



HANDBUCH ZUR SCHULUNG DES STAKEHOLDER- ENGAGEMENTS

Projekt TASKFORCOME
Transnationale Maßnahmen zur Förderung von
Fähigkeiten und Kompetenzen für das Engagement in
der Gemeinschaft und für Initiativen zur Förderung des
Unternehmertums von Sozialmigranten in
Zentraleuropa.

CEDRA Split

Inhalt

1. Einführung	4
2. Über den Projektkontext	5
3. Über das Arbeitspaket	7
4. Stakeholder-Involvierungskonzept	10
5. Relevanz der Stakeholder Engagement Strategie in TASKFORCOME	11
6. Wie ist das Handbuch zu nutzen?	13
Teil A - Theoretischer und methodischer Ansatz für die Einbeziehung von Interessengruppen	15
7. Einführung in die Einbeziehung von Interessenvertretern	15
8. Gesamtbild der Stakeholder-Einbindung	18
9. Konzeptdesign zur Einbindung von Interessenvertretern	21
Teil B - Wie die Einbeziehung von Interessengruppen in CSHUBs eingeleitet werden kann	25
10. Einleitung des Prozesses zur Einbindung von Interessenvertretern	26
11. Zweck der Einbindung von Interessenvertretern	28
12. Umfang der Einbindung von Interessengruppen	31
13. Stakeholder-Profilung	33
14. Stakeholder-Karte	35
15. Stakeholder-Positionierung	37
16. Instrumente und Geschäftsmodelle zur Einbindung von Interessengruppen	47
17. Planung der Einbeziehung von Interessengruppen	48
18. Zeitliche Überlegungen zu der Einbeziehung von Interessengruppen	51
Teil C - Techniken, Werkzeuge und Fallstudien zur Weiterverfolgung des Stakeholder-Engagements und der Co-Kreation in CSHUBs	53
19. Co-Design und Co-Kreation	53
20. Techniken und Werkzeuge für die Einbeziehung von Interessengruppen und Co-Kreation	56
Öffnung von Techniken	57
Erkundungstechniken	58
Entscheidungstechniken	59
21. Zuordnung der Methoden zu den Stakeholdern	61
22. Detaillierte Planung der Einbeziehung der Stakeholder	62
23. Monitoring und Evaluation	65
24. Evaluationsprozess	67
Teil D - Anhänge	69
Anhang I	69

Lokale Workshops zur Schulung von Stakeholdern im Co-Design und in der Co-Erschaffung von CSHUBs	69
Anhang II	72
Kollaborative Plattformen für die Einbeziehung von Stakeholdern	72
Plattform Design Glossar	75
Die Einheiten im Ökosystem	76
Die beiden Hauptmotoren des Plattform-Designs	79
Die Phasen des Plattformdesigns	80
Anhang III	83
Gamifikation	83
Anhang IV	87
25. Fallstudien und Beispiele	87
Beteiligung der Interessengruppen an CEDRA Split Cluster	87
Alles aus einer Hand. Barcelona Activa Unternehmerische Initiative Zentrum	88
Unterstützung des Unternehmertums in benachteiligten Gebieten in den Bereichen Dortmund	88
Offene Innovationsherausforderung	89
Referenzen und weiterführende Literatur	100

1. Einführung

Willkommen zu diesem Handbuch mit dem Titel Stakeholder Engagement Training Handbook. Dieses Handbuch soll praktische Leitlinien, Ratschläge und Wegweiser für die Bemühungen aller liefern, die an praktischen Möglichkeiten interessiert sind, das Engagement der Interessengruppen für das Projekt TASKFORCOME und allen beteiligten Interessengruppen, einschließlich lokaler Partnerorganisationen, aber auch anderer, die an einem Prozess der Einbindung von Interessengruppen in ähnlichen Kontexten interessiert sind, effektiver und nützlicher zu gestalten.

Das Handbuch basiert auf dem "Stakeholder Involvement Konzept", das als integraler Teil in dieses Handbuches integriert ist. Dieses umfassende Handbuch richtet sich in erster Linie an Anwender, die Schulungen und Gestaltungsprozesse für die Einrichtung und den Betrieb von sozialen Zentren der Gemeinschaft zur Förderung und Unterstützung von sozialem und migrantischem Unternehmertum durchführen werden, um ihre soziale und wirtschaftliche Eingliederung und Integration zu ermöglichen, sowie an Beitragende, zur Förderung einer nachhaltigeren und dynamischeren lokalen und regionalen sozioökonomischen Entwicklung, Kohäsion, interkulturellem Austausch und sozioökonomischer Innovation, die alle in den meisten Regionen und sogar darüber hinaus so dringend benötigt werden. Daher hoffen wir aufrichtig, dass dieses Handbuch den Anwendern helfen wird, ihre Interaktion und Kommunikation mit den Interessengruppen zu verbessern, insbesondere um einen strategischen Ansatz für ihre Aktivitäten anzuwenden.

Das Ziel dieses Handbuchs ist es nicht, bestehende Ansätze zu ersetzen oder das Rad neu zu erfinden. Vielmehr geht es darum, sie zu ergänzen, indem man den Anwendern Perspektiven und praktische Anleitungen anbietet, die auf den wichtigsten Rahmenbedingungen aufbauen und diese weiterentwickeln, welche lokale Trainer und Berater der ausführenden Partner bereits nutzen. Wir hoffen jedoch, dass das Handbuch zu einem Bewusstseinswandel beitragen wird, der für ein breit angelegtes und tiefgreifendes Engagement der Interessengruppen bei der Förderung und Entwicklung des Unternehmertums von Migranten erforderlich ist, weg von Misstrauen und hin zu gegenseitigem synergistischem Nutzen.

Trotz der offensichtlichen Herausforderungen des Stakeholder-Engagements rechtfertigen die Ergebnisse der bestmöglichen Praxis im Stakeholder-Engagement eindeutig die notwendigen Anstrengungen. Erfolgreiches Stakeholder-Engagement hilft den Partnern nicht nur, Autorität in einem immer komplexeren und unterentwickelten Ökosystem der Selbstständigkeit von Migranten zu sichern, sondern wird auch dazu beitragen, einen systemischen Wandel in Richtung einer allgemeinen Akzeptanz von Migranten als neue Mitglieder der lokalen Gemeinschaft und Wirtschaft herbeizuführen.

Der einleitende Teil des Handbuchs enthält einen allgemeinen Überblick über das Projekt, seine Ziele und Aktivitäten; der erste Abschnitt konzentriert sich dann auf den theoretischen Rahmen der Einbeziehung von Interessengruppen.

Der zweite Teil ist eine "Anleitung" zum Engagement-Prozess, der Vorschläge und Anweisungen enthält, wie man das TASKFORCOME Stakeholder Konzept implementieren und in die Praxis umsetzen kann. Idealerweise startet es den Prozess der Identifizierung, Auswahl, Aktivierung und Einbindung von lokalen Partnern dahingehend, Interessenvertreter und teilnehmende Mitglieder von CSHUBs zu werden.

Danach bietet der dritte Teil Unterstützung in Form von Techniken, Fallstudien und Erfahrungen für die Planung und die Vor-, und Nachbereitung der Einbeziehungsprozesse, um die Co-Kreation und Co-Entwicklung innerhalb der CSHUBs zu erreichen.

2. Über den Projektkontext

Das Projekt "Transnationale Maßnahmen zur Förderung von Fähigkeiten und Kompetenzen für das Engagement in der Gemeinschaft und für Initiativen zur Förderung des Unternehmertums von Sozialmigranten in Zentraleuropa" mit dem Projektkürzel "TASKFORCOME" ist ein transnationales Projekt, das durch den dritten Call des Programms Interreg Central Europe im Rahmen der Programmpriorität 1 unterstützt wird. Zusammenarbeit hinsichtlich von Innovation zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit Mitteleuropas mit dem vorrangigen spezifischen Ziel des Programms 1.2., der Verbesserung von Fähigkeiten und unternehmerischen Kompetenzen zur Förderung der wirtschaftlichen und sozialen Innovation in den mitteleuropäischen Regionen.

Das Projekt wird von der Krakauer Wirtschaftsuniversität als Lead-Partner geleitet und besteht aus zwölf Partnern aus fünf Ländern (Polen, Österreich, Kroatien, Italien und Deutschland).

Die anderen beteiligten Projektpartner sind: das Institut für Wirtschaftsförderung der Wirtschaftskammer Österreich (AT), die Gemeinde Split (HR), der Małopolska Landesgeschäftsstelle Krakau (PL), der Polytechnischen Universität Marche (IT), CNR National Research Council (IT), dem Cluster für Öko-Soziale Innovation und Entwicklung CEDRA Split (HR), der Organisation Culture Goes Europe - CGE Erfurt e.V. (DE), der Polnisch-Ukrainischen Wirtschaftskammer (PL), O.P.E.N. Netzwerk - Offenders Pathways to Employment National Network (IT), dem Verein Multikulturell (AT) und Plattform (DE).

Das Projekt TASKFORCOME befasst sich mit zwei der größten Herausforderungen des heutigen Europas: der arbeitsbezogenen und sozialen Integration einer beispiellosen Präsenz von Migranten und der systematischen Nutzung des Konzepts der sozialen Innovation als starker Motor für soziale und wirtschaftliche Entwicklung. Das Projekt zielt auf die Entwicklung von Ökosystemen für Integration und soziale Innovation ab, in denen Schlüsselakteure auf neue Weise daran arbeiten, Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger und Möglichkeiten für unternehmerische Aktivitäten bereitzustellen, zusammen mit Universitäten, NGOs, öffentlichen Einrichtungen und Anwohnern, um geeignete Voraussetzungen für Innovation und Entwicklung zu schaffen.

Hauptziel des Projekts ist die Entwicklung lokaler Aktionspläne und eines transnationalen Konzepts zur Unterstützung von Migranten und Sozialunternehmern als Pfad sozialer Innovation durch Engagement und Einsatz der wichtigsten Akteure, die Verbesserung der Kompetenzen von Migranten und Sozialunternehmern, die Entwicklung einer zentralen Anlaufstelle für gezielte Unterstützung von Migranten und Sozialunternehmern, die Darstellung von politischen Rahmenbedingungen und vorhandenen Finanzierungsinstrumenten, die in der Lage sind, gemeinsame Gründungen/Kooperationen von lokalen Ökosystemen für Integration und soziale Innovation aufrechtzuerhalten, um die Bottom-up-Perspektive für Kohäsion und wirtschaftliche Entwicklung in den mitteleuropäischen Regionen zu verändern.

Die geplanten Projektergebnisse sind Lernmittel, Trainingspakete, Pilotprojekte und Strategien für Migranten und Unternehmer, die es ihnen ermöglichen, als treibende Kräfte für soziale Innovationen in Mitteleuropa zu fungieren.

Der innovative Ansatz beruht auf der Schaffung so genannter "Community and Social Hubs" (CSHubs), in denen Bottom-up-Initiativen des integrativen Unternehmertums gemeinsam entwickelt werden (z.B. Community Social Business). Sie stützt sich auch auf das Zusammenspiel von Faktoren, die die wichtigsten operativen Bereiche eines Ökosystems repräsentieren: Politik, Migranten, Wirtschaft, Bildung.

Der transnationale Mehrwert wird durch politische Maßnahmen erreicht, die auf Unternehmer mit Migrationshintergrund ausgerichtet sind, auf Länderebene handeln und die Entwicklung eines einheitlichen Rahmens in Mitteleuropa unterstützen können, in dem verschiedene regionale Mikroprogramme zusammengefasst und kapitalisiert werden können.

Der Projektgedanke wird durch konkrete Daten unterstützt. Im Allgemeinen sind die Arbeitslosenquoten der Migranten nämlich höher als die der Einheimischen in den jeweils beteiligten Ländern (15,7% in Polen, 11,4% in Österreich, 16,4% in Italien und 13,2% in Deutschland). Migranten werden aber auch eher Unternehmer: 18,8 % der Arbeitsmigranten in der EU arbeiten als Selbständige, was über dem Anteil der im Land geborenen Menschen liegt (14 %): Die Selbständigenquote der Migranten als Prozentsatz der Gesamtbeschäftigung beträgt 27 % in Polen, 10 % in Österreich, 15 % in Italien und 21 % in Kroatien.

Die Herausforderung besteht darin, die Eigenschaften von migrantischem Unternehmertum (ME) zu nutzen, um das Wirtschaftswachstum und den sozialen Zusammenhalt zu fördern.

Auf der anderen Seite stehen Migranten vor besonderen Herausforderungen bei der Gründung und Führung von Unternehmen in den Zielregionen, die sich dahingehend oft gleichen:

- Begrenztes spezifisches Humankapital,
- fehlende Vertrautheit mit der Funktionsweise der lokalen Arbeitsmärkte und den rechtlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen,
- Schwierigkeiten beim Zugang zu Unternehmensnetzwerken und
- der Mangel an gezielten Start-up- und Business-Supportmaßnahmen und maßgeschneiderten Schulungen.

Parallel dazu wird die soziale Innovation (SI) als Schlüsselfaktor für die Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit und Integration von Migranten behindert:

- Durch mangelndes Wissen und Bewusstsein über die Potenziale der Sozialwirtschaft für die regionale Entwicklung,
- das Fehlen eines Bottom-up-Ansatzes zur Schaffung von Innovationsökosystemen und
- begrenzte gezielte Unterstützung für Social Entrepreneurship (SE) und fehlende Netzwerk- und Scale-Up-Strategien.

Die gemeinsamen Vermögenswerte, die von diesem Projekt angesprochen werden, sind:

- Soziale Innovation und soziales Unternehmertum als strategische Ansätze, die in der Lage sind, gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen und die Fähigkeit der Gesellschaft zur Innovation und zum wirtschaftlichen Wachstum zu stärken,
- Hohes Potenzial in den TASKFORCOME-Regionen durch Synergien zwischen öffentlichen, privaten und Forschungseinrichtungen sowie bei Bottom-up-Fällen sozialer Innovationen.

