Perspektive München © Hans Sauer Stiftung



SOZIALRAUMGESTALTUNG

Teilhabemöglichkeiten und Zugänge für alle Mitglieder zunehmend ungleicher und immer diverserer Gesellschaften zu gestalten, ist eine zentrale Aufgabe unserer Zeit. Das social design lab arbeitet hierzu mit partizipativen Prozessen, die neue Interaktions- und Handlungsräume entstehen lassen, um auf diesem Weg neue Beteiligungs- und Integrationspfade in Nachbarschaften und Quartiere zu eröffnen. Dabei setzt das Lab konsequent auf die Befähigung der Menschen, auf die Schaffung kooperativer, von einer Vielzahl von Akteur*innen getragener Angebote und Strukturen sowie eine Kultur der Ko-Kreation und Kollaboration. Diese Schaffung neuer lokaler Lösungsgemeinschaften wiederum kann die soziokulturelle Basis für weitergehende, quartierbezogene Transformationsprozesse sein.

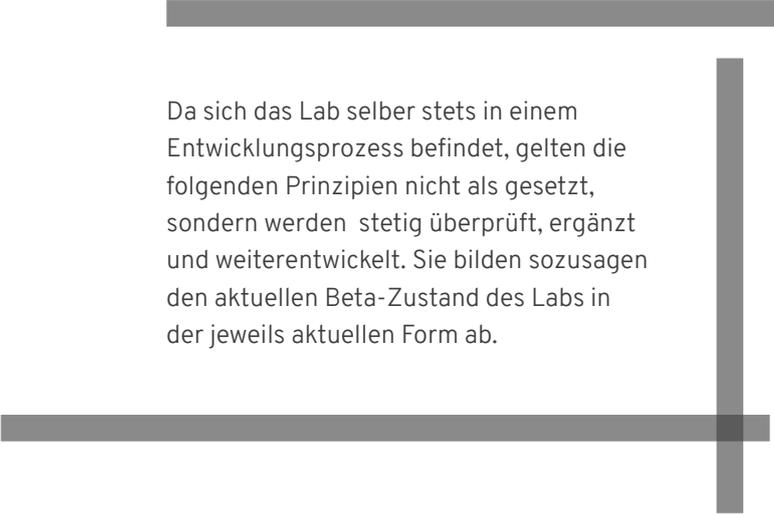


► Home not shelter! Stuttgart © Hans Sauer Stiftung

03 LAB-PRINZIPIEN

Warum nennt sich das social design lab „Lab“?

Im Gegensatz zu einem wissenschaftlichen Forschungslabor ist das Lab alles andere als ein abgeschlossener Raum, und trotzdem ist es ein Experimentierfeld – allerdings ohne konkret verortet zu sein. Das Lab kann und soll überall stattfinden und das möglichst nah an dem gesellschaftlichen Kontext, in dem im Projekt gearbeitet wird. Dabei folgt die Lab-Arbeit Grundsätzen, die für Social-Design-Prozesse essentiell sind: den Lab-Prinzipien.



Da sich das Lab selber stets in einem Entwicklungsprozess befindet, gelten die folgenden Prinzipien nicht als gesetzt, sondern werden stetig überprüft, ergänzt und weiterentwickelt. Sie bilden sozusagen den aktuellen Beta-Zustand des Labs in der jeweils aktuellen Form ab.

03 LAB-PRINZIPIEN

Aktuell arbeitet das Lab unter anderem nach folgenden Prinzipien:



Gestaltung und Innovation: Das social design lab setzt auf Gestaltung im Sinne einer kreativen, auf Anpassungsfähigkeit und bessere Zukünfte gerichteten Entwicklung von Lösungen; und auf Innovation, verstanden als die Verbreitung dieser neuer Lösungen in der Gesellschaft.

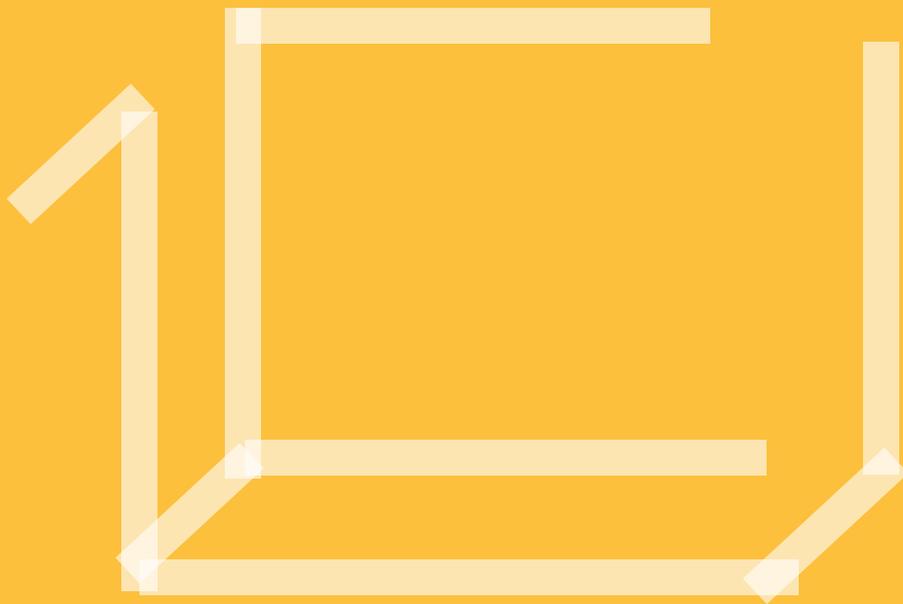


Partizipation: Der aktivierende, befähigende und ko-kreative Einbezug aller Akteur*innen, insbesondere der vom jeweiligen gesellschaftlichen Missstand Betroffenen, ist ein zentrales Prinzip der Arbeit des social design lab – und das in jeder Projektphase.



Transdisziplinarität: Die Arbeit über fachliche und soziale Grenzen hinweg, die Integration vielfältigen Wissens und unterschiedlichster Fertigkeiten ist ein weiteres zentrales Prinzip des social design lab.



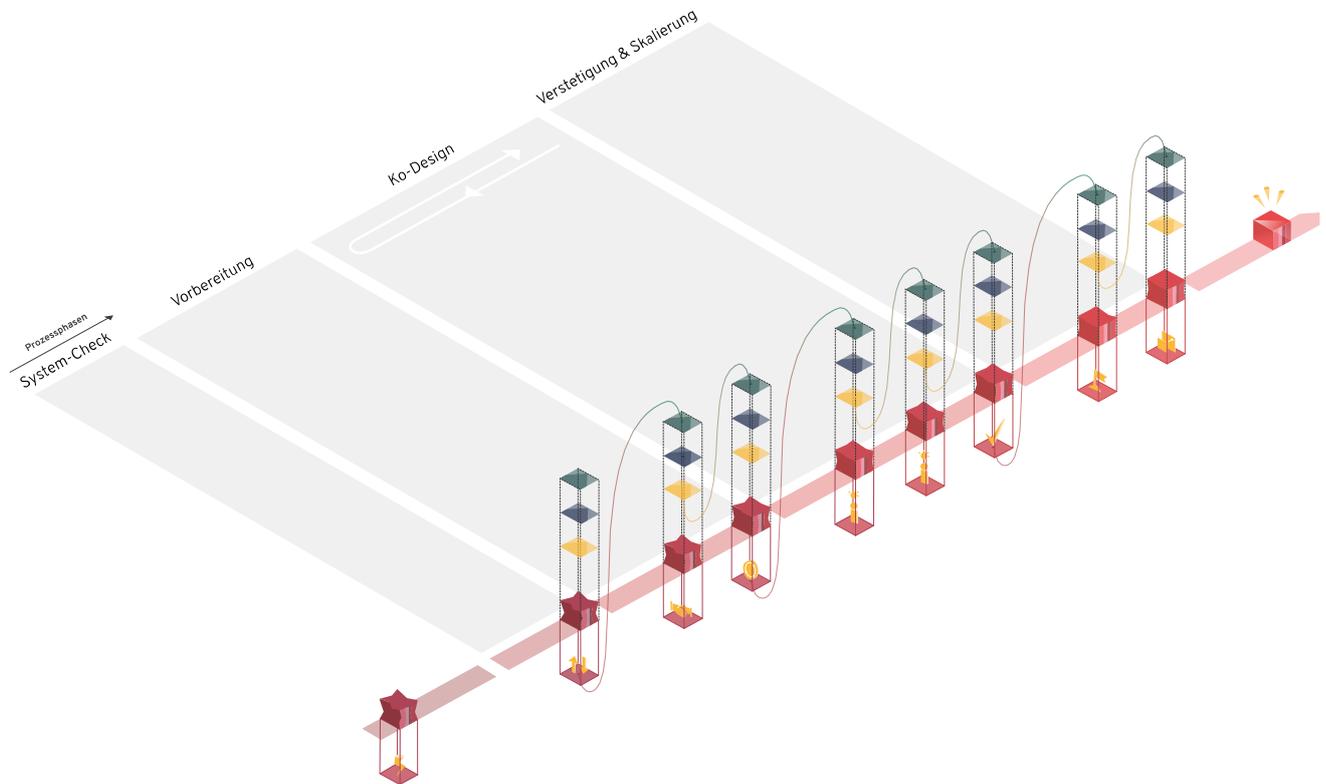


// Transformation

// Transformation

01 TRANSFORMATIONSMODELL

// SOZIALES DESIGN FÜR GESELLSCHAFTLICHE TRANSFORMATIONEN



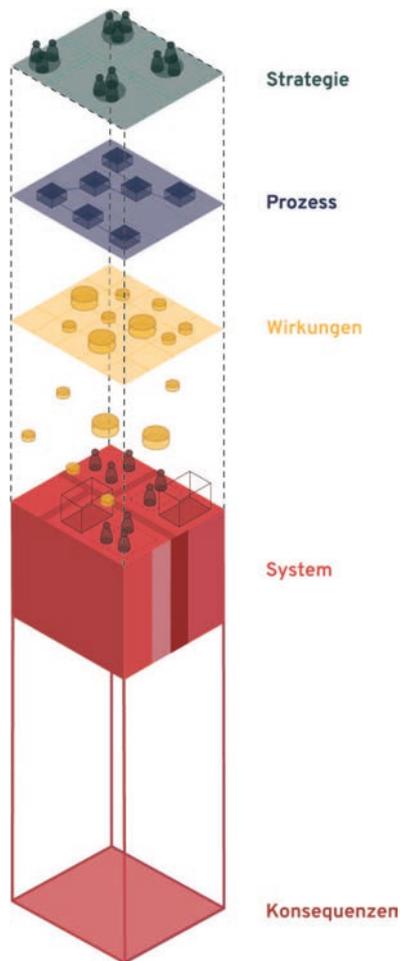
► Das Transformationsmodell des social design lab beschreibt einen idealtypischen Prozess, der darauf abzielt, strategisch, partizipativ und über sektorale, fachliche und soziale Grenzen hinweg wirksame Lösungen für komplexe soziale Herausforderungen in einem System zu entwickeln.

