

Stakeholderinterviews und Kooperationsgespräche

Einführende Gedanken

Es gibt kaum ein Projekt wo du nicht zumindest in einer Interaktion, also einer nicht intentional oder zweckgerichteter wechselseitiger Einwirkung, mit andern Menschen stehst. In der Permakultur versuchen wir den Fokus auf Kooperation zu halten und diese möglichst nützlich, förderlich, wohltuend, vorteilhaft zu gestalten. Um dies zu Ermöglichen ist es unumgänglich mit potentiellen PartnerInnen zu kommunizieren, Resonanz abzuklären, Teams zu bilden, Allianzen zu schmieden, Kooperationsbeziehungen aufzubauen. Dies kannst du einerseits in informellen Gesprächen als erste Resonanzabklärung in deinem erweiterten Umfeld tun und/oder andererseits mit mehr zielgerichteten Kooperationsgesprächen oder Stakeholderinterviews. Letztlich geht es immer darum potentielle Beziehungen aufzubauen, die dein System wie z.B. dein Projekt stabiler bzw. widerstandsfähiger machen, die auch helfen können dein Wirkungsspektrum zu vergrössern, mehr Breitenwirkung zu erhalten, Zielgruppen effektiver zu erreichen und die auch einfach einen Beitrag dazu leisten können, dass es (noch mehr) Freude bereitet (gemeinsam unterwegs zu sein).

Ein Beispiel: Als ich 2012 in den Vorstand des Permakultur Verein Schweiz gewählt wurde, war einerseits grundsätzlich nicht klar, wie sich der Verein entwickeln soll. Andererseits war mir persönlich nicht klar für wen ich mich im Rahmen des Vereins engagiere (Zielgruppe). Der Vorstände beauftrage mich eine Liste von Stakeholdern zu erstellen und mit diesen ein Stakeholder-Interview durchzuführen. Das Ergebnis war (auch mit nur 4 Gesprächen) bereits sehr beeindruckend: alle im obigen Abschnitt aufgeführten Ergebnisse sind eingetroffen und haben geholfen zumindest einen kurzen- und mittelfristigen Fokus zu entwickeln. Das vertiefte persönliche Vertrauen hat in der Folgezeit zu bis heute andauernden Kooperationen geführt, die zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht angedacht werden konnten.

Gerade bei etwas grösseren Projekte haben sich Stakeholder-Interviews immer wieder als sehr effektives Werkzeug bewährt. In Stakeholder-Interviews stellst du als ProjektleiterIn oder Impulsgeberin die Fragen und du bist der/die ZuhörerIn und klärst dadurch in deinem Umfeld Resonanz und potentielle Schnittflächen ab, erkennst Kooperationsmöglichkeiten, Synergien und Energien (Kapazitäten, Kompetenzen, Begeisterung), übergeordnete und untergeordnete Einbettungsmöglichkeiten (z.B. in bereits laufende Programme oder Impulse), Entwicklungs- bzw. Veränderungspotential, Verhinderungsgründe bzw. Blockaden (die oft einfach aufgelöst werden können) und vor allem schaffst du Vertrauen und ein persönliches Netzwerk. DeinE GesprächspartnerIn ist der/die StakeholderIn und ist als einE potentielle KooperationspartnerIn zu betrachten.

Stakeholder heisst auf Deutsch soviel wie «TeilhaberIn». Ein zutreffender deutscher Ausdruck besteht jedoch nicht. Annähernd kann man von Anspruchsträger oder Interessenten und Betroffenen sprechen. Als Stakeholder ist eine Person oder eine Gruppe von Menschen gemeint, die am Verlauf und/oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes Interesse hat.