Um solche Ökosysteme aufzubauen, plant TASKFORCOME die Entwicklung innovativer Lösungen, die auf die unternehmerischen Bedürfnisse von Migranten ausgerichtet sind:

- Training für einen Kapazitätsaufbau und Stakeholder Engagement,
- nutzerzentriertes Training und mehrdimensionale Unterstützungssysteme,
- Community-based Social Enterprises (CbSE) als Modell für innovative Bottom-up-Initiativen
- Community and Social Hubs (CSHUBs), ein transnationales Netzwerk von CSHUBs (TNC SHUBs) und eine eLearning-Plattform zur Katalyse von Orten und Instrumenten für gemeinschaftliches Arbeiten und
- Aktionspläne für unterstützende Maßnahmen.

Das Projekt TASKFORCOME umfasst acht Arbeitspakete:

1. Vorbereitung
2. Management
3. Aktivierung: Weitergabe von Wissen & die Einbindung von Stakeholdern
4. Entwicklung: Innovative Werkzeuge für CbSE & Unternehmer mit Migrationshintergrund
5. Pilotprojekt - Umsetzung und Analyse der sozialen Auswirkungen
6. Fortschritt - Wirtschaftliche und soziale Innovation in der zentraleuropäischen Politik
7. Investition: TASKFORCOME CSHub in Split
8. Kommunikation

Der TASKFORCOME-Ansatz kombiniert alle Schlüsselkomponenten, die für die Definition eines Ökosystems für soziale und migrantische Unternehmer erforderlich sind, wobei die Schlüsselakteure einbezogen und einbezogen werden, um ein natürliches Umfeld für soziale Innovationen lebendig zu machen: Universitäten und Forschung, Politik und Entscheidungsträger, unternehmerische Organisationen, Verbände, die Endbegünstigte (Migranten) vertreten, Bildungs- und Bildungseinrichtungen, Cluster von Sozialunternehmen.

Das Innovationsmerkmal des Ansatzes zur Förderung der sozialen Innovation in den Zielregionen besteht darin, durch politische Rahmenbedingungen die relevantesten Dimensionen für die lokalen Ökosysteme der sozialen Innovation und ihr Netzwerk transnationaler Kollegen in Mitteleuropa zu entwickeln, zu erproben und zu etablieren, die in der Lage sind, Migranten und Sozialunternehmen zu einem Motor der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung zu machen. Ein solcher Ansatz basiert auf den bisherigen Erfahrungen auf partnerschaftlicher und mitteleuropäischer Ebene und geht über die bestehenden Praktiken hinaus mit einem innovativen Modell des Sozialunternehmertums und einem gemeinsamen kreativen Prozess innovativer Lösungen.

3. Über das Arbeitspaket

Dieses Dokument ist Teil des ersten thematischen Arbeitspakets des Projekts TASKFORCOME mit dem Titel "Aktivierung: Weitergabe von Wissen & die Einbindung von Stakeholdern".

Dieses Arbeitspaket zielt darauf ab, Praktiken, Richtlinien und Strategien für eine "Wissensbasis" zu sammeln und zu analysieren, die erforderlich ist, um maßgeschneiderte Lösungen für Migranten und Sozialunternehmer zu entwerfen, die in das zweite Arbeitspaket aufgenommen werden sollen; es zielt auch darauf ab, einen Multi-Stakeholder-Co-Kreationsprozess einzuleiten, der für die Einrichtung sowie die Nutzung und Weiterentwicklung (im Rahmen des TASKFORCOME-Konzepts) der bestehenden Netzwerke und Hubs erforderlich ist.

Die Hauptergebnisse dieses Arbeitspakets sind:

a. **Trainingshandbuch** für die Durchführung von Schulungen durch die Projektpartner für lokale Interessenvertreter zur Mitbeteiligung und Mitverwaltung von CSHUBs. Das Trainingshandbuch enthält eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Einbindung lokaler Interessengruppen; es umfasst Methodik, Materialien und Fallstudien, Aktivitäten sowie die Erfahrungen mit Inkubatoren, Einführungen über Grundsätze, Ansätze und Praktiken der Mitgestaltung, Co-Kreation und Co-Entwicklung zur Vorbereitung und Ausstattung der Interessengruppen mit Inhalten und Instrumenten zur Mitbeteiligung und Mitverwaltung von CSHUBs.

b. 5 Trainingssitzungen mit lokalen Interessengruppen und Schlüsselakteuren in den Bereichen Co-Design, Co-Kreation und Co-Management, um sie bei der Entwicklung, Valorisierung und Nutzung von TASKFORCOME CSHUBs zu unterstützen, wo sie migrantische Unternehmen aufbauen und ausbauen können. Es bietet Denkweisen und Kompetenzaufbau, um lokale Interessenvertreter zu anzusprechen und zu verpflichten, damit sie die TASKFORCOME CSHUBs zum Motor für die Förderung und Unterstützung von sozialen Unternehmen als Mittel für soziale Innovation machen. Es beinhaltet Methodenempfehlungen, Zuordnungsschemata und implementiert den gesamten Prozess des Engagements (Zuordnung, Auswahl, Engagement) von Schlüsselakteuren, um sie in das kooperative Management der Bedürfnisse der sozialen Gemeinschaft einzubeziehen.

Aktivitäten und Leistungen des gleichen WP sind:

1. Analyse von Arbeitsmarkttrends auf transnationaler/nationaler/lokaler/sektoraler/
2. arbeitsspezifischer Ebene mit Schwerpunkten auf Social Entrepreneurship (SE) und CbSE; sie liefert Machbarkeits- und Kontextberichte;
3. Bedarfsanalyse der Kompetenzen und Fertigkeiten von Migranten und Benchmarking von Unterstützungssystemen für Migrant Entrepreneurship in den TASKFORCOME-Regionen; es liefert Berichte und Datenbanken über Benchmarking-Systeme für Migrant Entrepreneurs;
4. Vergleichende Analyse bestehender Politiken und Strategien in den TASKFORCOME-Regionen zur Identifizierung von Synergien und wichtigsten strategischen Leitlinien, die von der TASKFORCOME-Implementierung verfolgt werden sollen; sie liefert eine Überblicksanalyse der ME-Politik;
5. Sammeln und Training von Interessengruppen und Schlüsselakteuren, Aktivierung relevanter Akteure (von der Politikgestaltung, der Unterstützung von Unternehmern, Bildung, Migration) bei der Co-Kreation und dem Co-Management von CSHUB; es liefert ein Lerninstrument für das Engagement von Interessengruppen.

Das Projekt TASKFORCOME richtet sich an die Zielgruppen:

- Lokale Behörden
- Regionale Behörden
- Nationale Behörden
- branchenspezifische Agenturen
- Interessengruppen einschließlich NGOs
- Hochschul- und Forschungseinrichtungen
- Bildungs-/Ausbildungszentren und Schulen
- KMU
- Unternehmensförderorganisationen
- Internationale Organisationen, Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigungen (EWIV) nach nationalem Recht
- Andere Interessengruppen, die am Projekt und seinen Zielen interessiert sind.

Die Zielgruppen werden einbezogen als:

- Hauptbegünstigte des Co-Learning-Prozesses, die in diesem Handbuch erläutert werden.
- Direkte Empfänger des Trainings, erhalten ein Bewusstsein für Co-Kreation, Co-Management, zum aktiven Engagement und Verpflichtung, um aktives Mitglied der lokalen CSHUBs zu sein.

Nachhaltigkeit

Die Projektergebnisse werden auch nach Beendigung von TASKFORCOME als replizierbares Handbuch/Handbuch und Trainingserfahrung (als Fallstudie) zur Vorbereitung der Kooperationsumgebung eines CSHUB verwendet. Es wird also erwartet, dass das Training und seine Methodik während des gesamten Betriebs der CSHUBs aufrechterhalten und umgesetzt werden.

Übertragbarkeit

Das Ausbildungshandbuch wird an lokale, regionale und nationale Bildungsanbieter weitergegeben: Hochschulen, Berufsbildungszentren, Erwachsenenbildungseinrichtungen und Schulen durch Vernetzung, thematische Veranstaltungen und Tage der offenen Tür. Die Trainingserfahrung wird auf Inkubatoren, Unterstützungsorganisationen, Kommunen und lokale Entscheidungsträger übertragen, als Methode für das Engagement in der Gemeinschaft durch wirksame Veranstaltungen und Workshops. Beide Produkte werden über Flyer/Infografik, Website und Social Media übertragen.

4. Stakeholder-Involvierungskonzept

Das Stakeholder-Investment Konzept stellt eine Strategie für das Stakeholder-Investment dar, das die Schritte zur Stakeholder-Analyse beschreibt und den Inhalt eines Stakeholder-Beteiligungsplans bereitstellt. Der methodische Ansatz ist der modulare, der auf den Richtlinien AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015) und anderen Best Practices im Bereich Stakeholder Engagement basiert.

Diesem Schritt folgt eine Reihe von Stakeholder-Karten für jede der 5 Projektzielregionen. Die Karten enthalten eine Liste der Interessengruppen, die entsprechend der Intensität ihrer "Relevanz" für die Projektergebnisse und die zukünftige Nachhaltigkeit profiliert, ausgewählt, klassifiziert und priorisiert werden. Danach folgt dieses Trainingshandbuch, das erstellt wurde, um den Prozess des Stakeholder-Engagements bei der Co-Kreation und dem Co-Management von kommunalen und sozialen Zentren in jeder Region zu unterstützen. Der Prozess der Einbeziehung der Interessengruppen ist in der folgenden iterativen Roadmap dargestellt (Bild 1).

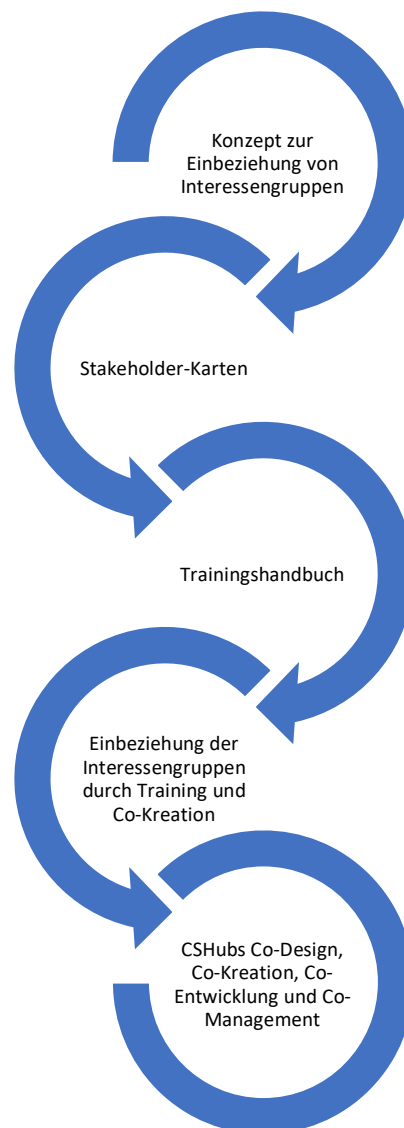


Bild 1 - Das Konzept der Einbeziehung von Interessengruppen ist ein iterativer Prozess, der die Co-Kreation und das Co-Management von CSHubs als praktikable und nachhaltige regionale ME/SE-Unterstützung von Ökosystemen ermöglichen soll.

Das Trainingshandbuch erläutert die Grundsätze des Co-Designs, der Co-Kreation und der Co-Entwicklung, um den Interessengruppen Inhalte und Instrumente zur Verfügung zu stellen, mit denen sie CSHUBs mitgestalten und mitverwalten können.

Nach dem Training wird ein narrativer transnationaler Bericht erstellt, der den Prozess der Einbeziehung der Interessengruppen beschreibt und die regionalen Fallstudien, die Protokolle der Treffen, die Teilnehmerliste, die SWOT-Analyse, Hindernisse und Lösungen sowie die wichtigsten Ergebnisse sammelt.

Das Arbeitspaket wird von CEDRA mit methodisch-wissenschaftlicher Unterstützung des Leadpartners der Cracow University of Economics und der Polytechnischen Universität Marche geleitet. Alle Partner sind an Analyse und Forschung (Implementierung, Sammlung, Berichterstattung), Mapping und Training (Netzwerk, Ausarbeitung, Bericht) beteiligt.

Stakeholder-Analyse und Inhaltsvorschlag werden in diesem Material in den folgenden Abschnitten integriert und ausführlich erläutert.

5. Relevanz der Stakeholder Engagement Strategie in TASKFORCOME

TASKFORCOME befasst sich mit mehreren heiklen Herausforderungen, deren Ursachen und Folgen weit über den Projektumfang (fünf am Projekt beteiligte Länder) und/oder den Umfang des Interreg-Programms in Mitteleuropa hinausgehen. Zu diesen Herausforderungen gehören die globale Wettbewerbsfähigkeit der Zielwirtschaften und -gemeinschaften, die Förderung entscheidender unternehmerischer und innovativer Fähigkeiten von Einzelpersonen und Organisationen und schließlich die globalen Herausforderungen von Migrationen und Einwanderungsfragen sowie eine effektive Sozial- und Arbeitsmarktintegration dieser und anderer sozial marginalisierter Gruppen in den Zielregionen. Diese Herausforderungen sind eindeutig universeller globaler Natur, haben aber in den verschiedenen Teilen der Welt unterschiedliche Erscheinungsformen, auch in den verschiedenen Ländern und Regionen dieses Projekts.

