

Strategieberatung – Stakeholderdialog strategisch ausrichten

>> Ausgangslage Wer möchte schon eine Autobahn vor seinem Haus entstehen sehen? Aber auf unsere Mobilität verzichten, das möchten wir trotzdem nicht. NIMBY – «not in my back yard» – nennt sich dieses Spannungsfeld zwischen privaten und öffentlichen Ansprüchen, das wir auch bei Eisenbahnstrecken, Flughäfen, Hochspannungsleitungen und Mobilfunkmasten kennen.

>> Vorgehen Bei der Beratung eines Bundesamts in dieser Thematik sahen wir uns vor die anspruchsvolle Aufgabe gestellt, den Dialog mit den verschiedenen Anspruchsgruppen über den ganzen Prozess von der Gesetzeserarbeitung bis zur Ausführung konkreter Infrastrukturprojekte strategisch auszurichten. Dabei stellte sich beispielsweise die Frage, wie viel Information und Mitwirkung es braucht, um dem öffentlichen Anspruch an einen frühzeitigen Einbezug gerecht zu werden – und wie wenig es sein darf, um den Prozess innerhalb der von der Gesetzgebung gesteckten Grenzen möglichst schlank zu gestalten. Welche Mittel sind zu welchem Zeitpunkt sinnvoll? Und welche Rolle sollen Bund, Kantone, Gemeinden, Verbände und Unternehmen in den einzelnen Verfahrensschritten wahrnehmen, um ein optimales Ergebnis zu erreichen?

>> Mehrwert Zusammen mit dem Auftraggeber wurden die relevanten Akteure identifiziert und ihre Haltung zum Vorhaben beurteilt. Darauf basierend wurden die strategischen Optionen für die Gestaltung der Kommunikation ausgearbeitet und bewertet. Die daraus entwickelte Gesamtstrategie war die Voraussetzung für das Kernstück der Studie: die Orchestrierung der Rollen, Inhalte und Instrumente der Kommunikation. Unser massgeschneiderter Kommunikationsbaukasten erwies sich dabei als hilfreiches Instrument, um Mitwirkung und Information situationsgerecht zu gestalten. Er leistet damit einen Beitrag, dass dank klaren Rollen ein effizienter Verfahrensablauf gewährleistet, die vorhandenen Ressourcen bei den Beteiligten optimal eingesetzt und die Anspruchsgruppen wirkungsvoll einbezogen werden können.

Strategieberatung – Dialogplattformen im Gesundheitswesen

Das Gesundheitswesen in der Schweiz steht im permanenten Wandel: Bei der Erarbeitung neuer, nationaler Strategien und Programme müssen einerseits das Bewährte und die bisherigen Anstrengungen fortgeschrieben, andererseits neue gesellschaftliche und politische Entwicklungen mitberücksichtigt werden. Das Austarieren von Kontinuität und Innovation erfordert viel Dialog.

Um die vielfältigen Ansprüche und Bedürfnisse der verschiedenen Partner aus den Kantonen, Fachschaften, Wissenschaft und Gesellschaft mit den Vorstellungen des Bundes abstimmen zu können, sind bei der Konzeption solcher «Dialogplattformen» erfahrungsgemäss vier Erfolgsfaktoren zu beachten: Die geschickte Auswahl resp. der Einbezug der Dialogpartner, die versierte Steuerung des Dialogprozesses, die Qualität und die Akzeptanz der Diskussionsgrundlagen sowie die Regeln für die Kommunikation der Ergebnisse. Der Erfolg solcher Plattformen entscheidet sich im anspruchsvollen politischen Umfeld – wie so oft – bereits bei deren Vorbereitung und Lancierung: Die unterschiedlichen Interessen müssen von Anfang an geklärt, die Zielsetzungen und Meilensteine gemeinsam vereinbart sowie die Rollen der verschiedenen Exponenten in den jeweiligen Dialogphasen sorgfältig aufeinander abgestimmt werden.

In der Rolle der externen Dialogspezialisten und Moderatoren sind neben der inhaltlich-methodischen Kompetenz im besonderen Mass Unabhängigkeit, Empathie und gesunder Menschenverstand gefragt. Für die verantwortlichen Projektleitenden, die oftmals auch Interessensvertreter sind, ist das kritisch-konstruktive Sparring von entscheidender Bedeutung: In enger Zusammenarbeit können die unterschiedlichen Interessen eingeordnet, die verschiedenen Rollen interpretiert, die Grundlagen objektiviert und die Qualität des Dialogs permanent überprüft werden. Hierfür gibt es kein Lehrbuch, sondern nur die gelebte Erfahrung – auch aus Rückschlägen. Wir verfügen über diese Expertise!