Klimakrise, wachsende globale und soziale Ungleichheiten, die Auswirkungen eines auf Verbrauch, Konsum und kontinuierliches Wachstum ausgerichteten Wirtschaftsystems, eine massive Zunahme von Flucht- und Migrationsbewegungen – die Welt steht vor sich zuspitzenden ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen, die weitreichende Veränderungen und Lösungen erfordern.

Die Natur dieser Probleme ist vielfältig und komplex. Sie sind aus Perspektive nur eines gesellschaftlichen Sektors oder dem Wissen nur einer Disziplin nicht mehr zu verstehen, geschweige denn zu bearbeiten. Es bedarf neuer Formen der transdisziplinären Zusammenarbeit aller Sektoren und des Einbezugs der Perspektiven aller Betroffenen, um umfassende und wirkmächtige Lösungen entwickeln und damit Transformationen der betroffenen gesellschaftlichen Realitäten erreichen zu können. Das Transformationsverständnis des social design lab setzt auf die integrative, befähigende, aktivierende und

innovative Kraft gemeinsamer Gestaltung über vertikale und horizontale gesellschaftliche Barrieren hinweg. Diese transformationsorientierte gestalterische Arbeit unter Einbezug aller relevanten gesellschaftlichen Sektoren und Beteiligten wird vom Lab als „Social Design“ verstanden.

Ausgehend von Social Design als methodischem Ansatz hat das Lab ein Modell zur Initiierung, Durchführung und Verstärkung partizipativer Transformationsprozesse entwickelt. Das **Transformationsmodell** stellt sicher, dass die Lab-Arbeit in variierende lokale System- und Projektrealitäten übersetzt werden kann.



- Strategie, Prozessgestaltung und Wirkungsmessung spielen im Prozess zusammen, um positive Konsequenzen im System zu erzeugen.

// Vom Projekt zu systemischer Transformation

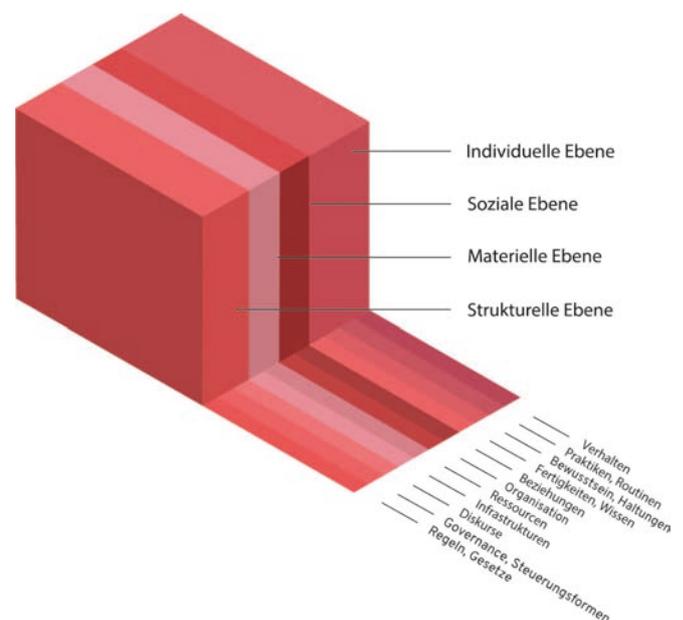
social design lab-Projekte entfalten ihr transformatives Potenzial durch ein koordiniertes Zusammenspiel von strategischen Konzepten und Entscheidungen (**Strategie**), operativer Prozessgestaltung und -durchführung (**Prozess**) und der engmaschigen Dokumentation und Evaluation von **Wirkungen**, welche kumulativ Veränderungen und Transformationen im jeweiligen sozialen **System** erzeugen.

Dabei agiert das Lab quasi als Reallabor innerhalb des Systems; dort bietet es eine Infrastruktur für experimentelles, prototypisches und iteratives Arbeiten. Partizipativ und transdisziplinär werden gemeinsam mit den betroffenen Akteur*innen verschiedene Elemente des jeweiligen Projektkontextes – etwa Routinen, Beziehungen, Infrastrukturen, Diskurse usw. – bearbeitet. So können neues Wissen, neue Fertigkeiten und neue Formen der Organisation, der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens erprobt, entwickelt und nachhaltig etabliert werden (**Konsequenzen**).

// Bearbeitung verschiedener Ebenen und Felder eines sozialen Systems

Komplexe soziale Herausforderungen erfordern eine strategische Bearbeitung. Dafür ist es notwendig, das soziale System – den jeweiligen Projektkontext – als ein vielschichtiges Gefüge miteinander vernetzter und in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander stehender Bestandteile zu verstehen.

Das Modell des social design lab beinhaltet ein **Mehrebenenraster**, mit dessen Hilfe komplexe gesellschaftliche Realitäten beschreibbar gemacht werden. Dieses unterscheidet **4 Ebenen**, die sich zwischen einem mikrosoziologischen und einem makrosoziologischen Pol bewegen: Eine individuelle, eine soziale, eine materielle sowie eine strukturelle Ebene. Diese Ebenen wiederum werden in insgesamt **11 Wirkungsfelder** (Verhalten, Haltungen, Wissen, Beziehungen, Ressourcen, Diskurse, Regeln usw.) unterteilt, die im Prozess gezielt bearbeitet werden.



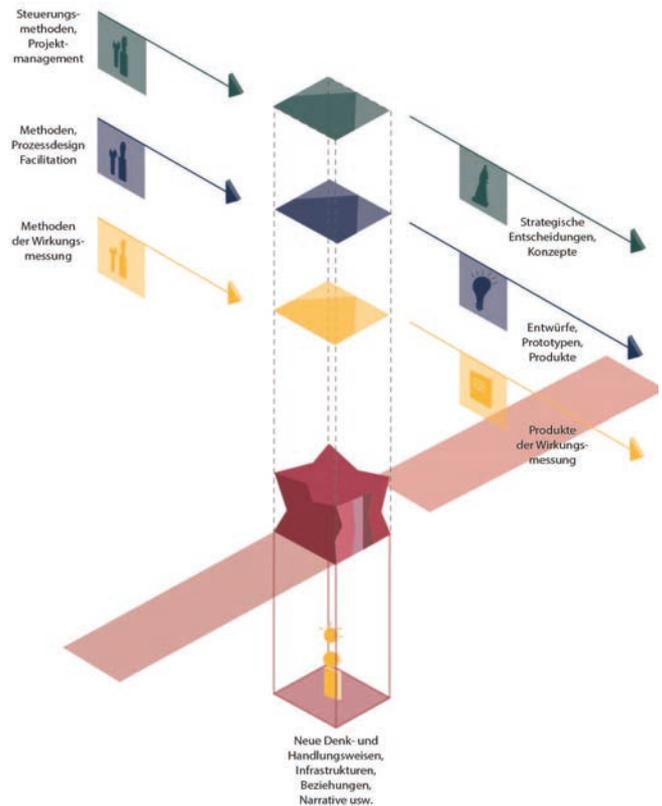
- Im Zuge von social design lab-Prozessen werden verschiedene Ebenen und Wirkungsfelder eines sozialen Systems bearbeitet.

// Arbeiten mit Social-Design-Methoden

Um Transformationen zu initiieren arbeitet das social design lab konsequent entlang der Prinzipien Partizipation, Transdisziplinarität sowie Gestaltung und Innovation. Mehr zu den Prinzipien, nach denen das social design lab Prozesse ausrichtet, findet man [hier](#).

Das Lab arbeitet forschend und operativ, d. h. es initiiert Transformationsprozesse und begleitet sowie dokumentiert diese parallel aus einer wissenschaftlich-analytischen Perspektive. Dabei macht es sich Methoden aus zahlreichen Fachbereichen und Disziplinen zunutze, insbesondere aber aus den Sozial- und Kulturwissenschaften, der Innovationsforschung und dem Design. Darüber hinaus hat das social design lab ein strukturiertes Vorgehen der Wirkungsbeobachtung und -evaluation entwickelt, welches auf eine dichte, quasi realzeitliche Messung von Wirkungen im Prozess abzielt.