All diese Herausforderungen betreffen jedoch mehrere Interessengruppen in den Zielgemeinden. Auch viele der Interessenvertreter in diesen Gemeinschaften haben einen gewissen Einfluss auf diese Herausforderungen und können zu einer Reihe von positiven und/oder negativen Ergebnissen in Bezug auf diese Herausforderungen beitragen. Dies bedeutet, dass ihre Einbeziehung in die Prozesse im Zusammenhang mit der Analyse der Herausforderungen, strategischen Optionen und Lösungen und der endgültigen Festlegung optimaler Interventionsstrategien entscheidend ist, nicht nur für ein richtiges Verständnis dieser Herausforderungen und die Suche nach den besten Lösungen für ihre angemessene Bewältigung, sondern auch dafür, dass sie relevant und im Miteigentum der entscheidenden Interessengruppen stehen, was für die Machbarkeit, Effizienz, Kosteneffizienz und Nachhaltigkeit der Lösung(en) von größter Bedeutung ist.

Darüber hinaus schlägt TASKFORCOME eine Reihe von Aktivitäten, Ergebnissen und Lösungen vor, die im Wesentlichen partizipativer und kooperativer Natur sind. Aktivitäten wie z.B. nutzerzentrierte Schulungen und mehrdimensionale Förderprogramme, die Gründung von gemeindebasierten Sozialunternehmen, Gemeinde- und Sozialzentren sind alles Aktivitäten, die weitgehend von einem intensiven, zeitnahen und methodisch angemessenen Engagement der Interessengruppen abhängen.

Daher ist die Entwicklung einer geeigneten Strategie zur Einbeziehung von Interessengruppen nicht nur für den Erfolg dieser Aktivitäten, sondern auch für das Projekt selbst entscheidend. Aus diesem Grund ist diese Aktivität im Rahmen der ersten Projektumsetzungsphase vorgesehen.

Diese Aktivität wird vom Cluster für öko-soziale Innovation und Entwicklung CEDRA Split geleitet, insbesondere wegen seiner eigenen Geschichte des branchenübergreifenden Engagements der Interessengruppen bei der Schaffung eines sozialen (Innovations-)Clusters und eines gemeindebasierten Sozialunternehmens mit Funktionen einer Gemeinschaft und eines sozialen Zentrums (einschließlich Inkubations- und Beschleunigungsfunktionen). Dieser Cluster scheint ein einzigartiger Fall eines sozialen Clusters auf EU- und vielleicht sogar globaler Ebene zu sein. Darüber hinaus war CEDRA Split selbst das Ergebnis mehrerer Multi-Stakeholder-Projekte, -Programme und -Plattformen, deren Existenz auf der breiten Beteiligung der öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteure an der Co-Kreation, Co-Entwicklung und dem Co-Management basiert. Diese Konzepte werden auch für dieses Projekt als eine der Fallstudien zur Entwicklung von Ansätzen und Werkzeugen verwendet.

Schließlich ist CEDRA Split eine innovative Bildungsplattform und eine soziale Innovation im Bildungssektor, die einzigartige Lösungen und Werkzeuge für ein agiles und radikal innovatives unternehmerisches Lernen und die Unterstützung auf der Grundlage von benutzerzentrierten Ansätzen und multidimensionalen Unterstützungssystemen entwickelt, aber auch auf radikal neuen, innovativen Konzepten einer nachhaltigen, geschäftsmodellierten Stakeholder-Involvierung mit Elementen des kollaborativen digitalen Plattformdesigns mit Elementen der Gamifikation, Tokenisierung und sogar KI und Blockchain.

Das bedeutet, dass viele dieser innovativen Modelle getestet und schließlich auch für die Aktivitäten, Ergebnisse und Erfolge dieses Projekts angewendet werden können.

Neben diesen Praktiken und Erfahrungen wird die vorgeschlagene Strategie zur Einbeziehung der Interessengruppen jedoch auch die Erfahrungen und bewährten Praktiken aller anderen Projektpartner berücksichtigen, einschließlich derjenigen, die für das Engagement von Migranten und Sozialunternehmern besonders relevant sind. Alle Partner in Konsortien verfügen über eine sehr umfangreiche Wissensbasis zu den Themen des ersten Arbeitspakets und beteiligen sich aktiv an der Mitgestaltung und Co-Kreation der Strategien sowie deren Co-Management und Umsetzung. Darüber hinaus hat jede der beteiligten Regionen unterschiedliche Hintergründe, Bedürfnisse und Rahmenbedingungen in Bezug auf das Engagement lokaler Interessenvertreter und wichtiger Akteure sowie in den Inkubatoren für soziale Innovation und Unternehmertum erlebt (und erlebt dies auch tatsächlich); all dies muss im Rahmen der TASKFORCOME CSHUBs aufgewertet, kapitalisiert, kontextualisiert und verbessert werden.

Schließlich wird das Projekt alle relevanten globalen Best Practices und Standards für die Einbeziehung von Interessengruppen nutzen, wie z.B. den AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2015 von AccountAbility und andere relevante Literatur zur Einbeziehung von Interessengruppen. Der AA1000 Standard stellt ein globales Beispiel für einen Multi-Stakeholder-Prozess bei der Entwicklung eines Stakeholder-Engagement-Regelwerks durch einen mehrjährigen kollaborativen und partizipativen Ansatz dar und ist die bekannteste Veröffentlichung für Stakeholder-Engagement weltweit. Andere ähnliche Literatur, obwohl sie andere thematische und sektorale Strukturen abdeckt, bietet genügend Wissensbasis zu diesem Thema, die für die aufgabenbezogenen Bedürfnisse und Herausforderungen genutzt werden kann. Natürlich werden alle diese Erfahrungen, Normen und Empfehlungen an die Bedürfnisse, den Umfang und die Ziele dieses Projekts und aller seiner Interessengruppen angepasst, im Sinne einer effektiven Kontextualisierung, die zu einer nachhaltigen lokalen Wirkung führt.

Natürlich wird sich diese Strategie als dynamischer Entwicklungsrahmen etablieren, der offen ist für eine kontinuierliche Überprüfung, Anpassung und Optimierung unter Nutzung des Projekts und anderer Kommunikations- und Kooperationskanäle, um sie für alle Beteiligten kontinuierlich relevant, machbar, tragfähig, kostengünstig und wirkungsorientiert zu gestalten. Daher laden wir Sie ein, sich uns bei dieser inspirierenden Initiative zur Mitgestaltung, Co-Kreation, Co-Entwicklung und Co-Management der Ökosysteme für eine intelligente, nachhaltige und integrative soziale und wirtschaftliche Entwicklung unserer Unternehmen und Gemeinschaften in den Zielregionen und -ländern in Mitteleuropa anzuschließen und vielleicht sogar darüber hinaus.

6. Wie ist das Handbuch zu nutzen?

Dieses Handbuch soll die regionale Anwendung des Stakeholder-Einbindungs-Prozesses bei der Umsetzung der Projektaktivitäten von TASKFORCOME unterstützen. Ziel ist es, allen Projektpartnern und ihren lokalen und regionalen und vielleicht sogar nationalen Interessengruppen die relevanten Werkzeuge, Methoden und Wissensschätze zur Verfügung zu stellen, die einen klaren Fahrplan für die Umsetzung der Aktivitäten zur Einbeziehung der Interessengruppen darstellen, um optimale Ergebnisse und Auswirkungen ihrer Bemühungen zu erzielen.

Das Handbuch soll daher eine Reihe von Leitlinien, Skizzen und Tipps und Tricks für alle Projektbeteiligten sein, die am Prozess der Mitgestaltung, Co-Kreation, Co-Entwicklung und des Co-Managements der lokalen Ökosysteme beteiligt sind, und insbesondere für kommunale und soziale Knotenpunkte als Handlungsrahmen für eine nachhaltige Unterstützung von Migranten und Sozialunternehmern in den Zielgebieten dienen.

Das Handbuch deckt die grundlegende Terminologie ab, erklärt die Vorteile, aber auch die Herausforderungen und Risiken der Stakeholder-Einbindung. Es bietet Instrumente für die Abbildung und Positionierung von Stakeholdern, einschließlich der Suche nach Wegen für ihre rechtzeitige, effektive und nachhaltige Integration und bietet so Leitlinien für die Planung, Umsetzung, Verwaltung, Überwachung und Bewertung des Stakeholder-Engagements. Das Handbuch versucht nicht, in irgendeiner Weise bindend zu sein. Es handelt sich vielmehr um eine Liste von Optionen und Vorschlägen, um Projektpartner und andere relevante Projektbeteiligte bei ihren Bemühungen zu unterstützen, indem sie ihnen helfen, alle wichtigen Aspekte des Prozesses der Einbeziehung von Interessengruppen zu erkennen, einige der Instrumente und bewährten Verfahren zur Verbesserung ihrer Bemühungen zu nutzen und einen operativen Rahmen für die lokalen, regionalen oder nationalen Projektteams festzulegen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Trainingshandbuch ein unterstützendes Referenzinstrument für die Durchführung der Trainingsworkshops ist (als Anfangsschritt des Prozesses zur Einbeziehung der Interessengruppen, siehe Anhang I für Vorschläge in der Organisation) und die darauffolgenden Vermittlungsprozesse, die in jeder Partnerregion organisiert werden, mit dem Ziel die Einbeziehung der Interessengruppen in die CSHUBs zu fördern und die dann die Co-Kreation und Co-Entwicklung von Bildungsinstrumenten und unterstützenden Maßnahmen für Unternehmer mit Migrationshintergrund zulassen. Das Handbuch ist nicht allumfassend, bietet aber eine Vielzahl von Werkzeugen, Methoden und Einblicken in den Prozess und die Praxis der Stakeholder-Einbindung, die für eine eigenverantwortliche Anwendung in den Kontexten der einzelnen Projektpartner ausreichen sollten. Am Ende des Handbuchs finden alle interessierten Leser weitere zusätzliche Informationen, denen sie bei Bedarf nachgehen können.

Der theoretische und methodische Teil des Handbuchs umfasst die Hauptthemen wie z.B. Festlegung der Ziele des Prozesses zur Einbeziehung der Interessengruppen und definiert das Hauptkonzept der Beteiligung.

Der Leitfadenabschnitt des Handbuchs behandelt die wichtigsten Schritte des Prozesses, unterstützt die Partner bei der Organisation der Trainingsworkshops und leitet letztendlich den Einbindungs-Prozess in den CSHUBs ein und setzt ihn um. Dazu gehören:

- Abbildung und Analyse der zu beteiligenden Stakeholder
- Priorisierung und Zeitplanung der Einbeziehung von Interessengruppen
- Methoden und Modelle zur Einbeziehung von Interessengruppen
- Innovative Instrumente zur Einbeziehung der Interessengruppen und Geschäftsmodelle
- Planung und Umsetzung der Stakeholder-Einbindung
- Programme zum Aufbau von Kapazitäten durch Einbeziehung von Interessengruppen

Schließlich beschäftigt sich der Abschnitt „Follow-up“ mit Vorschlägen und Instrumenten zur Steuerung eines langen, effektiven und partizipativen Prozesses in CSHUBs:

- Risiken für die Einbeziehung von Interessengruppen und Minderungsstrategien
- Überwachung und Bewertung der Einbindung von Interessengruppen
- Engagement- und Co-Kreationstechniken
- Fallstudien, Best Practices und Erfahrungen.

Im Anhang werden weiterführende Literatur und Erkenntnisse über mögliche zukünftige Entwicklungen (z.B. Stakeholder Engagement Plattform) sowie eine Vorschlagsagenda und ein organisatorischer Rahmen für den Trainingsworkshop zum Thema Stakeholder Engagement und Co-Kreation bereitgestellt.

Teil A - Theoretischer und methodischer Ansatz für die Einbeziehung von Interessengruppen

7. Einführung in die Einbeziehung von Interessenvertretern

Um tiefer in das Stakeholder-Einbindungskonzept des TASKFORCOME-Projekts einzutauchen, definieren wir zunächst die Grundbegriffe des Stakeholder-Engagements.

Stakeholder im allgemeinen Sinne können definiert werden als jede Person, Gruppe, Organisation oder ein Organ, die das Problem, die Gelegenheit, die Lösung, das Projekt oder eine Anstrengung beeinflussen oder von ihnen beeinflusst wird.

Im Rahmen von TASKFORCOME, und insbesondere dieser Tätigkeit, können die Interessengruppen viel spezifischer definiert werden:

CSHUBS VORSCHLAG ZUR DEFINITION DER STAKEHOLDER

"Stakeholder von TASKFORCOME ist in jeder der beteiligten Regionen jede Person, Gruppe, Organisation oder jedes Organ, der oder das Einfluss auf die aktivierten Prozesse und die von der TASKFORCOME-Gemeinschaft und den sozialen Zentren durchgeführten Aktivitäten sowie auf ihre zukünftigen Funktionen, insbesondere im Zusammenhang mit Migranten und sozialem Unternehmertum, nehmen kann oder beeinflusst werden kann."

Einbeziehung hingegen bedeutet aktive Beteiligung und Beteiligung der Interessenvertreter in einigen oder allen Phasen der Vorbereitung, Einrichtung und Durchführung der Gemeinschaft und des sozialen Zentrums sowie bei der Unterstützung und Förderung von Migranten und sozialem Unternehmertum.

Der Grad der Einbeziehung der Interessengruppen kann jedoch für jeden Interessenvertreter sehr unterschiedlich sein und kann in verschiedenen Phasen der Gemeinschaft und der Vorbereitung, Einrichtung und des Betriebs von sozialen Zentren unterschiedlich stark sein. Diese Ebenen können den Informationsaustausch, Konsultationen, die informelle Zusammenarbeit oder sogar formelle Partnerschaften, aber auch jede Kombination davon umfassen.