Folgend ein Feedback auf eine Stakeholder-Interview-Übung im Rahmen einer Management-Weiterbildung: «Das Erste was ich feststellte, war, dass Stakeholderinterviews um 180 Grad anders sind als normale Gespräche. Ich ging ganz anders in das Gespräch, offen und ohne Vorbehalte oder einen Plan von dem, was ich einbringen muss oder wovon ich den anderen überzeugen will [...]. Zu Beginn war ich ein wenig nervös: Diese Typen hatten mich als Experten angestellt, und da komme ich daher, spaziere rum und stelle Fragen, anstatt dass ich gescheitete Antworten und Lösungsansätze für Probleme anbiete. Aber dann war es erstaunlich: Die Interviews waren sehr hilfreich. Sie sparten mir Monate an Arbeit und Kommunikation! Ich lernte Dinge aus der Perspektive meiner Stakeholder in dieser offenen Art, die ich niemals durch eine «normale Kommunikationsform» gehört hätte. Kurz nach den Interviews kamen Leute, die ich nicht kannte, zu mir und sagten: «Wir haben von dieser offenen Kommunikation gehört. Das hat viel Vertrauen aufgebaut. Wie haben Sie das gemacht?» Und alles, was ich getan habe, war, mir die grösste Mühe zu geben, nicht zu wissen! Also zu vergessen, wer ich war und welche Antworten ich in meinem Job besass. Normalerweise hätte ich mein Arbeitsprogramm «verkauft» und die Leute überzeugen wollen mitzumachen. Doch nun, da ich in den Schuhen meiner Stakeholder stand, konnte ich das nicht tun. Es war diese Offenheit, die mir geholfen hat, etwas zu lernen und mir viel Arbeit zu sparen. Und wie gut man den anderen verstanden hat! Die grösste Überraschung für mich war, dass ich durch die Interviews nicht nur den anderen verstanden habe, sondern dass auch Vertrauen geschaffen wurde ist. Das ist sogar noch erstaunlicher.»
Bill G. in Theorie U (Scharmer; Carl Auer Verlag, 2011; S. 389 ff.)

Sinn

Der Sinn von Stakeholder-Interviews ist, dein Wirken, deine Arbeit, dein Projekt oder deine Idee aus der Perspektive deiner Stakeholder zu sehen.

Wirkung

- 1 Erweiterte Klarheit wie und wodurch meine Arbeit wichtig ist aus der Sichtweise meiner Stakeholder.
- 2 Ein Verständnis darüber, wie meine Stakeholder den Nutzen, den ich für sie schaffe, bewerten/beurteilen/abschätzen/erheben.
- 3 Ideen, um eine Situation zügig zu verbessern.
- 4 Identifikation von Barrieren und Blockaden, die eine vertiefte Kooperation verhindern
- 5 Eine bessere und vertiefte persönliche Beziehung mit meinen Stakeholdern.

Ressourcen

- 1 Stakeholder-Interviews funktionieren am besten face-to-face. Falls nicht anders möglich, können sie auch telefonisch geführt werden.
- 2 30–90 Minuten für ein face-to-face Interview. 30–45 Minuten für ein Telefon-Interview. Zeiten sollten dem spezifischen Kontext angepasst werden.
- 3 Zusätzlich 30 Minuten zur Vorbereitung bzw. Einstimmung vor dem Interview und 30 Minuten zur Reflexion.
- 4 Nutze einen Interview-Leitfaden (Fragekatalog), aber fühle dich frei davon abzuweichen wo du es für nötig hältst.
- 5 Stift und Papier um Notizen zu nehmen.

Ablauf

Stakeholder identifizieren

In einem ersten Schritt überlegst du dir, wer die wichtigen Stakeholder für dich sein könnten und erstellst eine Liste. Das können auch (deine) Kinder oder PartnerIn, deine Familie, Freunde, Kunden (Zielgruppe), MitarbeiterInnen, Vorgesetzte, Behörden, VertreterInnen von Partnerorganisationen etc. sein. Passe die Systemgrenze dem Kontext an und treffe eine pragmatische Wahl.

Termin abmachen und Kontext erläutern

In einem nächsten Schritt schreibst du die entsprechenden Menschen an, bittest um einen Termin. Dieser kann formell oder auch informeller z.B. bei einem Mittagessen sein. Als erstes erläuterst den Kontext. Hier ergibt sich eine erste «Selektion». Persönlich lasse ich mich hier meistens vom «Flow» leiten. Dort wo sich alles gerade perfekt ergibt (perfect fit) zieht es mich hin, im Vertrauen, dass die richtigen Menschen schon im richtigen Moment am richtigen Ort sind. Dort wo es z.B. terminlich einfach nicht zu passen scheint, soll es derzeit vielleicht gerade auch nicht sein. Ich nenne das «natürliche/dynamische Priorisierung».