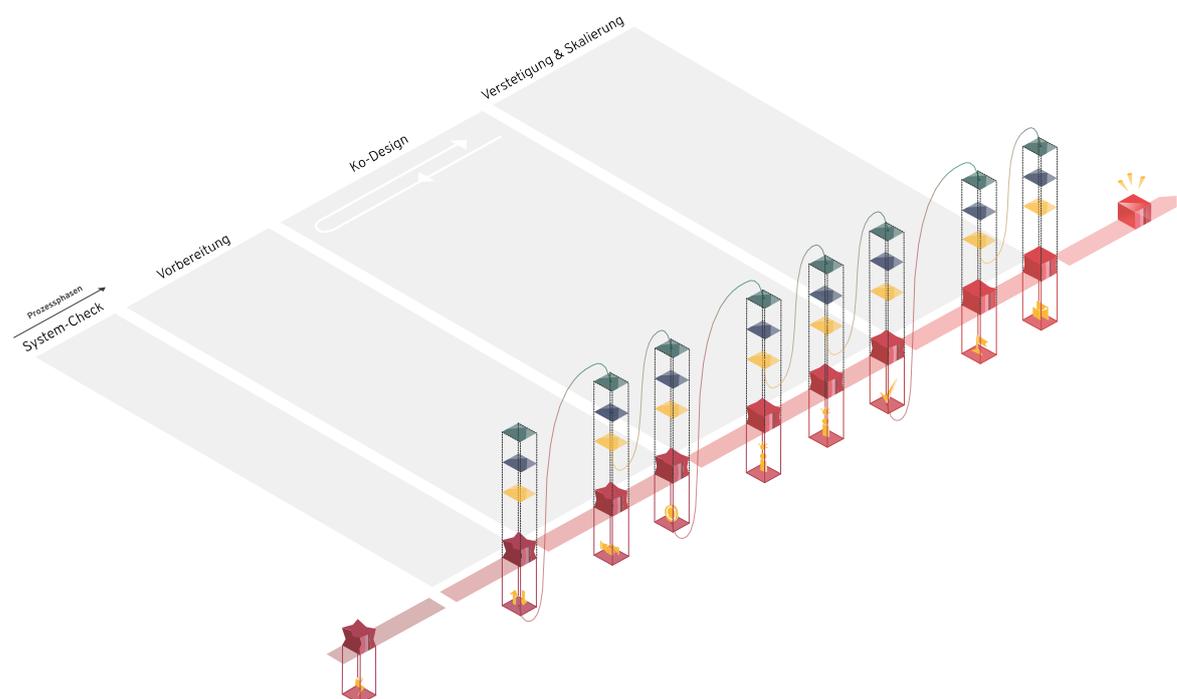
Infos, zu welchen Themenschwerpunkten das social design lab Prozesse durchführt, gibt es [hier](#).



- Im Prozess kommen verschiedene Methoden zum Einsatz, die konkrete Ergebnisse produzieren. Die Grafik zeigt beispielhaft solche Inputs und Outputs eines Prozesszyklus in der Ko-Design-Phase sowie seine mittelbaren Konsequenzen im System.

// Iteratives Vorgehen in Prozessphasen und -zyklen

In seiner Struktur beschreibt das Modell vier **Prozessphasen**: (1) System-Check, (2) Vorbereitung, (3) Ko-Design sowie (4) Verstetigung & Skalierung. Zentral ist, dass Stakeholder systematisch in alle Phasen des Prozesses einbezogen werden und diesen maßgeblich mitgestalten.



- Die Länge der einzelnen Phasen eines social-design lab-Prozesses ist situationsabhängig und variiert nach Projekt; dabei sind die Übergänge zwischen den Prozessphasen oft fließend und nicht zwangsläufig so linear wie in der Modelldarstellung.

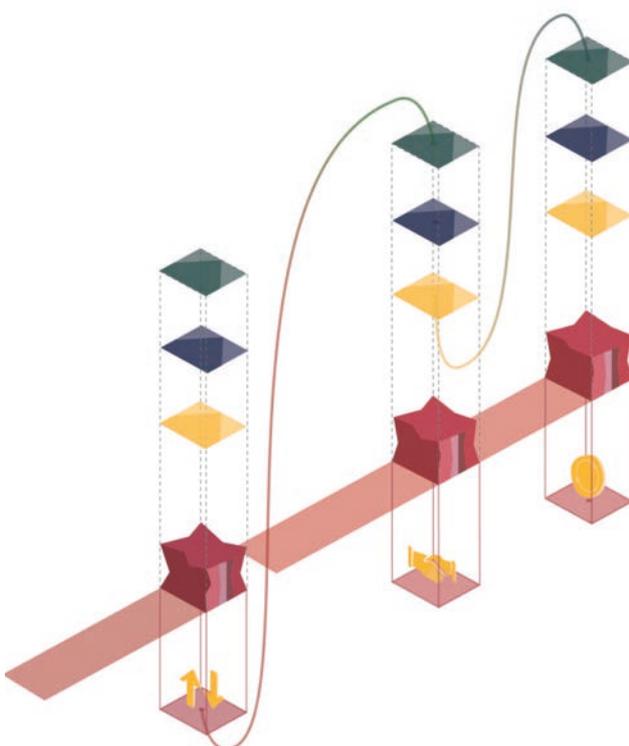
(1) Der **System-Check** ist die Recherche- und Explorationsphase zu Beginn eines Projektes. Er dient der Wissensaneignung und Systemanalyse, die vertieft in das zu bearbeitende Feld einführt. Er öffnet einen ersten Blick für Systemgrenzen, systemische Zusammenhänge sowie Macht- und Akteur*innen-Strukturen und offenbart Chancen und Risiken ebenso wie wesentliche Herausforderungen.

(2) Die Prozessphase **Vorbereitung** dient dazu, die Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Transformationsprozess zu schaffen. Sie umfasst neben dem Entwurf einer Transformationsstrategie auch die Sicherstellung von notwendigen Ressourcen sowie Vorbereitungen für die Prozessgestaltung und -durchführung.

(3) Das **Ko-Design** stellt die Kernphase des Transformationsmodells dar. Innerhalb dieser werden mithilfe des Social Design-Ansatzes partizipativ und transdisziplinär unter Einbezug aller relevanten Akteur*innen umfassende und wirkmächtige Lösungsansätze entwickelt.

(4) Die Phase der **Verstetigung und Skalierung** zielt darauf ab, die positiven Veränderungen und neuen, besseren Strukturen fest im System zu verankern. Darüber hinaus gilt es, den Wirkradius dieser Transformationen auszuweiten und ihre Übertragbarkeit auf andere Kontexte zu fördern.

Wenngleich diese Prozessphasen im Modell schrittweise aufeinanderfolgen, ist die Arbeitslogik innerhalb dieser nicht linear. Stattdessen wird iterativ und in einer Reihe von strategisch aufeinanderfolgenden **Prozesszyklen** vorgegangen. Damit verknüpft der Prozess die unterschiedlichen Bausteine des Projekts wie z. B. Workshops, Veranstaltungen, aber auch kontinuierliche Netzwerkarbeit zu dynamischen Ketten. Durch diese Arbeitsweise kann der Prozess immer wieder an sich ändernde Rahmenbedingungen und Bedarfe angepasst werden.



// Test & Tuning im Prozess

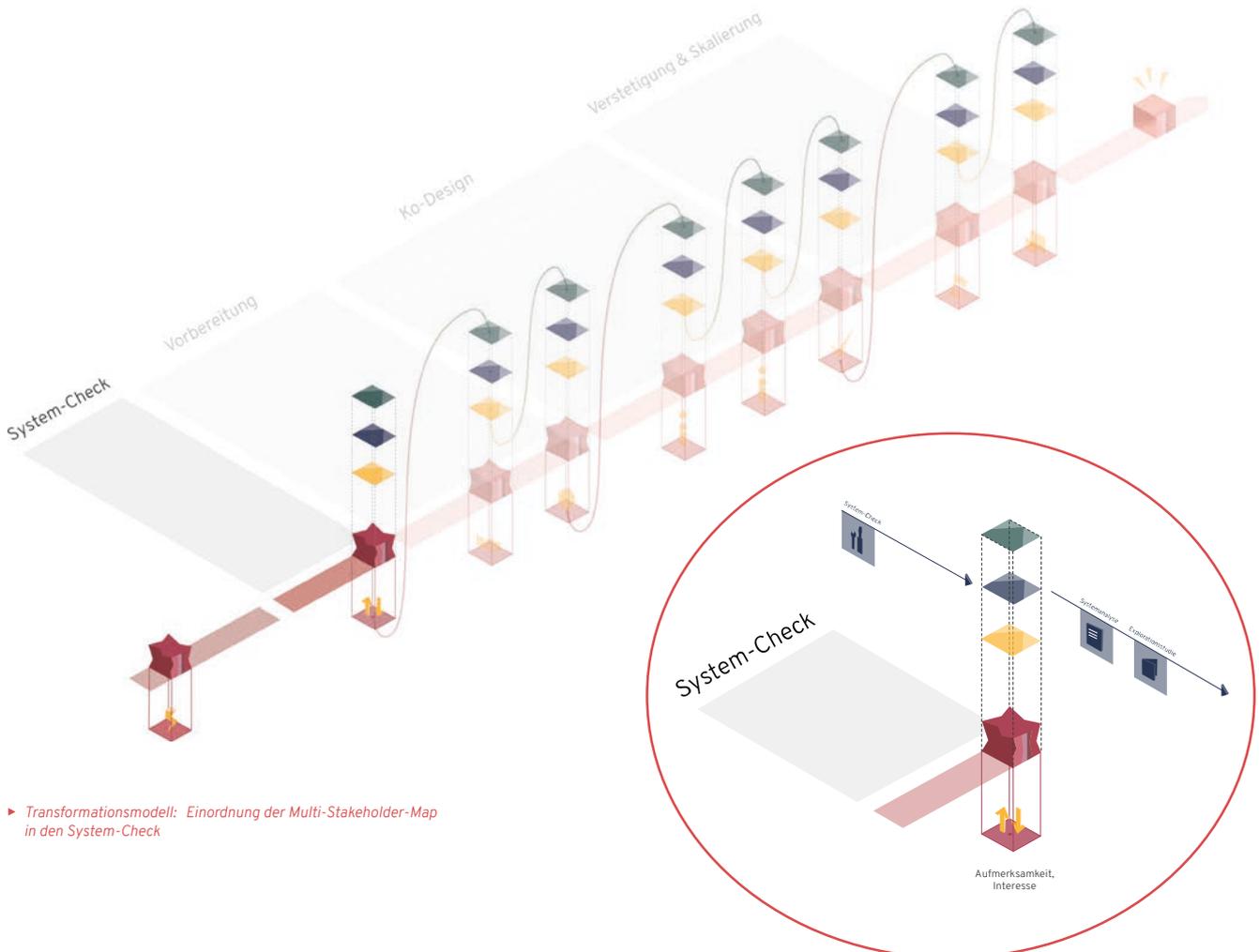
Für die Evaluation und Iteration im Prozess beinhaltet das Transformationsmodell regelmäßige Reflexions- und Steuerungsmomente – die sogenannte **Test & Tuning Time (TTT)** zwischen den einzelnen Prozesszyklen und -phasen.