Die Hauptvorteile der Stakeholder-Einbeziehung sind:

- Steigerung der Relevanz der Gemeinschafts- und Sozialzentren für die beteiligten Interessengruppen und damit Förderung ihrer aktiveren Beteiligung und Unterstützung für die Vorbereitung, Einrichtung und den Betrieb der Gemeinschafts- und Sozialzentren;
- Zugang zu einem breiten Spektrum von Informationen, Wissen, Erfahrung, sozialem, wirtschaftlichem und finanziellem Kapital und anderen Ressourcen, die für ein erfolgreicherer und nachhaltigeres Funktionieren der Gemeinschafts- und Sozialzentren sowie ihrer Dienstleistungen und Auswirkungen auf Migranten und Sozialunternehmer von entscheidender Bedeutung sind, aber auch mehr Einfluss auf alle Beteiligten und die Zielgemeinden und -wirtschaften haben;
- Förderung und Anwendung der Konzepte der verantwortungsvollen Staatsführung, Transparenz, Beteiligung, Demokratie, soziale und wirtschaftliche Integration, Beteiligung und Integration, Sektor übergreifende und transdisziplinäre Zusammenarbeit und Partnerschaft als entscheidende Werte und Voraussetzungen für eine nachhaltigere, integrativere und intelligentere soziale und wirtschaftliche Entwicklung von Einzelpersonen, Organisationen und Gemeinschaften;
- Co-Learning und Empowerment der beteiligten Interessengruppen;

- Generierung neuer Perspektiven, Ideen, Erkenntnisse, Erfahrungen, Lösungen, Innovationen und Erfindungen, einschließlich neuer Geschäftsmodelle für eine erfolgreichere Bewältigung der lokalen, regionalen, nationalen und globalen Herausforderungen;
- Stärkung des Sozialkapitals und des Vertrauens der Interessengruppen, insbesondere im Zusammenhang mit heiklen sozialen Herausforderungen wie Migrationen, Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt, Unterstützung von Migranten und sozialem Unternehmertum, Förderung, Unternehmensentwicklung und -auswirkungen, sozioökonomische Wettbewerbsfähigkeit sowie ökosoziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit und Integration;
- Erhöhte Widerstandsfähigkeit gegenüber politischen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Krisen und Risiken.

Allerdings hat die Einbeziehung der Interessengruppen auch einige negative Folgen. Dazu gehören:

- Erhöhter Bedarf an personellen und finanziellen Ressourcen insbesondere in der frühen Vorbereitungsphase;
- Das Einbeziehen der Stakeholder ist zeit- und energieaufwändig, schwierig umzusetzen, birgt viele Risiken von Konflikten und Missverständnissen und erschwert die Arbeit des Projektteams;
- Die Interessengruppen können Widerstand, mangelndes Vertrauen oder sogar "Stakeholder-Müdigkeit" zum Ausdruck bringen, wenn sie sich mit Aktivitäten überlastet fühlen, deren positive Auswirkungen sich nur auf lange Sicht zeigen können, was sich negativ auf die Bereitschaft zur Teilnahme auswirken und sich auf das für den Erfolg der Bemühungen erforderliche Qualitätsniveau auswirken kann;
- Eine unausgewogene Vertretung der Interessengruppen kann zu verzerrten, falschen oder schlechten Entscheidungen führen;
- Potenzielle Interessenkonflikte können bei der Entscheidungsfindung auftreten, die die Qualität von Entscheidungen beeinträchtigen oder sogar unzulässig machen können.

Positive vs. negative Aspekte der Stakeholder Einbeziehung



Bild 2 - Effektives Stakeholder-Engagement bietet mehr Vorteile als Herausforderungen, aber wir müssen uns beider Seiten bewusst sein, um die positiven Seiten optimal zu nutzen und die Risiken der negativen Aspekte des Stakeholder-Engagements zu vermeiden.

Die globale Praxis liefert starke Beweise dafür, dass die effektive Einbeziehung von Interessengruppen mehr Nutzen bringt als Probleme, aber ein angemessenes Verständnis aller positiven und negativen Aspekte der Einbeziehung von Interessengruppen ist entscheidend für eine angemessene Vorbereitung und Umsetzung des Prozesses. Daher wird das Handbuch versuchen, alle diese Aspekte in den folgenden Abschnitten zu behandeln.

8. Gesamtbild der Stakeholder-Einbindung

Einer der wichtigsten Vorbereitungsschritte bei der Einbeziehung von Interessenvertretern ist das Verständnis des wesentlichen "Warum" bzw. der endgültige Zweck des Einbindungsprozesses. Weitere Bestandteile des Gesamtbildes der effektiven Stakeholder-Einbindung sind das Verständnis des "Was" oder des Umfangs und des "Wer" bzw. das Erfassen der Stakeholder, die in den Engagement-Prozess einbezogen werden sollen.

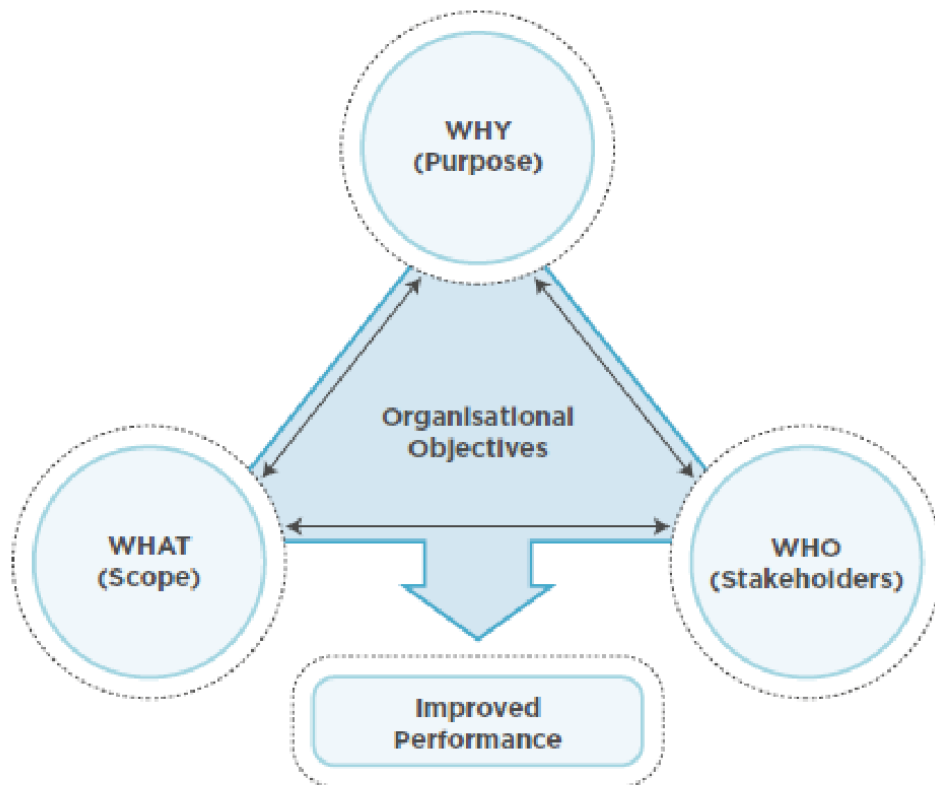


Bild 3 - Effektives Stakeholder-Engagement beinhaltet das Verständnis von Zweck, Umfang und Interessengruppen, die an dem Stakeholder-Engagement im Zusammenhang mit Unternehmens-/Projektzielen beteiligt sind.¹

In der obigen Abbildung schlägt der AA1000 Stakeholder Engagement Standard ein Modell des Gesamtbildes vor, das auf der Idee seiner Verknüpfung mit den Unternehmensvisionen, Werten und Zielen basiert. Dies kann jedoch auch gut mit den Projekt- oder Programmzielen zusammenhängen.

Da das relevante Ziel von TASKFORCOME für diese Aktivität und für dieses Handbuch jedoch darin besteht, den Projektpartnern Schulungen anzubieten und Hinweise zur Umsetzung der Beteiligung, des Engagements und der Einbeziehung lokaler Interessenvertreter im Rahmen der Verwaltung und dem laufenden Betrieb der Gemeinschafts- und Sozialzentren in fünf Zielregionen des Projekts, können wir die Einbeziehung der Interessenvertreter aus der Perspektive der organisatorischen Ziele dieser fünf Gemeinschafts- und Sozialzentren betrachten. Daher wäre der erste Schritt dieses Prozesses die Definition der Ziele jedes der fünf Gemeinschafts- und Sozialzentren. Da diese Organisationen von allen Beteiligten

¹ AA1000 Stakeholder Engagement Standard, AccountAbility, 2015
Handbuch zur Einbindung von Interessenvertretern

mitgestaltet und mitgestaltet werden sollen, kann dies zu einer klassischen Frage führen, was zuerst kommt, das Huhn oder das Hühnerei.

Darüber hinaus, da das Projekt die einleitende Zusammensetzung der Gemeinschaft und des sozialen Zentrums definiert, können wir die agilen Ansätze nutzen, beginnend mit der ersten Definition als Vorschlag oder Hypothese, die in den späteren Phasen getestet, angepasst oder gedreht werden soll, durch die direkte Kommunikation mit den relevanten Interessengruppen, unter Berücksichtigung der Merkmale, der Bedürfnisse, der Netzwerkpraktiken und der bestehenden Kontexte jeder der fünf Regionen.

Im Projektantrag werden die Ziele von CSHubs wie folgt definiert:

CSHubs sind spezielle (physische und virtuelle) Räume, die Ökosysteme für lokale, nationale und transnationale soziale Innovation, soziales, gemeindebasiertes und migrantisches Unternehmertum darstellen, um wirksam zur sozialen und wirtschaftlichen Innovation, zur Aktivierung ungenutzter sozialer und wirtschaftlicher Ressourcen und zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsumgebungen von Städten und Regionen beizutragen.

Die Anwendung der Überlegungen von Warum, Was und Wer zu diesem Zweck kann zu konkreten Formulierungen von Ursachen, Umfang und Interessengruppen führen, die für den Stakeholder-Einbindungsprozess für die CSHubs im Projekt TASKFORCOME relevant sind.

Diese Schritte werden jedoch näher erläutert und beschreiben das Konzept des Stakeholder-Engagements oder den Strategievorschlag auf Projektebene, der an die lokale Situation angepasst werden kann.

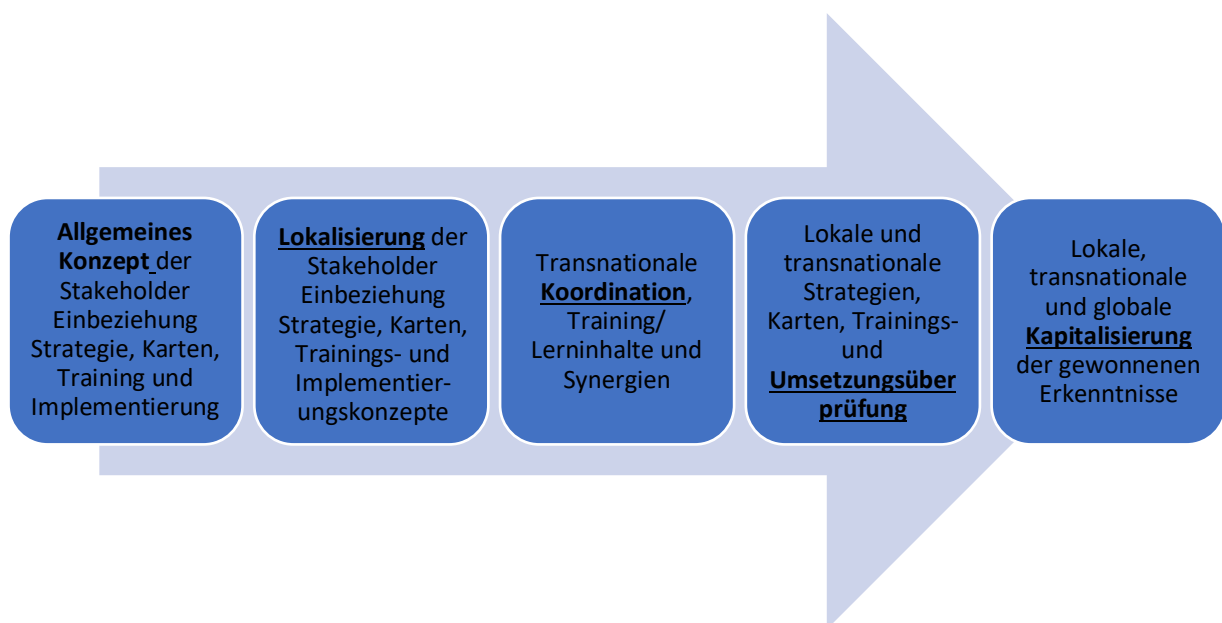


Bild 4 - Wie man von den generischen Konzepten zu einem lokalen/regionalen Kontext übergeht

Das vorgeschlagene generische Konzept zur Einbeziehung der Interessengruppen stellt die nächsten Schritte dar, einschließlich:

- **Generisches Konzept zur Co-Kreation:** erste Durchläufe, die von den WP-Leitern und allen Partnern gemeinsam erstellt und unter realen Bedingungen getestet werden sollen.

- **Lokalisierung**: Anpassung der Relevanz der generischen Konzepte an den lokalen/regionalen Kontext
- **Koordination**: Schaffung lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Synergien
- **Überprüfung**: kontinuierliche Überwachung, Bewertung und Überprüfung des allgemeinen und lokalen Prozesses der Einbeziehung von Interessengruppen, auch durch agiles „Learning by Doing“, d.h. Einführung der lokalen/regionalen CSHUBs und Erfahrungsaustausch, Bewertung und Optimierung.
- **Aktivierung**: Schaffung von Instrumenten und Plattformen für die Verbreitung und Skalierung der gewonnenen Erkenntnisse.

9. Konzeptdesign zur Einbindung von Interessenvertretern

Der gesamte Prozess der Stakeholder-Beteiligung kann in sieben Schritte des Stakeholder-Engagement Prozesses unterteilt werden. Jeder Schritt hat seine klare Funktion. Jeder Schritt sollte jedoch interaktiv und iterativ definiert werden, als eine Reihe von ersten Hypothesen, die von denjenigen, die wir in den Prozess einbeziehen, angepasst werden können.