Fragen anpassen

Vor einem jeweiligen Interview bzw. Gespräch überlege ich mir einen roten Leitfaden der Fragen. Es gibt gewisse Themen, die müssen besprochen werden. Für mich ist es hilfreich immer einen klaren Einstieg/Anfang und einen klaren Abschluss zu haben. Dazwischen lass ich mich gerne leiten, von dem was gerade entstehen möchte: Liegt mir eine Frage auf der Zunge, stelle ich sie.

ev. Fragen zustellen

Persönlich habe ich es lieber, wenn ich das Themenfeld kenne aber nicht die einzelnen Fragen. Ich möchte spontan und intuitiv sehen können und ganz offen bleiben dafür, was gerade passt. Frei nach dem Motto «ich bin immer bereit, das Leben hat mich vorbereitet». Manche Menschen bevorzugen die Sicherheit, die Fragen im Voraus zu erhalten um sich vorbereiten zu können. Deshalb biete ich diese Möglichkeit meistens an.

Interview führen

Bevor du deineN GesprächspartnerIN triffst erlaube dir einen Moment der ruhigen Vorbereitung bzw. der Stille. Stimme dich auf das Gespräch ein. Nimm dir vor einem Interview beispielsweise 15–20 Minuten Zeit

um das Gespräch mit einem offenen Herzen und Geist antizipieren zu können. Habe Klarheit über den Fokus und deinen Status des Zuhörens. Falls du das Gespräch aufnehmen möchtest, bittest du um Erlaubnis, gibst den Verwendungszweck an. Während des Gesprächs hörst du mit einem offenen Herzen und Geist zu, nimmst Notizen und folgst den untenstehenden Prinzipien. Stelle spontan Fragen die auftauchen. Fühl dich frei von deinem Fragekatalog abzuweichen, wenn in dir wichtige Fragen auftauchen. Der Fragekatalog wurde entwickelt um dir zu dienen – nicht umgekehrt.

Folgende Themen sind wichtige Aspekte zu klären:

- Ziele/Vision
- Mein Beitrag
- Erfolgskriterien
- Veränderungsmöglichkeiten
- Barrieren/Hindernisse
- Weitere KooperationspartnerInnen

Ein Fragekatalog könnte demnach wie folgt aussehen:

- Ziel/Vision: Was ist dein wichtigstes Ziel und wie kann ich dir helfen, es zu erreichen?
- Welche Kriterien verwendest du, um zu bestimmen ob mein Beitrag, meine Unterstützung zur Erreichung deiner Ziele, erfolgreich war?
- Wenn ich fähig wäre in den nächsten 6 Monaten zwei Dinge in meinem Verantwortungsbereich zu ändern, welche zwei Dinge sollten dies sein?
- Welche Barrieren im aktuellen System (oder andere Angelegenheiten) haben es bisher dir erschwert, deine Erwartungen/Hoffnungen/Vision zu erfüllen?
- Wie würde deine beste Zukunft, deine Traumvariante der Zukunft aussehen?
- Mit wem soll ich sonst noch sprechen?

Follow-up

Direkt nach dem Gespräch nimmst du dir etwas Zeit zur Reflexion, notierst dir die wichtigsten Einsichten und Schlüsselgedanken.

Innerhalb von 24 Stunden schickst du deinem Gesprächspartner eine Nachricht mit einem Dank für das Gespräch. Diese Nachricht beinhaltet eventuell auch bereits einige Perspektiven über nächste Schritte bzw. Anknüpfungspunkte.