Die TTTs sind als strukturierte Workshop-Formate angelegt. Sie dienen dazu, das Vorgehen im Prozess zu reflektieren und dessen unmittelbare Wirkungen sowie mittelbare Veränderungen im System genauer zu betrachten und zu evaluieren. Darauf aufbauend können strategische Entscheidungen für den folgenden Prozesszyklus bzw. die anschließende Prozessphase getroffen werden.

► Die TTTs dienen der Reflexion, Evaluation und Iteration zwischen den einzelnen Prozesszyklen und -Phasen.

Das Transformationsmodell legt den strategischen Fokus darauf, dass sich die im Prozess erreichten Veränderungen und Wirkungen verstetigen, selbstständig weiterentwickeln und über die Zeit zu neuen Systemzuständen und Transformationen führen. Als Grundlage jeglicher Transformationsmotivation in der Arbeit des social design lab gilt dabei, gesellschaftliche Veränderungsprozesse

und neue Systemzustände mit Qualitäten zu versehen, welche im Bereich größerer Egalität, konsequenter Beteiligung, Menschenorientierung und Ermächtigung, Diversität und Pluralität, der Überwindung gesellschaftlicher Handlungsbarrieren, dem Abbau von Macht- und Hierarchiestrukturen und der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit angesiedelt sind.

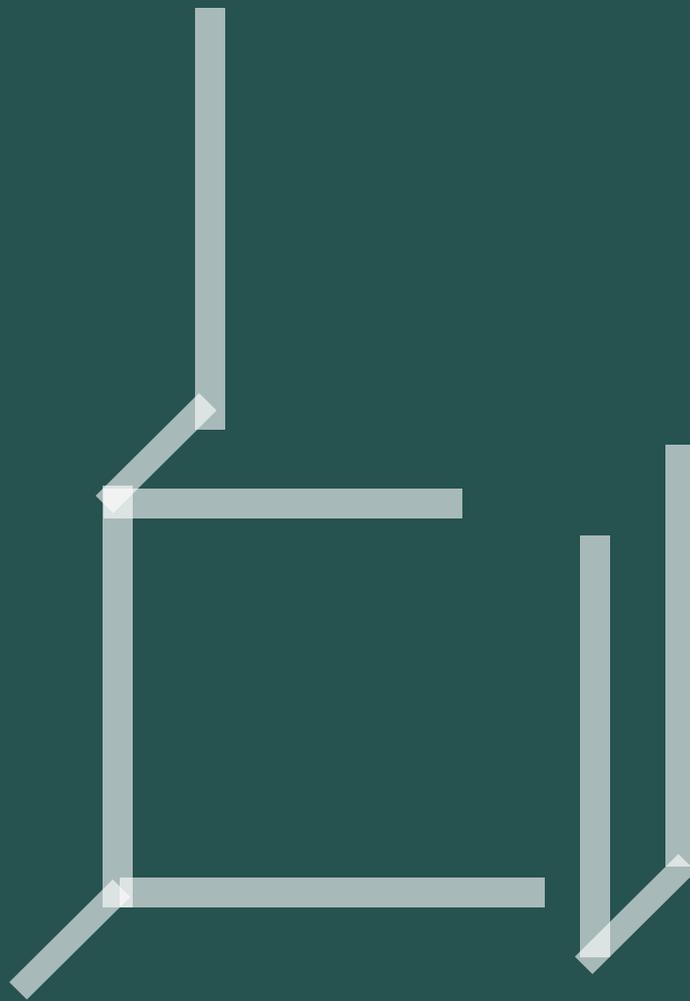


► Transformationsmodell: Einordnung der Multi-Stakeholder-Map in den System-Check

// Die Multi-Stakeholder-System-Map im Transformationsmodell

Die Multi-Stakeholder-System-Map ist ein Werkzeug der Lab-Arbeit, das in ganz unterschiedlichen Kontexten genutzt werden kann. Im Prozess- und Transformationsmodell des social design lab wird mithilfe der Map in frühen Projektphasen ein systematisches Bild der Akteur*innenlandschaft im jeweiligen Feld bzw. Themenbereich erarbeitet. Dann ist die Map fester methodischer Bestandteil des „System-Checks“, einer Recherchephase, die größeren und langfristiger angelegten Lab-Projekten vorgelagert ist.

Mit ihrer Hilfe kann das Projektteam, mithin auch mit partizipativen Elementen, ein erstes, nach verschiedenen Ebenen und Sektoren geordnetes Bild der „Systemrealität“ entwickeln, in dem das Projekt angesiedelt ist. Dieses Bild wird dann im weiteren Prozess kontinuierlich verfeinert und fortgeschrieben: Es verdichtet sich durch den Einbezug weiterer Stakeholder, es verändert sich durch strategische Entscheidungen in der Projektarbeit und es lässt sich durch den Einbezug von z. B. Beziehungen zwischen den Stakeholdern auch um weitere inhaltliche Dimensionen ergänzen.



// Multi-
Stakeholder-
System-Map

// Multi-Stakeholder-System-Map

01 SOCIAL DESIGN DURCH PARTIZIPATION UND TEILHABE

Die Multi-Stakeholder-System-Map kann in Social-Design-Prozessen genutzt werden, um die dafür notwendigen Stakeholder zu identifizieren, die prozessrelevanten Sektoren und Ebenen zu verstehen und um mit diesem Wissen sukzessive ein Multi-Akteur*innen-Netzwerk aufzubauen, mit dem man dann ins „soziale Designen“ kommt. Was im Folgenden in schnellen Schritten erklärt wird, ist in der Realität oft ein Prozess, der Tage oder Wochen in Anspruch nimmt, da Recherchen und Detailanalysen notwendig sind.

Eine bearbeitete Map im Sinne eines Bildes der Akteur*innenlandschaft zu Projektbeginn ist eine wichtige Grundlage für einen erfolgreichen Prozess. Daher gilt es, bei der Erstellung sorgfältig zu arbeiten, um am Ende ein möglichst vollständiges, multiperspektivisches Bild zu erhalten. Dieses Bild lässt sich in Reflexionsmomenten immer wieder aktualisieren und im Anschluss lassen sich daraus im Sinne des Priorisierens und Fokussierens neue Projektschritte ableiten.

Die Erstellung der Map ist eine Teamaufgabe, zu der immer wieder Expert*innen aus dem jeweiligen Feld hinzugezogen werden sollten. Alternativ wird die die Map in Workshopformaten gemeinsam mit den Stakeholdern erstellt, was den Prozess erheblich beschleunigen kann und Partizipation von Beginn an ermöglicht. Wichtiger Bestandteil der Map sind Multi-Perspektiven, Multi-Sektoren und Multi-Ebenen, die nun im Folgenden genauer erläutert werden.

INFO

Multi-Perspektive: Transformationsprozesse gelingen nur, wenn sie sich an den Interessen, Bedürfnissen und Bedarfen der Menschen vor Ort orientieren und diese einbeziehen. Es ist wichtig, alle relevanten unterschiedlichen Perspektiven und Expertisen in den Prozess einzubinden, insbesondere auch die, die oftmals nicht repräsentiert sind. Beispiele dafür können sein, dass verschiedene Geschlechter, Kulturen, marginalisierte Gruppen, aber auch Milieus in den Prozess eingebunden werden.

Multi-Sektor: Prozesse mit transformativem Potential sollten sektorübergreifend gestaltet werden. Dafür werden Akteur*innen aus verschiedenen Sektoren der Gesellschaft einbezogen, wie beispielsweise aus der Wissenschaft, der Sozialwirtschaft, dem öffentlichen Sektor und der Zivilgesellschaft.

Multi-Ebenen: Für das Potential zur Systemveränderung ist es wichtig, Personen aus verschiedenen Hierarchie- und Entscheidungsebenen „auf Augenhöhe“ ins gemeinsame Gestalten zu bringen. Dafür werden idealerweise Menschen mit operativen Tätigkeiten, Menschen aus der administrativen Ebene sowie Menschen mit Führungspositionen am Prozess beteiligt. So wäre das in der Wissenschaft eben nicht nur der/die Professor*in, sondern auch der/die forschende Student*in. Alle Stakeholder sind mit ihrer Expertise und Perspektive gleichwertig interessant, wertvoll und vor allem relevant.