Die Gestaltung des Modells für die Einbeziehung von Interessengruppen kann im folgenden Schema dargestellt werden:



Bild 5 - Sieben Stufen des Stakeholder-Engagement-Modells

Jeder Schritt des Konzepts oder der Strategie für das Stakeholder-Engagement wird in den nächsten Abschnitten ausführlich erläutert und mit einem Vorschlag für einen Workflow zur Umsetzung in einen lokalen oder regionalen Projektkontext versehen.

Das Konzept des Stakeholder-Engagements kann weiter in vier Schritte oder Stufen des Stakeholder-Engagements unterteilt werden, die mit diesem beginnen:

1. **Stakeholder-Informationen** über das Projekt, Hauptthemen, Visionen, Ziele, Werte, Prinzipien, Methoden, Werkzeuge, bewährte Verfahren, Möglichkeiten und Nutzen von Beteiligung und Zusammenarbeit usw.
2. **Stakeholder-Konsultation** als nächster Schritt der Stakeholder-Einbindung, bei der die Stakeholder aufgefordert werden, Rückmeldungen zu den bereitgestellten Informationen zu geben, einschließlich Verbesserungsvorschlägen, der Vermittlung relevanter Perspektiven, Meinungen (sowohl positive als auch negative), Ideen und anderer relevanter Vorschläge, die ein Gefühl der Wertschätzung, des Respekts und des Willkommens vermitteln, an der gemeinsamen Gestaltung der Ergebnisse und Erfolge unserer Bemühungen (Aktivitäten, Projekte, Programme usw.) teilzunehmen.
3. **Die Einbeziehung von Stakeholdern** ist eine nächsthöhere Ebene der Konsultation von Stakeholdern, bei der sich die Interessenvertreter über die Bemühungen und ihre Ergebnisse und Erfolge "verantwortlich" fühlen und bei der die Modelle einer aktiveren Beteiligung diskutiert und vereinbart werden, sowie komplexere und umfassendere Beiträge von den Stakeholdern auf wiederholter Basis, meist jedoch auf informelle Weise und ohne Einbeziehung von Entscheidungselementen, gemeinsam erstellt werden.
4. **Die Stakeholder-Zusammenarbeit** ist ein Höchstmaß an Stakeholder-Einbindung, bei dem die Interessenvertreter beginnen, systematischer und nachhaltiger zusammenzuarbeiten und zu den gemeinsamen Bemühungen beizutragen. Dies schafft Beziehungen durch die Schaffung einer Art organisierter und strukturierter Arbeit (regelmäßigere Treffen, Teilnahme an formellen Gremien und Strukturen mit einigen Elementen der Entscheidungsverantwortung oder sogar durch formelle Kooperations- und Entscheidungsstrukturen, Kooperationsvereinbarungen, Partnerschaften und Geschäftsmodelle). Dies ist der Grad der Beteiligung, der innerhalb der lokalen CSHUBs erwartet wird.

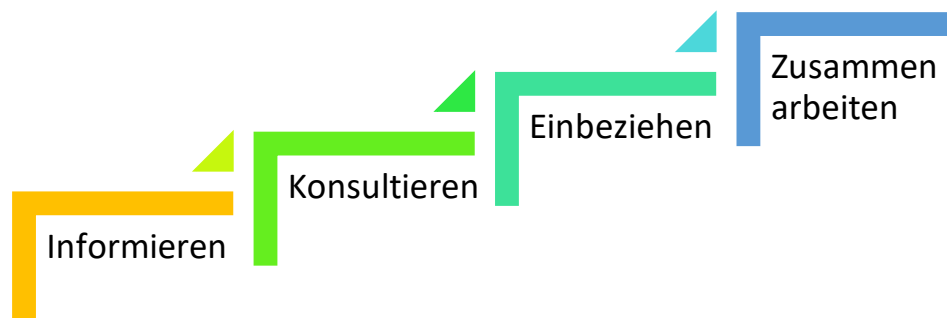


Bild 6 - Vier Stufen des Stakeholder-Engagements zeigen das Wachstum der Engagement-Intensität mit jedem Schritt des Engagements an; jedoch beinhaltet jeder Schritt in der Regel den vorherigen.

Informieren	Konsultieren	Einbeziehen	Zusammen- arbeiten
Grundlegendste Ebene der Einbindung, meist in eine Richtung ohne oder mit minimaler Interaktion.	Es werden spezifische Fragen gestellt, jedoch ohne vollständige Diskussion oder Interaktion.	Mehr Gelegenheit zur Diskussion und Co-Kreation, aber nicht mehr; Beteiligung an der Entscheidungsfindung.	Volle Beteiligung, oft mit einer Art Entscheidungsfindung bis hin zur Partnerschaft.

Bild 7 - Vier Ebenen der Einbeziehung von Interessengruppen und Arten ihrer Beteiligung

Nach der ähnlichen logischen Abfolge von Schritten legen andere Ansätze (basierend auf dem gleichen theoretischen Rahmen) den Fokus auf die "Ergebnisse" und nicht auf die "Aktionen", um dann einen Prozess zu fördern, der erfolgreich ist, da er auf strategischem Denken, Analyse, Valorisierung von Kapazitäten, Design, Revision und Berichterstattung basiert. Das heißt: ein sehr ähnliches Konzept des Engagements in etwas anderen Formulierungen und im Strukturplan.

Ein ähnlicher, aber leicht unterschiedlich gruppierter Prozess zur Einbeziehung der Interessengruppen wird im folgenden Schema dargestellt, der den Prozess in fünf Hauptphasen unterteilt, wobei jede Phase die folgenden Aktivitäten beinhaltet:

STUFE 1 | Strategisches Denken über das Engagement

Abbildung der Interessengruppen; Festlegung strategischer Ziele für das Engagement; Identifizierung von Themen; Priorisierung von Interessengruppen und Themen

STUFE 2 | Zeit für die Analyse und Planung des Einbindung

Überprüfung der Fortschritte; Lernen von anderen und Identifizierung potenzieller Partner; Bewertung des aktuellen Engagements und Erarbeitung von Stakeholder-spezifischen Zielen; Verständnis und Lernen über Stakeholder und ihre Vertreter; Überprüfung auf Ressourcenverpflichtungen und Definition von "Bewegungsspielräumen" oder welche Erwartungen erfüllt werden können und welche nicht; Erstellung eines themenorientierten Plans zur Stakeholder Einbindung

STUFE 3 | Aufrechterhaltung und Stärkung der Kapazitäten, die für ein effektives Engagement erforderlich sind.

Stärkung der Reaktionsfähigkeit des Unternehmens; Entwicklung der internen Fähigkeiten und Merkmale, die für die Einbindung von Stakeholdern erforderlich sind; Berücksichtigung der Anforderungen der eigenen Stakeholder.

STUFE 4 | Zusammenarbeit mit den eigenen Interessengruppen auf funktionierende Weise

Identifizierung der effektivsten Einbindungs-Methoden; Gemeinsame Ansätze zur Einbeziehung von Interessengruppen

Gestaltung des Einbindungs-Prozesses;

STUFE 5 | Maßnahmen ergreifen und das Engagement überprüfen

Erstellung eines Aktionsplans; Rückmeldung und Zusicherung der involvierten Interessengruppen; Überprüfung des Einbindungs-Prozesses



Bild 8 - Ein weiterer Ansatz für die Einbeziehung von Interessengruppen auf der Grundlage des Handbuchs zur Einbindung von Interessenvertretern.

Teil B - Wie die Einbeziehung von Interessengruppen in CSHUBs eingeleitet werden kann

Dieser Abschnitt des Handbuchs ist eine Anleitung für TASKFORCOME-Partner den Prozess der Einbeziehung der Interessengruppen in ihrem spezifischen lokalen Kontext umzusetzen. Mit anderen Worten, dieser Abschnitt bietet eine konkrete "Anwendung" des Stakeholder Einbeziehungskonzeptes im Rahmen der lokalen CSHUBs, die in TASKFORCOME vorgesehen sind.

Der Ausgangspunkt ist die Identifizierung einer Person oder einer Gruppe von Personen, die aktiv als Vermittler für Vorbereitung, Durchführung, Überwachung, Bewertung und Optimierung während des gesamten Prozesses der Stakeholder-Einbindung eingestellt werden.

Einige der folgenden Aktivitäten sind für die Vorbereitung vorgesehen, an der nur wenige Interessengruppen beteiligt sind (z.B. Mitarbeiter und Experten der Projektpartner, einschließlich einiger möglicher externer Experten oder eines Interessenvertreters mit einschlägigem Wissen über das Thema und der Bereitschaft zur Teilnahme an der Vorbereitung des Prozesses zur Einbeziehung von Interessengruppen).

Andere Aktivitäten werden andere Interessengruppen einbeziehen, vielleicht sogar einen weiten Bereich relevanter Interessengruppen, um den Prozess der Einbeziehung von Interessengruppen durch erste Treffen und Schulungen oder Workshops einzuleiten, bei denen eine größere Anzahl lokal und regional relevanter Interessengruppen über das Projekt, die erwarteten Ergebnisse und den Prozess der Einbeziehung von Interessengruppen informiert wird und bei denen ihre Rolle und ihr Nutzen ihrer Beteiligung vorgestellt und diskutiert werden und einige Folgemaßnahmen vereinbart werden.

Das Handbuch bietet Werkzeuge, Ideen und Anleitungen nicht nur für die ersten Stakeholder-Schulungen und Kick-off-Meetings, die zu Beginn des Prozesses erwartet werden und eine spezifische Leistung von TASKFORCOME darstellt (Trainingsworkshops, siehe Anhang I für ein vorgeschlagenes Format der Agenda); es enthält auch Leitlinien für eine kontinuierliche und nachhaltige Interaktion zwischen den Interessengruppen, um ihr intrinsisch motiviertes, konsistentes und proaktives Engagement, ihre konstruktive und produktive Beteiligung und damit ihren relevanten und effizienten Beitrag zur Entwicklung der Betrieb von CSHUBs zu erreichen.

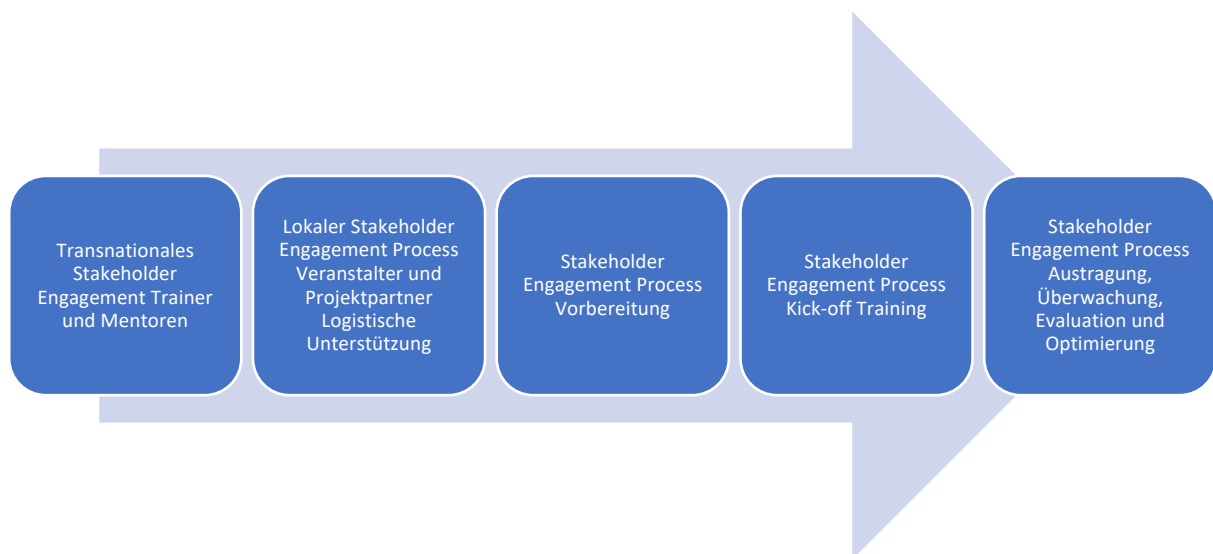


Abbildung 9 - Die praktische Umsetzung beginnt mit der Einrichtung der lokalen Teams auf der Ebene der Partnerorganisationen, die aus den Moderatoren des Stakeholder-Engagement-Prozesses und der logistischen Unterstützung bestehen, und umfasst dann vorbereitende Aktivitäten (z.B. Vorbereitung von Materialien, Kommunikations- und Koordinierungsaktivitäten usw.), die Organisation von Kick-off-Trainings und Follow-up-Meetings sowie Aktivitäten, die für eine erfolgreiche Einrichtung und Führung eines lokalen CSHub erforderlich sind.

10. Einleitung des Prozesses zur Einbindung von Interessenvertretern

Dieser Schritt ist ein erster praktischer Schritt im Prozess der Einbeziehung der Interessengruppen. Dazu gehört die Definition des Stakeholder-Engagement-Teams unter der Leitung eines Stakeholder-Engagement-Moderators.

Der Vermittler für Stakeholder-Engagement ist eine Person, die den Prozess der Einbeziehung von Interessensgruppen von Anfang an bis zu den letzten Phasen der Gründung und des Betriebs von CSHubs unterstützt. Die Hauptaufgabe dieser Person besteht darin, den Prozess der Kommunikation, Inspiration, Beteiligung, des Vertrauens und der Beziehungspflege sowie der Kooperation zwischen dem Projektteam und den für die Einrichtung und den Betrieb des CSHubs relevanten Interessengruppen zu leiten und zu erleichtern. Sein Hauptziel ist es, eine unterstützende und leitende Atmosphäre zu schaffen, zuerst im Stakeholder-Engagement-Team des Projektpartners und dann im gesamten Stakeholder-Bereich.