Prinzipien

Folgende 5 Prinzipien können dir helfen mehr Potential zur Entfaltung zu bringen:

- Verlassen der Stimme der Beurteilung (Voice-of-Judgement=VOJ) um die Situation durch die Augen deiner GesprächspartnerInnen zu sehen. In diesem Gespräch ist es nicht wichtig, ob du mit dem einverstanden bist oder nicht was deinE GesprächspartnerInnen mitteilen. Es geht darum, die Situation durch die Augen deiner Stakeholder zu sehen.
- Zugang zu eigener Unwissenheit bzw. Mut zu einfachen Fragen: Sei aufmerksam auf dir auftauchende Fragen und vertraue darauf, dass es wichtige bzw. die richtigen Fragen sind, die in dir auftauchen. Habe keine Angst einfache Fragen zu stellen, die ein Mangel an Wissen entblößen könnten.

- Dankbarkeit für die Geschichte, die erzählt wird:
Verbinde dich mit deinem/deiner GesprächspartnerIn mit einem offenen Geist und Herzen. Aufrichtige Wertschätzung für die sich entfaltende Geschichte. Versetze dich in die Schuhe deiner Stakeholder.
- Fokus auf bestmögliche Lösung: Von der Zukunft her hören (Presencing). Versuche den Fokus auf die beste zukünftige Möglichkeit für deine GesprächspartnerInnen zu halten. Spüre was erscheinen möchte. Wie könnte die bestmögliche Zukunft aussehen?
- Mut zur Stille: Eine der effektivsten «Interventionen» als InterviewerIn ist, völlig gegenwärtig (päsent) zu sein und einen kurzen Augenblick der Stille niemals zu unterbrechen. Momente der Stille können als wichtige Schwelle zu einer vertieften Reflexion dienen. Meistens gehen diese Chancen verloren, weil sich die InterviewerIn gezwungen fühlt, die nächste Frage zu stellen. Sei mutig. Verweile mit der Entfaltung des JETZT.

Würdigung und Weiterführungen

- Dieses Methodenblatt ist eine im Rahmen des Permakultur-Trainings www.permakultur-beratung.ch durch Bastiaan Frich entstanden, überarbeitete und übersetzte Version des «U Tool–Theory U Toolbook 1.1–Stakeholder Interviews» des Presencing Institute and Otto Scharmer. Theory U ist eine Change-Management-Methode (Veränderungsprozess-Methode).
- Vgl. dazu www.presencing.com
- Weiterführendes Material bietet dir das Buch: Theorie U–von der Zukunft her Führen: Presencing als soziale Technik; C. Otto Scharmer; Carl Auer Verlag
- Scharmer über Zuhören: «Zuhören ist nicht gleich Zuhören» unter <https://www.youtube.com/watch?v=VZ7VTQeJaEo>

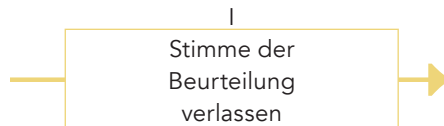
Obige Prinzipien sind gut mit den in der Theorie U beschriebenen 4 Zuständen des Zuhörens verbindbar:

Zuhören

Prinzipien

Zuhören 1

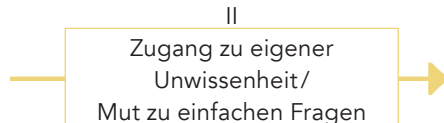
DOWNLOADING
Gewohnheiten/
Beurteilungen



Bestätigung alter
Meinungen
und Beurteilungen

Zuhören 2

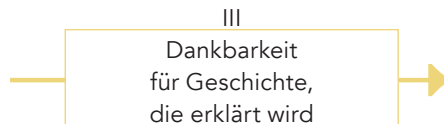
SEEING
Wahrnehmung von
Unterschieden



‘Disconfirming’
Nicht-Bestätigung
durch (neue) Fakten

Zuhören 3

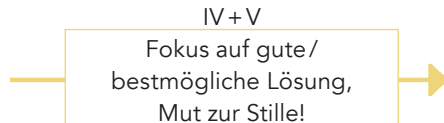
SENSING
Emphatisches
Zuhören



Durch Augen einer
anderen Person sehen/
emotionale Verbindung

Zuhören 4

PRESENCING
Von der Zukunft,
die entstehen will



Verbindung zu entstehender
Zukunft/Veränderung
der Identität und Selbst