↳ *Das Template B Multi-Stakeholder-System-Map ist im Anhang als Vorlage zu finden.*

02 THEORETISCHE ÜBUNG – DIE MULTI-STAKEHOLDER - SYSTEM - MAP IN DER ANWENDUNG

Das social design lab führt Prozesse nicht nur selbst durch, sondern will bewährte Methoden und selbstentwickelte Werkzeuge auch weitergeben und teilen. Das soll anderen Akteur*innen die Möglichkeit bieten, von Gelerntem zu profitieren und für sich nutzbar zu machen. Dazu wird es immer wieder Anleitungen und Handbücher geben, die Schritt für Schritt in die Anwendung einführen.

Im vorliegenden Manual geht es um die die Multi-Stakeholder-System-Map, die ihr zugrundeliegenden Annahmen und Theorien und ihre praktische Anwendung. Wie oben schon dargestellt, wurde die Map entwickelt, um in frühen, forschenden Phasen ein Verständnis von der Komplexität und der Struktur des Feldes zu gewinnen, in dem man vorhat, einen Prozess zu initiieren. Das soll mit Blick auf die in dem jeweiligen Feld agierenden Akteur*innen und Institutionen, ihre Konfiguration, Machtverhältnisse und Hierarchien u. a. m. passieren. Je genauer und belastbarer die „Karte“ ist, die man zu diesem Zeitpunkt erstellt – sie wird immer Lücken haben – umso mehr kann sie als Tool auch in den weiteren Projektphasen nützlich sein: Ihre Veränderung und Erweiterung ist Ausdruck von Prozessfortschritten oder auch -rückschlägen und kann strategische Entscheidungen informieren.

↳ *Im Folgenden helfen Templates, die Anweisungen sinnvoll und praktisch umzusetzen. Die entsprechenden Templates werden im jeweiligen Schritt am Anfang der Beschreibung in kursiv aufgeführt und befinden sich im Anhang dieses Manuals. Für eine optimale Vorbereitung druckt man sich die Templates aus und hat Post-Its und Stifte zur Hand. Die Aufgaben lassen sich gut in einer Gruppe mit 3-6 Personen erarbeiten. Wenn möglich macht es Sinn, die Templates im DIN A3 Format zu drucken, damit genug Platz für das gemeinsame Arbeiten bleibt.*

A Identifikation einer gesellschaftlichen Herausforderung und der Stakeholder

- Zunächst sollte man sich auf ein Handlungsfeld festlegen bzw. zu einem vertieften Verständnis des Themenfelds kommen, in dem man sich bewegt. Daraus gilt es, den eigenen Ansatz zu entwickeln. Dazu ist es unerlässlich, schon erste Gespräche mit Betroffenen und Stakeholdern vor Ort zu führen.

Schritt 1: Gesellschaftliche Herausforderung finden

Transformationsprozesse können im Prinzip in allen Bereichen der Gesellschaft stattfinden. Für den eigenen Prozess ist es wichtig, vom eigenen Problem- und Handlungsfeld ein genaues Verständnis über das eigene Problem- und Handlungsfeld zu bekommen und sich die Frage nach dem jeweiligen Potenzial für Transformationen und dem Potenzial, diese mithilfe eines Social Design-Vorgehens auch erreichen zu können, zu stellen. Ausgangspunkt kann ein Missstand oder eine Herausforderung sein.

↳ *Zur Bearbeitung dieser Fragen empfiehlt sich im Anhang das Template A Herausforderung.*

Um zu einem eigenen Problemzugang zu kommen und daraus auch ein bearbeitbares Handlungsfeld zu entwickeln, können verschiedene Aspekte und Fragestellungen hilfreich sein. Zu welchem übergeordneten **gesellschaftlichen Themenfeld** gehört meine Fragestellung? Ist es beispielsweise ein Thema im Bereich Migration, Stadtentwicklung, Bildung oder Arbeitsmarkt? Welche **Symptome** kennzeichnen das Problem und sollen behoben werden? Ist es Vereinsamung, Exklusion, Chancenungleichheit, psycho-soziale Schäden, Verarmung oder anderes? Wo manifestiert sich das Problem **räumlich** und wo lassen sich **Transformationspotenziale** ausmachen? Ist es eine Region, ein Stadtviertel, ein Quartier? Oder sind es **Orte** wie Schulen oder Unterkünfte für Geflüchtete? Was ist **symptomatisch und exemplarisch** an der jeweiligen Situation? Bieten sich Möglichkeiten, ein lokales Projekt zu initiieren, das **Modellcharakter** hat und auf ähnliche Situationen übertragen werden kann? Welche relevanten **Expertisen** aus welchen Feldern sind schon vorhanden?

Auch zeitliche und materielle Fragen sind – so gut es geht – zu diesem Zeitpunkt zu stellen. **Wie lange** wird ein Prozess wohl in Anspruch nehmen? Welche **Ressourcen** wird er erfordern? Und wer kann diesen Ressourcenbedarf tragen? Und schließlich müssen erste Fragen, die die eigene Rolle und das eigene Team betreffen, gestellt werden: Welche **Expertisen und Fertigkeiten** sind notwendig? Welche Expert*innen haben zu meinem Thema gearbeitet?

A Gesellschaftliche Herausforderung finden und Stakeholder identifizieren

Schritt 2: Stakeholder identifizieren

↳ *Es empfiehlt sich, eine Liste/ Post-It Sammlung zu erstellen.*

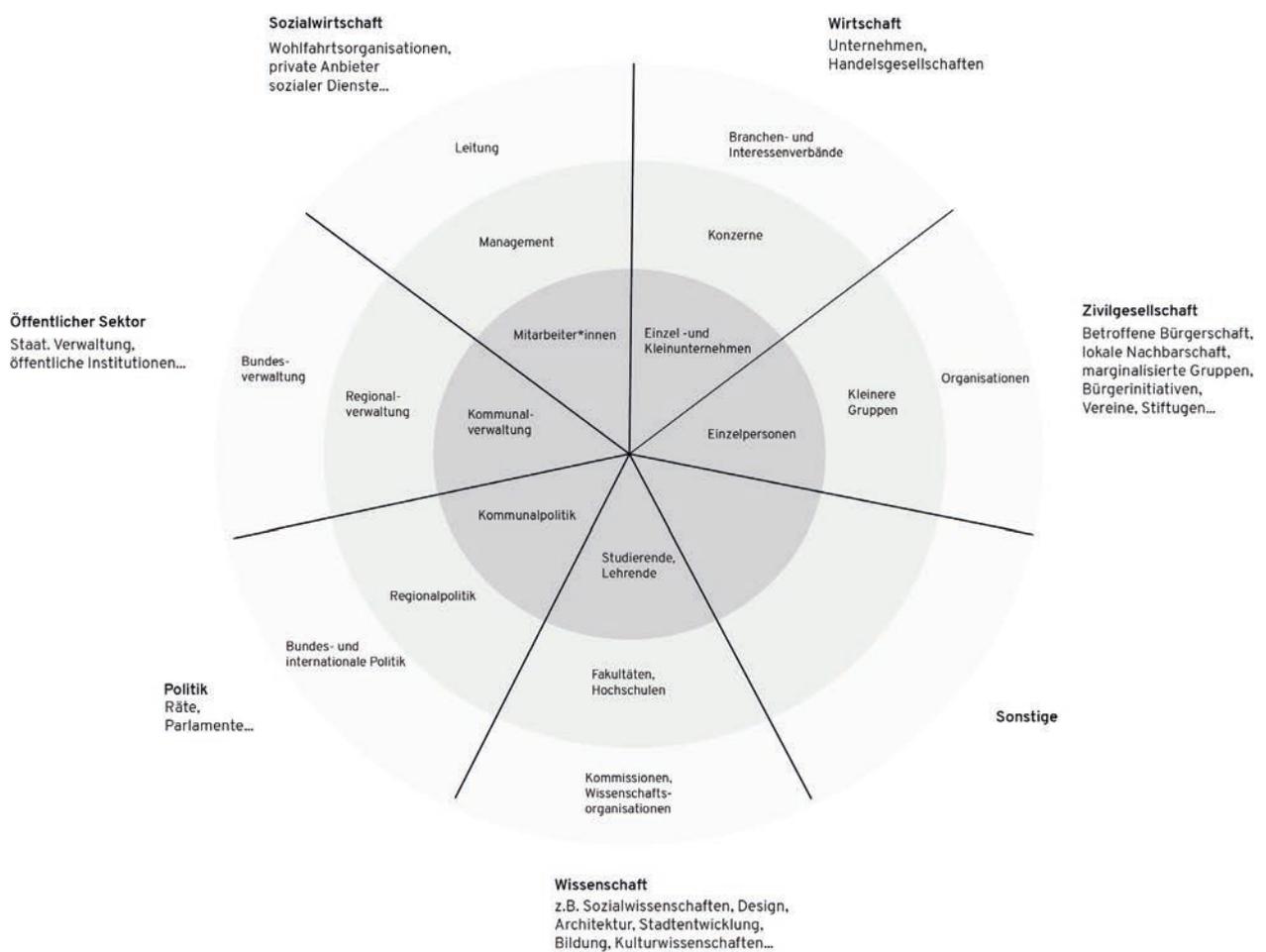
Im nächsten Schritt gilt es, die betroffenen oder involvierten Personen und Personengruppen zu identifizieren und zu sammeln. Hier kommt die Figur des Stakeholders ins Spiel. Anders als im ursprünglichen, vor allem unternehmensbezogenen Gebrauch, sind Stakeholder im Social Design alle Individuen, Gruppen und Institutionen, die am Zustandekommen einer bestimmten sozialen Realität direkt oder indirekt beteiligt oder von dieser betroffen sind. Folgende Leitfragen können dabei helfen: Wer hat Berührungspunkte mit dem Problemfeld? Wer kann relevante Entscheidungen treffen? Wer verfügt über Wissen und Fertigkeiten?