Da menschliche Beziehungen immer eine sensible Aufgabe sind, sollte diese Person idealerweise ein ausgezeichneter und inspirierender Kommunikator mit relevanten sozialen und öffentlichen Redefähigkeiten sein, einschließlich der Vorbereitung und Durchführung von partizipativem Training, Netzwerk- und Gruppenmoderationsaktivitäten, Teambildung, co-kreativer Zusammenarbeit, Entwicklung und Management, Konfliktlösungskompetenz und ähnliche personenbezogene Fähigkeiten und Erfahrungen. Da sich das Projekt mit Migrantenfragen befasst, ist ein hohes Maß an interkulturellem Verständnis auch ein wesentliches Merkmal eines erfolgreichen Moderators für dieses Projekt. Wenn das Unternehmen eine solche Person nicht auf der Lohn- und Gehaltsliste hat, kann sie ausgelagert (untervergeben) werden.

Schließlich sollte das Projektpartnersteam neben dem Moderator auch Projektmitglieder und Mitarbeiter einbeziehen, die bei der Vorbereitung, Durchführung und Überwachung des Prozesses, sowie der Vorbereitung und Verbreitung von Materialien zur Einbeziehung von Interessenvertretern, der Vorbereitung und Durchführung von Aktivitäten (erste Kommunikation per E-Mail, Telefon usw. Bereitstellung von Informationen, Organisation eines Kick-off-Trainings und anschließender operativer Meetings usw.) helfen. Das Team sollte aus mindestens zwei Personen bestehen (der Moderator und die logistische Unterstützung), aber optimal könnten es mehr Personen aus den Partnerorganisationen, aber auch einige andere interessierte lokale Organisationen einbeziehen.

Sowohl der Moderator als auch das Logistikpersonal sollten damit beginnen, das vorliegende Schulungsmaterial zu verwenden, um sich mit den Zielen des Prozesses der Einbindung von Interessenvertretern, der Strategie, den Werkzeugen, Fallstudien und anderen relevanten Ressourcen vertraut zu machen, die für die Einleitung und Umsetzung eines erfolgreichen Stakeholder-Engagement-Prozesses erforderlich sind. Alle Moderatoren werden bei den durchzuführenden Aktivitäten von den Leitern der Arbeitspakete kontinuierlich unterstützt, können ihre Erfahrungen jedoch auch durch Peer-to-Peer-Kommunikation auf transnationaler Ebene austauschen.

Auf den nächsten Seiten, wird der Prozess zur Einbeziehung von Interessengruppen Schritt für Schritt erklärt, sowie im Rahmen des Projektes TASKFORCOME kontextualisiert. Jeder Schritt hat einen

Einführungsteil, der den Zweck und eine vorgeschlagene Methodik für jede vorgeschlagene Aktivität des Stakeholder-Engagement-Prozesses erklärt. Dann gibt es die Beschreibung einer vorgeschlagenen Aktivität für jeden Schritt des Stakeholder-Engagements. Natürlich sind die vorgeschlagenen Aktivitäten und Methoden nur indikativ, und jeder Partner kann sie an seine spezifischen lokalen Bedürfnisse, Situationen und Kapazitäten anpassen.

Es wird erwartet, dass TASKFORCOME mehrere Ergebnisse, basierend auf einem dynamischen Rahmen für die Einbeziehung der Interessengruppen liefert, bestehend aus "lebendigen" Elementen, die während des Prozesses der Einbeziehung der Interessengruppen sowie während der Einrichtung und des Betriebs von CSHUB angepasst werden können, um die Relevanz des Rahmens und der CSHubs zu erhöhen und schließlich die Mitgliederbasis, die Unterstützung, die Nachhaltigkeit, die Reichweite und die Auswirkungen der etablierten CSHUBs in jedem Projektbereich zu verstärken und zu erweitern.

11. Zweck der Einbindung von Interessenvertretern

Die meisten Planungsprozesse beginnen natürlich von der strategischen Denkebene aus, wo die großen Bilder des Stakeholder-Engagements definiert sind. Sie kann mit der allgemeinen Vision des Endziels, den zu behandelnden Themen und/oder vorrangigen Zielen oder den Vorteilen und Potenzialen beginnen, die mit dem Prozess der Einbeziehung der Interessengruppen zu realisieren sind.

Daher sind die Gründe, warum Interessenvertreter beteiligt sind, oder der Zweck der Stakeholder Einbindung der erste strategische Schritt der effektiven Stakeholder-Engagement-Strategie.

Die Absicht im Rahmen von TASKFORCOME kann aus einer Vision oder einem Gesamtbild abgeleitet werden, das wir mit den CSHubs, dem Migranten- und Sozialunternehmertum und den gemeindebasierten Sozialunternehmen im Allgemeinen und/oder aus der Liste der Themen, die wir ansprechen wollen, und/oder aus der allgemeinen Liste der Vorteile des Prozesses der Einbeziehung von Interessengruppen erreichen wollen.

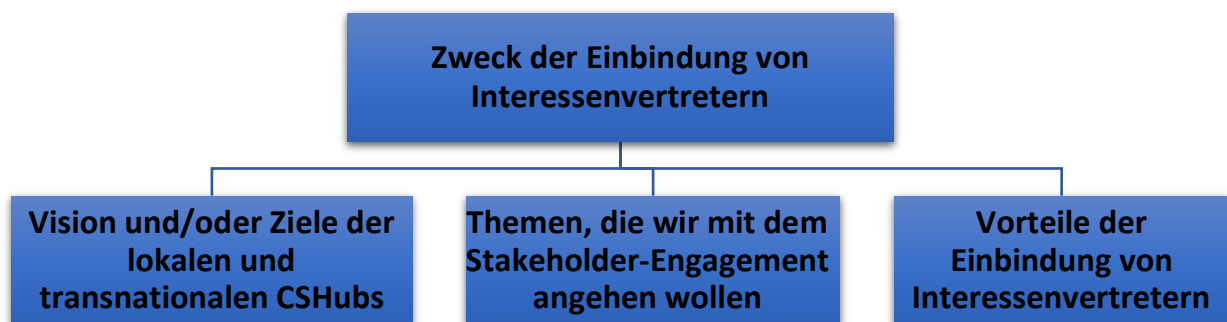


Bild 10 - Die Zweckbestimmung des CSHubs Stakeholder-Engagements kann einen oder mehrere parallele Prozesse beinhalten: Definition eines hypothetischen Gesamtbildes und der Ziele der CSHubs-Gründung, Definition der Themen, die wir ansprechen wollen, und Verständnis aller Vorteile des Stakeholder-Engagements.

Jeder Projektpartner wird ermutigt, eine oder mehrere dieser Optionen oder alle davon zu nutzen, um seinen eigenen Zweck des Prozesses zu kreieren.

Auf Ebene der transnationalen Projekte kann jedoch eine allgemeine Definition verwendet werden, wie sie in der folgenden Tabelle dargestellt ist:

Stakeholder-Engagement zur Schaffung von CSHUBs auf transnationaler Ebene		
Vision und/oder Ziele der lokalen und transnationalen CSHUBs	Themen, die wir mit dem Stakeholder-Engagement angehen wollen	Vorteile des Stakeholder-Engagements
<p>Die Vision der CSHUBs auf der Ebene von TASKFORCOME besteht darin, weltweit innovative und attraktive offene physische und virtuelle Räume zu schaffen, die in der Lage sind, Interessen, Bedürfnisse, Chancen und Ressourcen der lokalen und regionalen Gemeinschaften und Volkswirtschaften und ihrer Interessenvertreter auf der einen Seite sowie von Migranten und Sozialunternehmern und -unternehmen auf der anderen Seite zu bündeln und sie in positive Auswirkungen für alle Beteiligten und in innovativere, nachhaltigere und integrativere Gesellschaften in den Zielregionen, Europa und darüber hinaus umzusetzen.</p> <p>CSHUBs sind Orte, an denen sich interessierte, entwicklungsfördernde Stakeholder treffen, lernen, Erfahrungen teilen und miteinander handeln, neue Ideen, Konzepte, Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen, Innovationen, Kooperationen und Partnerschaften gemeinsam entwickeln, aber auch ein unterstützendes, selbstverlässliches und effizientes Ökosystem schaffen und mitverwalten, das ihre einzigartigen individuellen Visionen, Missionen, Ziele, Aktivitäten und Initiativen durch eine Mischung aus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Migrant Entrepreneurship (ME) und Social Entrepreneurship (SE) werden nicht ausreichend unterstützt, um das Wirtschaftswachstum und den sozialen Zusammenhalt in den Zielgebieten des Projekts, der EU und weltweit zu fördern, - Begrenztes spezifisches Humankapital der Migranten und Sozialunternehmer, - Fehlende Vertrautheit der Unternehmer mit Migrationshintergrund mit dem Funktionieren der lokalen Arbeitsmärkte und den rechtlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen, - Schwierigkeiten beim Zugriff auf Unternehmensnetzwerke für beide ME/SE; - Es mangelt an gezielten Start-up- und Business-Supportmaßnahmen und maßgeschneiderten Schulungen für ME/SE; - Mangelndes Wissen und Bewusstsein über die Potenziale der Sozialwirtschaft für die regionale Entwicklung, - Fehlen eines Bottom-up-Ansatzes zur Schaffung von Innovationsökosystemen und 	<p>CSHUBs sollten klare Vorteile für alle am Prozess der Gründung und des Betriebs beteiligten Interessengruppen sowie für den CSHUB selbst schaffen. Einige der Vorteile können der Aufbau von gegenseitigem Verständnis und Vertrauen (bei der Gründung und Aufrechterhaltung des CSHubs, aber auch bei der gegenseitigen Unterstützung), die Bereitstellung einer starken und nachhaltigen Motivation für Teilnahme, Beitrag und Zusammenarbeit usw. sein. Das Engagement der Interessengruppen erhöht die Relevanz, Wirkung, Eigenverantwortung, Machbarkeit und Nachhaltigkeit der CSHUBs und ihrer Programme und Aktivitäten für alle beteiligten Interessengruppen (sie haben ein Mitspracherecht bei CSHub-Aktivitäten und der gemeinsamen Gestaltung von Programmen). Dies wird durch die Synergie von Ressourcen, aber auch durch Größenvorteile (z.B. bei unternehmerischen Bemühungen von Migranten), Vernetzung und Ermöglichung von kontinuierlichem Lernen und Teilen sowie Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit erreicht. Das Engagement der Interessengruppen trägt zur Repräsentativität, Demokratie, Transparenz und guten Regierungsführung der Bemühungen und Systeme bei, fördert den interkulturellen Dialog, die Partizipation,</p>

ebenso einzigartigen Kapazitäten, Ressourcen sowie sozioökonomischen und kulturellen Perspektiven unterstützt.	- Fehlende Netzwerk- und Scale-Up-Strategien	Einbindung, Integration, aber auch Innovation, die Entwicklung des Human- und Sozialkapitals der Interessengruppen und die gemeinsamen Anstrengungen.
--	--	---

Bild 11- Eine vorgeschlagene Vision der CSHUBs, die Themen, die sie behandeln (definiert aus dem Projektantrag) und die Liste der Vorteile des Stakeholder-Engagements auf Projektebene, die als Inspiration und/oder für eine Anpassung der lokal/regional relevanten Visionen und Gründe für das Engagement der Stakeholder in lokalen/regionalen CSHUBs verwendet werden können.

Aktivität 1

LEITLINIEN FÜR EINE LOKALE/REGIONALE VORBEREITUNGSAKTIVITÄT

Die erste Aufgabe für das Stakeholder-Engagement-Prozessteam besteht darin, einen lokalen/regionalen **relevanten Vorschlag einer CSHUB Stakeholder-Engagements Absicht** zu entwickeln (mit der gleichen oder einer ähnlichen Vorlage wie der obige Vorschlag). Hier sind die Schritte zur Vorbereitung der Aktivität.

1. Mitglieder des Projektteams definieren (ausgewählter Stakeholder-Engagement-Moderator, Mitglieder der Arbeitsgruppe für Stakeholder-Engagement der Projektpartner) und vielleicht nur wenige andere interessierte und kompetente Personen (z.B. Vertreter einer Organisation, die migrantische Unternehmer oder Migranten im Allgemeinen vertreten kann oder Erfahrung in der Unterstützung von migrantischen Unternehmern hat). Diese Personen werden an der Erstellung des ersten Entwurfs des lokalen/regionalen CSHub-Ziels für die Einbeziehung der Interessengruppen beteiligt sein.
2. Vereinbaren Sie ein 1,5-stündiges Treffen in Form eines Workshops. Der Moderator sollte das Projekt, die CSHub-Ziele, sich selbst, das Projektteam und den Zweck, die Ziele, die Ergebnisse und die Methodik des Treffens kurz vorstellen.
3. Verwenden Sie eine Präsentation oder einen Texteditor mit einer leeren Tabelle, die auf eine Wand projiziert wird, eine Leinwand wie die untenstehende oder ein Poster mit der gleichen gedruckten oder gezeichneten Tabelle, die auf einem Flipchart oder einer Wand befestigt ist. Diese wird ausgefüllt, um die Ideen zu sammeln.
4. Entwickle einen Vorschlag für die lokale/regionale CSHub-Vision, Themen sowie die Gründe und Vorteile des Stakeholder-Engagements, die Sie bei der lokalen/regionalen CSHub-Kooperation und dem Co-Management ansprechen möchten.

Einbindung von Interessengruppen zur Schaffung von CSHUBs auf lokaler/regionaler Ebene		
Vision und/oder Ziele der lokalen/regionalen CSHUB	Themen, die wir mit dem Stakeholder-Engagement angehen wollen.	Vorteile des Stakeholder-Engagements

Bild 12 - Eine Formularvorlage für das erste Treffen des Projektteams zur Definition der lokalen/regionalen CSHub-Vision und der Hauptgründe und Vorteile des Stakeholder-Engagements des CSHubs auf lokaler Ebene.

5. Teilen Sie diesen Vorschlag als Entwurf mit den relevanten Interessengruppen (während des Kick-Off-Trainings) und mit der Öffentlichkeit (durch öffentliche Konsultation im Internet) und durch Social-Media-Kanäle des Projekts und Ihrer Organisationen). Signalisieren Sie den Wunsch nach Rückmeldungen und Vorschlägen der Zielgruppen auf lokaler/regionaler Ebene.
6. Wiederholen Sie den Vorschlag, bis er für alle Beteiligten und die Zielgruppen auf lokaler/regionaler Ebene akzeptabel und inspirierend ist, und nutzen Sie ihn für die nächsten Schritte als Input für den Stakeholder-Engagement Prozess.

12. Umfang der Einbindung von Interessengruppen

Der Stakeholder-Engagement Umfang umfasst die Definition aller relevanten Aspekte der Einbindungsbereiche für Interessenvertreter für die Organisation, das Projekt oder die Aktivität. Innerhalb von TASKFORCOME könnte die Gestaltung und Funktion der CSHUBs in z.B. vier Hauptaufgabenbereiche gegliedert und definiert werden

- **Themen oder Sektoren**, mit denen sich CSHUBs befassen oder auf die sie sich konzentrieren werden. Der Umfang der Themen oder Sektoren, die von einem CSHUB abgedeckt werden sollen, definiert auch, welche Art von Interessengruppen für die Beteiligung relevant sind. Wenn wir z.B. planen, Schwerpunkte oder Fragen der geschäftlichen, rechtlichen und finanziellen Unterstützung von Sozial- und Migrantenunternehmern einzubeziehen, aber auch wirtschaftliche und soziale Innovationen, sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Gemeindeentwicklung, soziale und wirtschaftliche Integration und Integration marginalisierter Menschen und Gruppen usw. zu unterstützen, brauchen wir Interessenvertreter, die diese Themen im Planungsprozess für die Einbeziehung von Interessengruppen berücksichtigen können. Einige lokale CSHUBs könnten beschließen, sich auf spezifische sektorale Unterstützungsbereiche zu konzentrieren, wie z.B. kreatives und kulturelles Unternehmertum, nachhaltiger und integrativer Tourismus, soziale R&D&I, Sektor übergreifende Zusammenarbeit, Wirtschaftsdemokratie, digitale Innovation, Investitionen in soziale Auswirkungen usw. (auch hinsichtlich der Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Analyse der lokalen Arbeitsmarktkontexte, die im Projekt TASKFORCOME durchgeführt wurden). Diese spezifischen Themen erfordern dann die Einbeziehung von Interessengruppen mit diesem spezifischen sektoralen Fachwissen.
- **Geografische Angaben oder Gebiete**, denen die CSHUBs dienen. Dies kann eine lokale oder regionale Gemeinschaft sein, oder sie kann sogar eine nationale, grenzüberschreitende oder transnationale Dimension haben. Das CSHUB in Split kann sich z.B. für einen regionalen Fokus entscheiden und vier dalmatinische Bezirke in Kroatien bedienen, und dann würde ein Stakeholder-Mapping alle Stakeholder aus diesen Bezirken inkludieren.
- **Zeiträumen** des Stakeholder-Engagements: kurz-, mittel- oder langfristige strategische Aspekte der Einbindung von Interessengruppen. Dieser kann sich nur auf die Entstehungsphase beziehen, dennoch lag der anfängliche Fokus bei TASKFORCOME sowohl auf der Entstehungs-, als auch auf der Betriebsphase, was bedeutet, dass ein Engagement der Interessengruppen in allen Zeiträumen vorgeschlagen wird.

- **Das Mandat der Einbindung** definiert die Verantwortung für den Prozess und die Eigentümer des Einbindungsprozesses. Bei TASKFORCOME liegt das Mindestmandat und die Eigenverantwortung in den Händen der Projektpartner. Das Mandat und die Verantwortung können jedoch über die Projektpartnerschaft hinaus erweitert werden, und jeder Partner sollte den Umfang des Mandats und die Eigenverantwortung für die Gemeinschaft und den sozialen Mittelpunkt festlegen. Bei höherem Engagement kann dies ein Joint Venture oder eine gemeinsame Beteiligung bedeuten, ein Partnerschaftsmodell, das eine langfristige Nachhaltigkeit und Wirksamkeit der vorgeschlagenen lokalen und/oder regionalen und/oder nationalen und/oder transnationalen Gemeinschafts- und Sozialzentren ermöglichen würde.

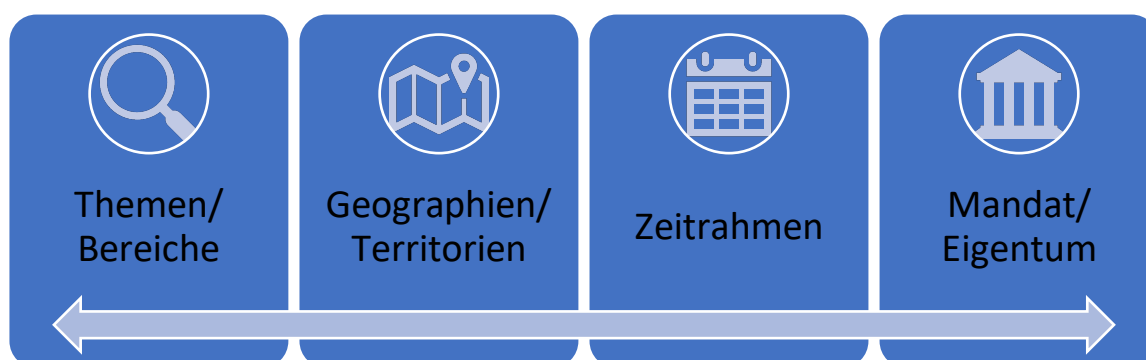


Bild 13 - Die Definition des Umfangs der Einbeziehung von Interessengruppen umfasst thematische, räumliche, zeitliche und rechtliche Bereiche, die in der ersten Vorbereitungsphase zu definieren sind.

Auf Projektebene können wir einen folgenden Entwurf des Umfangs der Einbeziehung der Interessengruppen vorschlagen:

Sektoren	Geographie/Gebiete	Zeitraumen	Mandat/Eigentümerschaft
<ul style="list-style-type: none"> - Soziale Innovation - Soziales Unternehmertum - Unternehmerische Initiative von Migranten - Lokale / regionale intelligente, nachhaltige und integrative Entwicklung - Kultur- und Kreativwirtschaft - Arbeitsmarkt - Migrationen - Migranten-, Arbeits- und Sozialpolitik 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokale und regionale Gemeinschaften - International/ interregional auf der Ebene der Projektpartnerländer - Mitteleuropäische Ebene - EU-Ebene - Herkunftsländer (der Migranten, die an den unternehmerischen Aktivitäten der CSHUBs beteiligt sind, z.B. für den internationalen Handel und andere Austauschmaßnahmen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurzfristig: CSHUB Co-Design-Phase - Mittelfristig: CSHUB Co-Kreationsphase - Langfristig: CSHUB Co-Management Phase (dauerhaft) 	<ul style="list-style-type: none"> - CSHUB-Eigenverantwortung - Optionen: lokale/regionale Projektpartner + wichtige lokale/regionale institutionelle Akteure, <u>Projektpartner + wichtige lokale/regionale institutionelle Akteure + Zielgruppen und Endbegünstigte (z.B. Sozialunternehmen mit fairer</u>

	- weltweit		<u>Geschäftsmodell- struktur).</u>
--	------------	--	---

Bild 14 - Entwurf eines Vorschlags für die Definition des Umfangs der Einbeziehung von Interessengruppen auf Projektebene mit vorgeschlagenen ausgewählten Optionen des Mandats/Eigentums in Fettdruck und unterstrichen.

Aktivität 2

LEITLINIEN FÜR EINE LOKALE/REGIONALE VORBEREITUNGSMAßNAHME

Die Aufgabe innerhalb des Projektteams auf lokaler/regionaler Ebene ist es, einen lokalen/regionalen relevanten Vorschlag für eine Definition des Umfangs der Einbeziehung von Interessengruppen mit der gleichen oder ähnlichen Vorlage wie der obige Vorschlag zu schaffen. Hier sind die Schritte zur Vorbereitung der Aktivität.

1. Folgen Sie den Vorbereitungsschritten wie in Aktivität 1.
2. Unterbreiten Sie einen Vorschlag über den Umfang der Einbeziehung von Interessengruppen.

Sektoren	Geographien/ Zielgebiete	Zeitraumen	Mandat/Eigentümerschaft
-	-	-	

Bild 15 - Entwurf eines Vorschlags für das Formular zur Definition des Umfangs der Einbeziehung von Interessengruppen für einen Workshop auf lokaler/regionaler Ebene, der vier Aspekte des Umfangs der Einbeziehung von Interessengruppen abdeckt.

3. Befolgen Sie die gleichen oder ähnliche Folgeschritte wie in Aktivität 1.

13. Stakeholder-Profiling

Stakeholder Maps und ihre Vorbereitung (oder Stakeholdermapping) ist sehr stark mit den vorherigen Schritten der Big Picture Definition verbunden. Denn die Definition verschiedener Bereiche kann unterschiedliche Stakeholder-Mapping-Aufgaben bedeuten.

Die Zuordnung der Stakeholder kann mit der Definition des Stakeholderprofils beginnen. Dies kann bedeuten, dass die für das Gesamtbild relevanten Qualitäten (z.B. der Community und des Social Hub), der Stakeholder-Engagement-Scope und die bereits bekannten Stakeholder (z.B. Projektpartner, Zielgruppen wie Migranten, Migrantenunternehmer, Sozialunternehmer, gemeindebasierte Sozialunternehmen, Fördereinrichtungen für KMU etc.). Nach der Profilerstellung umfasst der Prozess die Abbildung und Positionierung und schließlich die Überprüfung der Stakeholder-Karten.

Die Qualitäten können Folgendes beinhalten:

- Die Schlüsselkompetenzen und andere Ressourcen, die für die Konzeption, Gründung und den Betrieb von Gemeinschafts- und Sozialzentren relevant sind (z.B. Wissen über die Gründung,

Entwicklung und Vermarktung von KMU, Zugang zu relevanten Gruppen von Migranten, Wissen über die Finanzierung von Migrantenunternehmen);

- Art der Erwartungen und Motivationen, die wir an Bord haben möchten (z.B. intrinsische Motivation für soziale Integration, Innovation oder bessere Ökosysteme für sozioökonomische Entwicklung);
- Die Ebenen des Einflusses oder des Sozialkapitals und/oder der Verbindungen zu den Zielgruppen (z.B. Migrantenunternehmer, Migranten, Entscheidungsträger, etc.);
- Handlungsfähigkeit (z.B. politisch, technisch, operativ, sprachlich, Lese- und Schreibkompetenz, andere Fähigkeiten, etc.);
- Legitimität und Repräsentativität;
- Art der Sektoren oder Strukturen (öffentlich, privat, bürgerlich, verbraucherorientiert, bildungspolitisch, sozial, gesundheitlich usw.);
- Bestehende Beziehungen zu den Partnern und/oder Zielgruppen und/oder anderen Interessengruppen (z.B. Interessengruppen, die mit den Finanzierungs- oder Kompetenzquellen verbunden sind).

LEITLINIEN FÜR EINE LOKALE/REGIONALE VORBEREITUNGSMAßNAHME

Die Aufgabe der Projektteam-Stakeholder auf lokaler/regionaler Ebene ist es, einen lokalen/regional **relevanten Vorschlag zur Erstellung von Stakeholder-Profilen** mit der gleichen oder ähnlichen Vorlage, wie sie oben auf Projektebene vorgeschlagen wurde zu erarbeiten. Hier sind die Schritte zur Vorbereitung der Aktivität.

1. Befolgen Sie die gleichen oder ähnliche Vorbereitungsschritte wie in Aktivität 1.
2. Erstellen Sie einen Entwurf der entscheidenden Kompetenzen, Ressourcen, Erwartungen, Motivationen, Einflussebenen, Kapazitäten, Legitimität, Sektoren, Strukturen und Beziehungen, die relevant für unsere spezifische lokale/regionale Projektvision, Mission und Ziele ist. Verwenden Sie die Beispielliste im obigen Absatz, um die Diskussion anzuregen, aber bereiten Sie auch eine eigene Liste von Antworten für jede Gruppe vor, um die Beiträge des Teams zu ergänzen. Diese können während des Trainingsworkshops als Vorbereitungsschritt des Stakeholder-Mapping-Elements weiter diskutiert werden.
3. Befolgen Sie die gleichen oder ähnliche Folgeschritte wie in Aktivität 1.

14. Stakeholder-Karte

Nach der Profilerstellung können wir mit der Kartierung fortfahren, indem wir alle relevanten Interessengruppen für die Einrichtung der CSHUBs auflisten. Auf Projektebene können wir eine allgemeine Karte der Interessengruppen vorschlagen, die für die Einrichtung und den Betrieb eines CSHUB relevant sind, insbesondere für diejenigen, die für Migranten und/oder Sozialunternehmer relevant sind.

Zur Basisgruppe gehören die Kategorien der Zielgruppen, die im Allgemeinen durch TASKFORCOME identifiziert werden (Gruppen 1-11 in den Bereichen Bild 16), und diese sollten mit echten lokalen Akteuren "übersetzt" und "ausgefüllt" werden; oder sogar lokal, regional, national oder international relevante Interessengruppen sollten ebenfalls erweitert werden. In der Bild 16 haben wir Beispiele für einige andere Gruppen hinzugefügt, darunter Gegner und/oder Skeptiker, die vielleicht nicht die Zielgruppe des Projekts sind, aber sicherlich die Interessengruppen, die unsere Bemühungen verlangsamen oder sogar stoppen könnten, so dass die Analyse dieser Interessengruppen dazu beitragen kann, Maßnahmen zur Minderung oder Minimierung dieser Risiken zu schaffen.