● — BEISPIEL:

Im social design lab fiel die Entscheidung, sich mit dem Thema „Circular Society“, also einer stärkeren Kreislauforientierung im Umgang mit Ressourcen in Wirtschaft und Gesellschaft näher zu beschäftigen. Als ein Handlungsfeld mit Transformationspotenzial wurden Wertstoffhöfe bzw. deren Re-Design hin zu Mehrwerthöfen identifiziert. Mit einer Gemeinde in der Nähe von München wurde ein Pilotprojekt aufgesetzt und gemeinsam an der Frage gearbeitet, wie eine ganze Gemeinde für das Thema der Zirkularität sensibilisiert und aktiviert werden und so substantiell bessere (Stoff-)Kreisläufe vor Ort etabliert werden können. Wer sind nun die Stakeholder? Ganz klar die Betreiber*innen des Wertstoffhofs, lokale Initiativen, Bürger*innen, die örtliche Verwaltung, lokale Betriebe, Vereine, Schulen und andere Bildungseinrichtungen, ein sozialer Werkstattbetrieb, Expert*innen aus verschiedenen Disziplinen (Abfallwirtschaft, Soziale Arbeit, Sozialwissenschaft, Materialkunde, Design u. a. m.).

B Ebenen, Sektoren und Perspektiven

- In den beiden nächsten Schritten soll es darum gehen, die im A – Schritt 2 begonnene Sammlung von Stakeholdern zu vervollständigen und zu kartieren. Dazu werfen wir einen genaueren Blick auf Sektoren, Ebenen und Perspektiven und ergänzen, wenn nötig, um weitere Akteur*innen. Das vom Lab entwickelte Template dafür ist die Multi-Stakeholder-System-Map, die auch im Anhang zu finden ist.



► Multi-Stakeholder-System-Map

B Ebenen, Sektoren und Perspektiven

Schritt 3: Multi – Stakeholder – System – Map

↳ *Zur Bearbeitung dieser Aufgabe, eignet sich das Template B Multi-Stakeholder-System-Map im Anhang, das auch konkrete Fragen beinhaltet, sowie das Template C, welches konkrete Aufgabenstellungen ausformuliert hat und die Bearbeitung in Gruppen erleichtert.*

Die Multi-Stakeholder-System Map bietet die Möglichkeit, auf einfache Art und Weise die Stakeholder in Sektoren und auf Ebenen zu verteilen und um weitere Perspektiven zu ergänzen. Sektoren bezeichnen hier die großen Bereiche, die sich im Leben moderner Gesellschaften finden, die Definitionen variieren hier. Für die Multi-Stakeholder-System-Map wurden sechs ausgewählt, die nach Überzeugung des social design lab für gesellschaftliche und transdisziplinäre Veränderungsprozesse von großer Bedeutung sind: Politik, Wirtschaft, öffentlicher Sektor, Sozialwirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft. Diese lassen sich je nach Bedarf und Kontext auch noch weiter ausdifferenzieren (z. B. in einzelne Politikfelder und Ressorts der öffentlichen Verwaltung, einzelne Branchen, organisierte und nicht-organisierte Zivilgesellschaft, unterschiedliche Disziplinen und Professionen).

Eine These des social design lab ist: Prozesse mit transformativem Potential sollten sektorübergreifend ausgestaltet werden. Dafür müssen Akteur*innen aus möglichst vielen, im Idealfall allen relevanten Sektoren der Gesellschaft konsequent miteinbezogen werden. Welche Stakeholder aus welchen Sektoren könnten für den Prozess von Bedeutung sein? Wer sollte auf jeden Fall dabei sein? Nicht alle Sektoren müssen immer vertreten sein.

Außerdem werden die Hierarchie- und Machtebenen berücksichtigt. Eine weitere These der Lab-Arbeit ist, dass es für das Potential zur Systemveränderung wichtig ist, Stakeholder aus verschiedenen Hierarchie- und Entscheidungsebenen „auf Augenhöhe“ ins gemeinsame Gestalten zu bringen. Dafür werden idealerweise Menschen aus der operativen, aus der administrativen sowie Menschen mit Führungspositionen am Prozess beteiligt. Leitfragen können sein: Welche Personen/ Organisationen aus welchen Ebenen sollten einbezogen werden? Wer hat Einfluss vor Ort? Wer trifft Entscheidungen? Wer hat die Macht, systemische Veränderungen umzusetzen, zu beschleunigen oder zu verhindern?

B Ebenen, Sektoren und Perspektiven

Im Anschluss an diese Verteilung der Stakeholder in Sektoren und Ebenen gilt es, das Ergebnis zu analysieren und es auf Richtigkeit und Vollständigkeit zu überprüfen. Dabei geht es nicht darum, jedes Feld auszufüllen, sondern ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche Sektoren und welche Ebenen für einen Prozess relevant sind, aber vielleicht noch nicht oder noch nicht ausreichend vertreten sind.

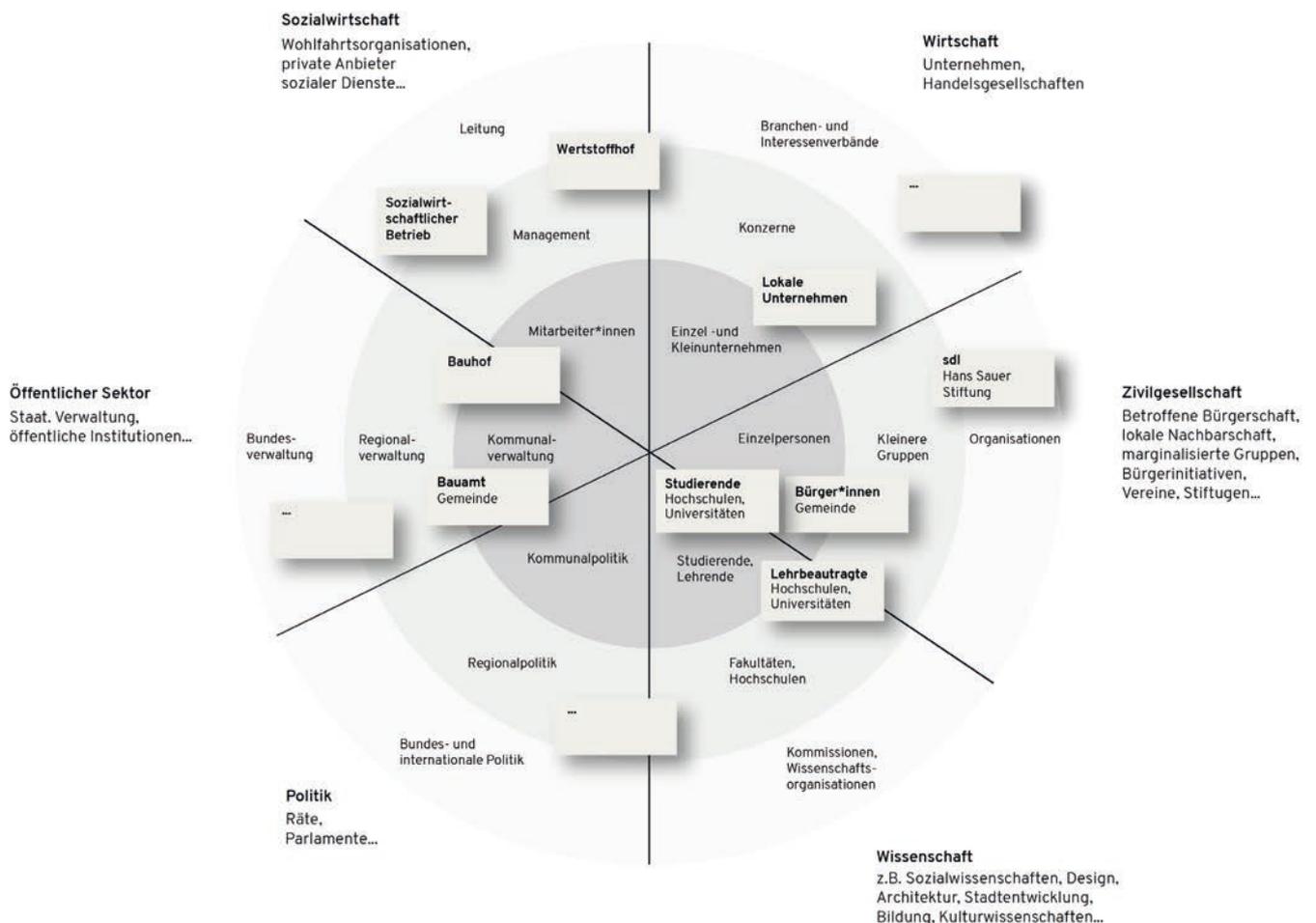
An dieser Stelle lohnt es sich, die Ergebnisse nochmal aus einem besonderen Blickwinkel zu betrachten. Ist oder sind die Gruppe(n), die von einem Problem oder Missstand am stärksten und unmittelbarsten negativ betroffen sind, ausreichend berücksichtigt? Transformationsprozesse müssen sich konsequent an den Interessen, Bedürfnissen und Bedarfen der Menschen vor Ort orientieren und diese einbeziehen. So ist es wichtig, alle relevanten Perspektiven und Expertisen in den Prozess einzubinden, insbesondere aber die, die schlecht repräsentiert und aus gesellschaftlichen Gestaltungsprozessen ausgeschlossen sind. Weitere Fragen sind: Wer sind lokale Expert*innen oder Personen, die den Kontext besonders gut oder aus eigener Erfahrung kennen? Wer kann Alltagswissen und Erfahrungen einbringen? Wer bringt welche Eigenschaften, Hintergründe und Erfahrungen mit? Wer wird oft übersehen und wessen Meinung wird überhört?

Sollten sich bei dieser vertieften Analyse der Multi-Perspektivik herausstellen, dass einige Stakeholder noch nicht ausreichend vertreten sind, so sollte ergänzt werden.

B Ebenen, Sektoren und Perspektiven

BEISPIEL:

Für ein Projekt im Themenfeld Circular Society, das an einem Wertstoffhof stattfindet, konnten schnell relevante Stakeholder identifiziert und in den Prozess integriert werden. Neben einer Einrichtung zur Integration von sozial Benachteiligten in die Arbeitswelt, das den Wertstoffhof betreibt, konnten auch die Gemeinde, der Bauhof und lokale Unternehmen gewonnen werden. Der weitere Prozess wurde auch durch die Perspektive der langzeitarbeitslosen Menschen ergänzt, die am Wertstoffhof arbeiten. Außerdem wurden zwei Hochschulen im Rahmen von Semesterprojekten und Abschlussarbeiten eingebunden. Wie man auf der vereinfachten Map erkennen kann, konnten so verschiedene Ebenen aber auch Sektoren eingebunden werden.



C Fokussierung, Analyse der Beziehung und Prozessdesign

- Es ist nicht notwendig und auch kaum realisierbar, alle Stakeholder von Beginn an in den Prozess zu bringen. Deshalb gilt es jetzt, die für den Prozessbeginn relevantesten und strategisch wichtigsten herauszufiltern und mit dieser Gruppe in das Prozessdesign einzusteigen.

Schritt 4: Analyse und Reflexion / Auswahl und Ressourcen

↳ Für diese Bearbeitung empfiehlt sich auf der Map Verbindungslinien einzuzeichnen.

Wer sollte von Beginn an Teil des Prozesses sein? Diese Frage lässt sich in einer Diskussion oder auch über eine Abstimmung (z. B. mit Klebepunkten) entscheiden. Dabei geht es nicht darum, Stakeholder auszuschließen, sondern diese zunächst nach ihrer strategischen und operativen Bedeutung für die Früh- und Initialphase des Prozesses zu gewichten.

Die entstandene Map sollte im Prozessverlauf regelmäßig geprüft und aktualisiert werden: So genutzt wird sie auch zu einem Werkzeug der Wirkungsmessung, das Auskunft über die Breite und Tiefe der Stakeholdereinbindung gibt. Auch kann die Relevanz von Stakeholder(gruppe)n je nach Prozessphase variieren. Wichtig ist auch, abzuschätzen, wer welche (zeitlichen, monetären und sonstigen) Ressourcen in einen möglichen Prozess einbringen könnte und wer welche Bedürfnisse, Bedarfe und Interessen hat. Dabei sollte man sich ein erstes Bild davon machen, in welchem Verhältnis die Stakeholder zueinander stehen. Gibt es bereits Vernetzungen? Wer kennt wen und welche professionellen Beziehungen oder Abhängigkeitsverhältnisse gibt es?

Schritt 5: Prozessdesign

Jetzt, da man sich einen Überblick über die zu beteiligenden Akteur*innen verschafft hat, gilt es, Formate zu finden oder zu entwickeln, diese über den Prozess zu informieren und in einen ersten Austausch zu bringen. Dabei geht es weniger darum, Detailinformationen und langfristige Zielsetzungen zu vermitteln, als die Bereitschaft, sich auf einen kooperativen und ko-kreativen Prozess einzulassen, zu eruieren.

Das kann geschehen, indem man zunächst für die Mitarbeit an kleinen und exemplarischen Themen und Herausforderungen wirbt und für eine partizipative und kollaborative Arbeitsweise sensibilisiert. So lässt sich meist schnell herausfinden, von welchen „Kulturen“ die Institutionen

C Fokussierung, Analyse der Beziehung und Prozessdesign

geprägt sind und welche Handlungsstile, Haltungen und Problemperspektiven unter den Stakeholdern verbreitet sind. So wird meist auch schnell offensichtlich, wer bereit und in der Lage ist, Ressourcen zu investieren und welche Art von Projekten das Potential hat, die oft heterogene Gruppe in einen gemeinsamen Gestaltungs- und Innovationsprozess zu bringen.

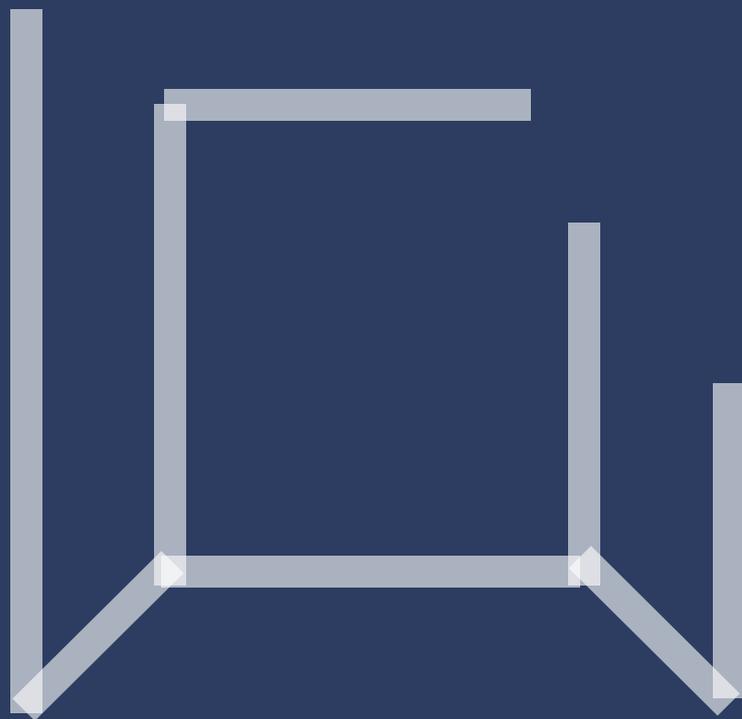
Entlang dieser Erkenntnisse ist das Prozessdesign zu entwickeln. Ein Projekt mit dem Potential, aus der Stakeholder-Gruppe eine kleine Lösungsgemeinschaft zu machen, sollte am Anfang stehen. Das wäre aus Perspektive der Einbindung von Stakeholdern die Hauptanforderung an die ersten Prozessschritte. Dieser Beziehungsaufbau und dieses Vertrautmachen mit der speziellen Arbeitsweise des Social Design ist mithin als Ergebnis erster gemeinsamer Maßnahmen wichtiger als deren konkrete Ergebnisse. Ist die Maßnahme z. B. die Entwicklung eines gemeinsam getragenen Angebots für Geflüchtete, so ist der Mehrwert der etablierten neuen Arbeitsweise, den dabei entstandenen, vielleicht sogar langfristigen Haltungsänderungen, der neuen Qualität der Beziehungen u. a. m. mithin höher als der unmittelbare Mehrwert des Angebots.

Auch gilt es früh zu entscheiden, welche vielleicht auch zunächst divergierenden Ziele im Projekt bearbeitet werden und welche unterschiedlichen Einzelprozesse – in der Sprache des Labs „Transformationsstränge“ – dies erfordert. Teilprojekte können sich in ihrer Stakeholder-Struktur, in ihrer inneren Logik, in ihrer Zielsetzung und in ihren Methoden unterscheiden, so dass es Sinn machen kann, diese zunächst als getrennte Prozesse zu betrachten und zu planen. Das kann sich z. B. entlang unterschiedlicher räumlicher Bezüge – im Fall von Integrationsprojekten kann die Unterscheidung in Mikro-, Meso- und Makroräume sinnvoll sein – oder sich aus stark variierenden Inhalten – im Fall von Circular Society-Projekten z. B. entlang von Themen wie Reparatur, Produktion aus Wertstoffen oder Sharing-Angeboten – ergeben. Folgende Leitfragen können dabei helfen: Was wären die ersten Schritte, um die wichtigsten Stakeholder zu aktivieren und in die erste Prozessphase zu starten? Welche Formate (z. B. Gespräche, Veranstaltungen, Vernetzungstreffen, Workshops, Co-Design-Sprints, Aktionen, ...) könnten sich hierfür eignen?

C Fokussierung, Analyse der Beziehung und Prozessdesign

● **BEISPIEL:**

Im Projekt Mehrwerthof wurde zum Auftakt des Prozesses ein großer Reparaturtag in der Stadthalle organisiert. Dazu wurden alle Bürger*innen eingeladen. Während dieses Tages wurden neben Reparaturarbeiten auch Informationen ausgestellt und Gespräche mit Interessierten, aber auch der lokalen Presse geführt. Die Resonanz war so groß, dass sich aus diesem ersten Impuls ein Reparaturcafé gründete, welches nun regelmäßig Veranstaltungen ausrichtet. Die Initiative wurde von Bürger*innen vor Ort nach ca. fünf Veranstaltungen und sechs gemeinsamen Organisationstreffen selbstständig übernommen. Das social design lab hat sich zurück gezogen und konzentriert sich darauf, in weiteren Handlungsfeldern, wie der Bildungsarbeit an örtlichen Schulen oder einer Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen direkt vor Ort am Wertstoffhof, die Prozesse weiter voran zu treiben, um ähnliche Effekte zu erreichen.



// **Ausblick
und Kontakt**

// Ausblick und Kontakt

Die Multi-Stakeholder-System-Map ist nur einer von vielen Ansätzen, sich eine Herausforderung und ein Feld zu erschließen und diese besser zu verstehen. Als weitere Möglichkeit bietet sich auch eine Sozialraumanalyse an. Diese macht dann Sinn, wenn das Umfeld und die Stakeholder nicht bekannt sind und erst noch erschlossen werden müssen.

Aber auch für weitere Prozessschritte und Projekte hat das Lab eigene Methodiken entwickelt und bereits bestehende angepasst. Auf socialdesign.de werden diese veröffentlicht und über Neuigkeiten aus den Lab-Projekten berichtet.

Ein Produkt des social design lab
Verantwortlich gesamt: Barbara Lersch
Gestaltung: Marie Glöckner

Herausgeber:
social design lab, Hans Sauer Stiftung

Haus des Stiftens
Landshuter Allee 11
80637 München
Tel.: 089/ 613 672 11

www.hanssauerstiftung.de
www.socialdesign.de

© München, 2021



creative commons:
Namensnennung – nicht kommerziell –
Weitergabe unter gleichen Bedingungen
4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

// Templates

Template A - Herausforderung

Herausforderungen finden

Transformationsprozesse finden in vielen Bereichen der Gesellschaft statt. Trotz einer ergebnisoffenen Haltung gilt es, Handlungsfelder genauer zu definieren und sich konkrete Herausforderungen zu formulieren. Die Eingrenzung soll nicht beschränken, sondern zu verstehbaren und bearbeitbaren Handlungsspielräumen verhelfen.

Gesellschaftlicher Kontext / Arbeitsfeld

Welches übergeordnete gesellschaftliche Thema soll bearbeitet werden?
 Beispiele: Migration, Stadtentwicklung, Bildung, Arbeit, ...
 Formuliere ein konkretes Problem in diesem Kontext zum Beispiel Arbeitslosigkeit, Einsamkeit...

Ort / Handlungsfeld definieren

Wo soll diese gesellschaftliche Transformation angegangen werden? Gibt es schon einen konkreten Ort wie ein Stadtviertel, eine Organisation, eine Region, eine Gemeinde, ...?

„Wie könnten wir...“ - Konkrete Herausforderung im Kontext des Handlungsfeldes formulieren

Beispiel: Wie könnten wir ...gesellschaftlicher Kontext + Ort, als Frage formuliert
 Wie könnten wir Integration über die Schaffung von Begegnungsorten erzeugen?
 Wie könnten wir Bildung im Handlungsfeld von Wertstoffhöfen stärken?

Zeitraum festlegen

In welchem Zeitraum soll der Prozess durchgeführt werden? [mind. 2 Jahre]

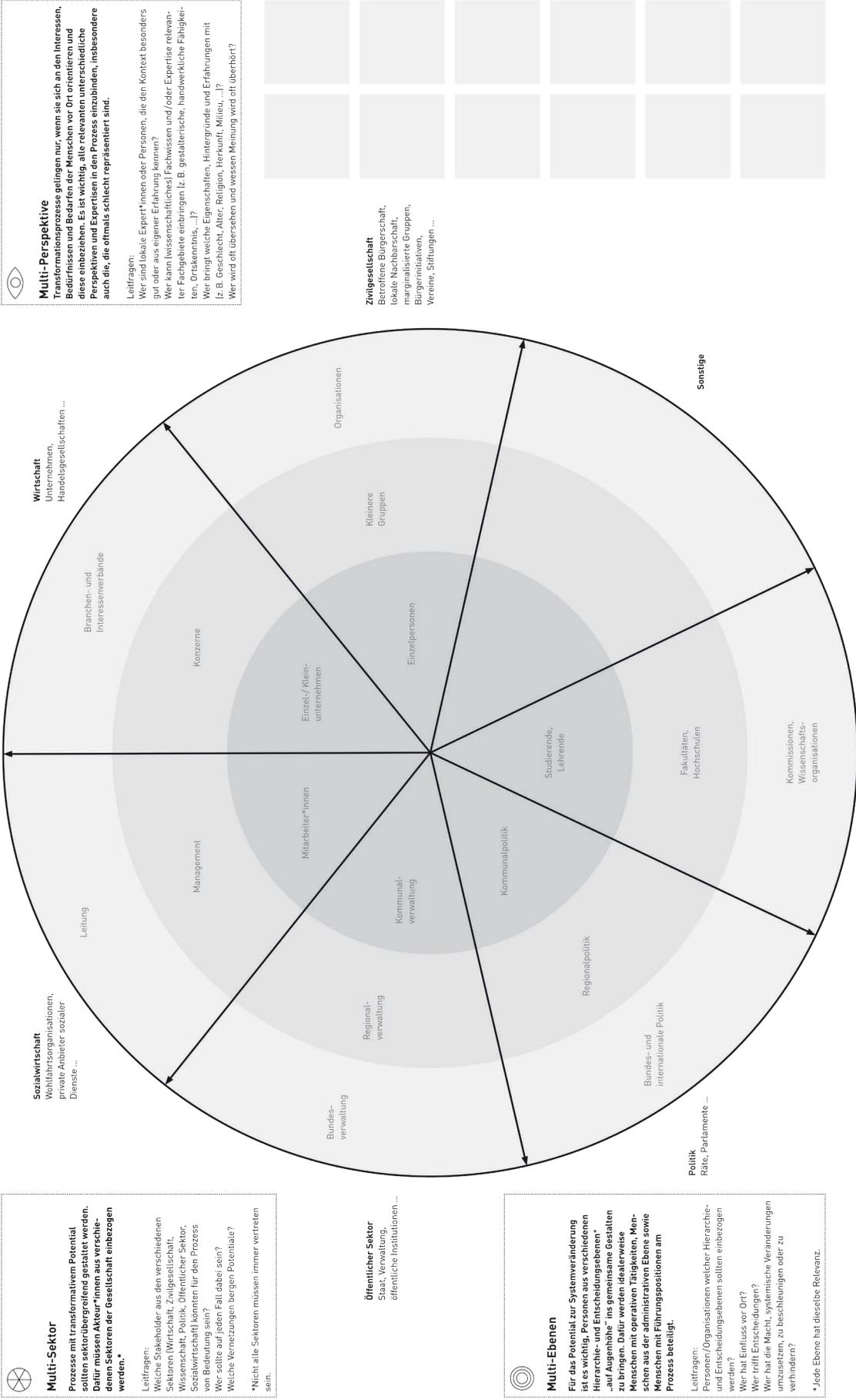
Expert*innen finden

Welche relevanten Expertisen bringst du mit? Welche zusätzlichen Expertisen und Perspektiven wären hilfreich, um einen Prozess aufzusetzen? Wie sieht dein ideales Steuerungsteam aus?

Multi-Stakeholder-System Map

Zur Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse ist es unabdingbar, das jeweilige System zu verstehen und relevante Akteur*innen zu identifizieren. Die Komplexität der Akteur*innenlandschaft kann mit dieser Map erarbeitet und sichtbar gemacht werden.

Thema:



AUFGABEN

1. Schreibt alle Personen, Gruppen oder Organisationen auf Klebezettel, die direkt oder indirekt betroffen oder involviert sind und klebt sie auf das dafür vorgesehene Raster. (1 Stakeholder pro Zettel). // 15 min

Wer hat Berührungspunkte mit der Herausforderung? Wer bewegt sich im Umfeld oder an den Orten, die relevant sind? Wer kann relevante Entscheidungen treffen? Wer könnte grundsätzlich Interesse an dem Thema haben oder von der Situation profitieren? Wer könnte sich benachteiligt fühlen oder leiden?

2. Sortiert die gefundenen Stakeholder in die Map ein und achtet dabei auf Ebenen und Sektoren (Definitionen findet ihr auf der Map). // 15 min

Sprecht über das Ergebnis und überlegt ob möglicherweise relevante Stakeholder fehlen oder hilfreich wären? Ergänzt gerne und/oder fragt eure*n Expert*in.
Hinweis: Es müssen nicht alle Felder (Sektoren, Ebenen) befüllt sein.

3. Multi-Perspektive-Prinzip

Sind unterschiedliche Blickwinkel und Meinungen im Prozess vertreten?

Sammelt zusätzlich Perspektiven, die für den Prozess wichtig sind. // 15 min

Bringen die Stakeholder verschiedene Eigenschaften, Hintergründe und Erfahrungen mit (z.B. Geschlecht, Alter, Religion, Herkunft, Milieu, ...)? Sind lokale Expert*innen oder Personen, die den Kontext vor Ort besonders gut oder aus eigener Erfahrung kennen dabei? Bringen die Stakeholder ausreichend Fachwissen und Expertise unterschiedlicher Fachgebiete mit (z.B. gestalterische, handwerkliche Fähigkeiten, Ortskenntnis)? Denkt auch an marginalisierte Personengruppen – wer wird oft übersehen und wessen Meinung wird oft überhört?

Klebt diese Personen / Eigenschaften rechts neben die Map ins Raster.

Überprüft, ob die Stakeholder in der Map alle Eigenschaften abdecken, wenn nicht ergänzt (ggfs. fiktiv).

4. Markiert die fünf relevantesten Stakeholder mit Klebepunkten. // 5 min

Jedes Gruppenmitglied bekommt 2 Klebepunkte und darf sie auf die für sie / ihn relevantesten Stakeholder kleben.

5. Analyse // 10 min

Diskutiert folgende Fragen: Welche Ressourcen bringen die Stakeholder mit?

Welche Bedürfnisse, Bedarfe und Interessen hat jede/r einzelne?

Gibt es bereits Vernetzungen – Wer kennt wen?

Vermerkt Eure Überlegungen gerne in der Map.

6. Prozessdesign // 15 min

Wie können die Stakeholder in einen gemeinsamen Prozess gebracht werden, um die Herausforderung anzugehen?

Was wären die ersten Schritte um die wichtigsten Stakeholder zu aktivieren und in die erste Prozessphase zu starten? Welche Formate (z.B. Gespräche, Veranstaltungen, Vernetzungstreffen, Workshops, Aktionen, ...) könnten sich hierfür eignen?

Template D - Transformationsmodell