Interessengruppen, die für die Einrichtung und Durchführung des CSHub relevant sind, insbesondere für diejenigen, die für Migranten und/oder Sozialunternehmer auf Projektebene relevant sind.

1. Bildungs-/Ausbildungszentren und Schulen

Ausbildungszentren für die Berufsbildung; One-Stop-Shop-Dienstleister; Zentren für nicht-formale Bildung; Anbieter von ICT-Werkzeugen für die Bildung; Kompetenzzentren für Unternehmertum.

2. Unternehmensförderungsorganisationen

Handelskammern und Netzwerke (z.B. Forum des AICC); Unternehmens- und Gründerzentren/Beschleuniger; Cluster und Netzwerke für soziale Innovation; Zentren für soziale Innovation.

3. Lokale Behörden

Stadtverwaltungen, die für soziale Dienste und Migration zuständig sind; lokale Abteilungen, die Dienstleistungen für Migranten, Unternehmertum und Innovation anbieten.

4. Regionale Behörden (einschließlich Regionen, Landkreise und städtische Ballungsräume)

Regionale Abteilungen für Arbeitseingliederung und Integration von Migranten; regionale Abteilungen, die sich mit RIS3 befassen; Verwaltungsbehörden für ESI-Fonds.

5. Nationale Behörden

Nationale Systeme zum Schutz von Asylbewerbern und Flüchtlingen; Verwaltungsbehörden für AMIF; Ministerien für auswärtige Angelegenheiten, Soziales und soziale Integration.

6. Sektorale Agenturen

Lokale und regionale Entwicklungsagenturen; Innovationsagenturen; Arbeits- und Trägerzentren; Arbeits- und Beschäftigungsagenturen; Berufsbildungsagenturen; Kooperationsräume; Business Angel Verbände; Risikokapital, Finanzen, Wohltätigkeit/Philanthropie, Stiftungen/Geberorganisationen und andere unterstützende Institutionen und Organisationen.

7. Interessengruppen einschließlich NGOs

Anbieter von Hilfe, Umsiedlung, Bildung, Berufsbildung und Arbeitsmarktintegration; Freiwillige, partizipative und bürgerschaftliche Agenturen; Verbände von Migranten/Flüchtlingen.

8. Hochschul- und Forschungseinrichtungen

Universitäten für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften; Nationales und internationales Forschungszentrum für soziale Innovationen; Schulen für internationale Studien zur Migration.

9. KMU und Großunternehmen (z.B. bei der Suche nach Arbeitskräften)

Sozialunternehmen; Sozialgenossenschaften; KMU; soziale Berufung und innovative Start-ups unter der Leitung von Migrantenunternehmern.	Migrantenunternehmen;	gemeindebasierte Sozialunternehmen;
10. Internationale Organisationen, EWIV nach nationalem Recht Internationale Organisationen und Verbände zur Förderung der sozialen Integration von Migranten; Internationale Arbeitsorganisation; Leitungsorgane und Sekretariate, die makroregionale Strategien vertreten.		
11. Allgemeine Öffentlichkeit Einwohner, anerkannte Drittstaatsangehörige, EU-Bürger mit Migrationshintergrund und Geflüchtete aus betroffenen Regionen (Regionen Malopolska, Wien und Tirol, Dalmatien, Thüringen, Lombardei, Emilia Romagna und Marche).		
12. Personen mit relevanten Kompetenzen oder Einflüssen Experten, Berater, Referenten, Trainer, Innovatoren, Aktivisten, Philanthropen, Influencer, Journalisten, Politiker usw., die Migranten und/oder allgemeine soziale und wirtschaftliche Integration und Integration allgemein unterstützen oder Interesse daran haben könnten.		
13. Gegner und/oder Skeptiker Politische Parteien, öffentliche, zivile und private Akteure, Konkurrenten usw., die Migranten und/oder Sozial- und Menschenrechtsfragen nicht unterstützen oder betreuen, die Vorteile von Migranten/Sozialunternehmertum, gemeindebasierten Sozialunternehmen und sozialen Zentren der Gemeinschaft nicht verstehen oder unterstützen oder sogar Feindseligkeiten gegenüber Migranten, Migranten und/oder Sozialunternehmern, gemeindebasierten Sozialunternehmen, gemeindebasierten Sozialzentren und denen, die sie unterstützen, ausdrücken.		

Bild 16 - Allgemeine Karte der Interessengruppen, die für einen CSHub relevant sind und die die Mitgestaltung des Ökosystems unterstützen.

Aktivität 4

LEITLINIEN FÜR EINE LOKALE/REGIONALE VORBEREITUNGSMAßNAHME

Die Aufgabe der Projektteam-Stakeholder auf lokaler/regionaler Ebene ist es, einen lokalen/regionalen relevanten Vorschlag einer Stakeholders Mapping-Liste basierend auf der gleichen oder ähnlichen Vorlage wie der obige Vorschlag auf Projektebene. Hier sind die Schritte zur Vorbereitung der Aktivität.

1. Befolgen Sie die gleichen oder ähnliche Vorbereitungsschritte wie in Aktivität 1.
2. Erstellen Sie einen Entwurf einer Stakeholder-Engagement-Karte.

Liste und Gruppierung aller Interessengruppen, von denen Sie glauben, dass sie für die lokale/regionale Gründung und Tätigkeit von CSHUBs relevant sein könnten, insbesondere für diejenigen, die für Migranten und/oder soziales Unternehmertum auf Projektebene relevant sind - seien Sie präzise und nennen Sie sie (z.B. NGOs mit Erfahrung mit Migranten, Flüchtlingen oder sozialer Integration - z.B. Verein Mi mit Sitz in Split, die drei Landkreise in Dalmatien und einen in Lika abdecken).

Bild 17 - Entwurf eines Vorschlags für das Formular zur Definition der Karte für die Einbeziehung von Interessengruppen für einen Workshop auf lokaler/regionaler Ebene, der vier Aspekte der Abbildung der Einbeziehung von Interessengruppen abdeckt.


4. Befolgen Sie die gleichen oder ähnlichen Folgeschritte wie in Aktivität 1.

15. Stakeholder-Positionierung

Nach Erstellung der Liste sollte die Stakeholder-Analyse es uns ermöglichen, die Stakeholder nach einem vordefinierten Satz von Kriterien zu gruppieren. Es ist nämlich wichtig zu verstehen, dass nicht alle Beteiligten die gleiche Motivation und das gleiche Interesse, sondern auch die gleiche Kompetenz, Fähigkeit oder den gleichen Einfluss haben, um gleichermaßen an dem Engagement teilzunehmen, dazu beizutragen und davon zu profitieren. Ein gutes Verständnis der Interessengruppen kann uns helfen, jeden Interessenvertreter besser in der Stakeholderkarte zu positionieren.

Für die Stakeholder-Analyse stehen viele Werkzeuge zur Verfügung: Stakeholder-Analyse-Matrix, Stakeholder-SWOT/PESTLE-Analyse, Venn-Diagramme, Spinnendiagramme, einschließlich zuvor veröffentlichter Stakeholder-Impact-Maps, etc. Im folgenden Kapitel werden wir einige davon verwenden.

Die in der vorangegangenen Übung dargestellten Stakeholder können in eine Stakeholder Impact Map eingeteilt werden, die auf der Abschätzung ihrer Auswirkungen auf den wichtigsten Projektthemen basiert, d.h. Migrant und Social Entrepreneurship, Community Based Social Enterprise und CSHUBs Design, Einrichtung und Funktionsweise. Einige der Interessengruppen haben große Auswirkungen oder können sie erheblich beeinträchtigen, andere sind von ihrer Existenz betroffen, und dann gibt es diejenigen, die betroffen sind und deren Aufgabe es ist sich diesen Problemen zu widmen.



	Am wenigsten betroffen	Mäßig betroffen	Am stärksten betroffen
Am wenigsten betroffen	<ul style="list-style-type: none"> - Sektorale Institutionen in den Bereichen Kultur, Kreativwirtschaft, Gastgewerbe, Baugewerbe und anderen Sektoren, in denen Arbeitskräfte und Dienstleistungen fehlen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokale Arbeitskräfte, enthalten im Status der Arbeitslosigkeit - Nutzer von Community Social Hubs wie andere Unternehmer, Partner und Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Migranten und andere sozial ausgegrenzte Gruppen; - Mitarbeiter von Migranten- und/oder Sozialunternehmen
Mäßig betroffen	<ul style="list-style-type: none"> - Einflussnehmer, Journalisten, Spezialisten, Medienexperten 	<ul style="list-style-type: none"> - Andere NGOs, Sozial- und Bildungseinrichtungen, die sich mit Migranten, sozial ausgegrenzten Gruppen usw. befassen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmer mit Migrationshintergrund - Sozialunternehmer
Am stärksten betroffen	<ul style="list-style-type: none"> - Lokale, regionale und nationale politische Führungskräfte und Entscheidungsträger, politische Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokale, regionale und nationale Regierungen, Berufsbildungs- und Bildungseinrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Projektpartner - Organisationen, die Migranten und/oder soziales Unternehmertum unterstützen oder

	- Lokale Institutionen zur Unterstützung von Unternehmen, wie z.B. Gründerzentren, Investoren, Spender usw.		ablehnen, gemeindebasierte Unternehmen und kommunale soziale Zentren.
--	---	--	---

Bild 18 - Generischer Stakeholder Impact Map Vorschlag für Community Social Hubs, Migranten und/oder Sozialunternehmer und gesellschafts-basierte Sozialunternehmen auf Projektebene.

Aktivität 5

LEITLINIEN FÜR EINE LOKALE/REGIONALE VORBEREITUNGSMÄßNAHME

Die Aufgabe der Projektteam-Stakeholder auf lokaler/regionaler Ebene ist es, einen lokal/regional **relevanten Vorschlag einer Stakeholder-Positionierungskarte** mit Hilfe der Zuordnungsliste (Aktivität 4) als Hinweis auf eine Diskussion zwischen dem Projektteam und anderen beteiligten Interessengruppen auf lokaler/regionaler Ebene. Hier sind die Schritte zur Vorbereitung der Aktivität.

1. Befolgen Sie die gleichen oder ähnliche Vorbereitungsschritte wie in Aktivität 1.
2. Erstellen Sie einen Vorschlag für die Stakeholder-Karte. Versuchen Sie, spezifischer zu sein als die generischen Namen (verwenden Sie die Namen konkreter lokaler/regionaler NGOs, Wirtschaftsförderungseinrichtungen, politischer Parteien usw. und nicht die generischen Namen der Gruppen - z.B. In Kroatien könnte dies die NGO Verein Mi sein, die mit Flüchtlingen und Zwangsmigration arbeitet, das Multimedia Cultural Centre und die Platforma Doma mladih/Youth House Platform, die Interessenvertreter sind und das Dom mladih/Youth House, ein Gebäude, in dem sich ein CSHub befinden wird, verwalten, oder die NGO "Okus doma"/"Taste of Home", die sich mit der Integration von Migranten beschäftigt usw. Um alle Interessengruppen aufzulisten, versuchen Sie, sich einige der folgenden Fragen zu stellen:
 - a. Wer hat in den Themen Migration, Migranten und insbesondere Migrantenunternehmertum gearbeitet oder sich engagiert? Wer sind Interessenvertreter, die von ihren Aktivitäten betroffen sind oder ihre Aktivitäten beeinflussen können?
 - b. Wer hat in den Bereichen soziale Eingliederung, sozioökonomische Integration und insbesondere im Bereich des Sozialunternehmertums und/oder gemeindebasierter Sozialunternehmen gearbeitet oder sich engagiert? Gibt es soziale Knotenpunkte in der Gemeinschaft? Wer arbeitet an Design, Entwicklung und Management? Wer sind Interessenvertreter, die von ihren Aktivitäten betroffen sind oder ihre Aktivitäten beeinflussen können?
 - c. Wer sind Migranten/Sozialunternehmer auf lokaler/regionaler Ebene? Wer sind Interessenvertreter, die von ihren Aktivitäten betroffen sind oder ihre Aktivitäten beeinflussen können?
 - d. Wer hat ein positives oder negatives Interesse an diesen Themen und den damit verbundenen Interessengruppen? Wer ist interessiert oder könnte daran interessiert sein, den oben genannten Interessengruppen zu helfen? Wer sind potenzielle Feinde, Konkurrenten oder Unterdrücker dieser Interessengruppen und ihrer Aktivitäten?
 - e. Gibt es ungewöhnliche Verdächtige, die uns in diesen Bereichen helfen oder behindern können?

2. Verwenden Sie die folgende Karte, um den Grad der Auswirkungen der Interessengruppen auf das lokale/regionale CSHub und das Migranten-/Sozialunternehmertum zu verstehen, wie in Abbildung 11.

	Am wenigsten betroffen	Mäßig betroffen	Am stärksten betroffen
Am wenigsten betroffen	-	-	-
Mäßig betroffen	-	-	-
Am stärksten betroffen	-	-	-

Bild 19 – Vorschlag für eine Stakeholder-Karte zur Abbildung der für CSHUB relevanten Stakeholders, Migranten und/oder Sozialunternehmer und gemeindebasierte Sozialunternehmen auf Projektebene.

3. Befolgen Sie die gleichen oder ähnliche Folgeschritte wie in Aktivität 1.

Eines der nächsten, weit verbreiteten Instrumente zur Stakeholder-Analyse ist eine Stakeholder-Analyse-Matrix. Obwohl es viele Variationen der Stakeholder-Analysematrix gibt, ist hier diejenige, die wir im lokalen Kontext des Clusters für öko-soziale Innovation und Entwicklung CEDRA Split verwenden, basierend auf unseren mehrjährigen Erfahrungen mit der Stakeholder-Analyse und dem Engagement.

Diese Version der Matrix ist eine leicht angepasste Version des Tools, das Teil des Projekts Cycle Management Guidelines, Band 1, ist, veröffentlicht von der Europäischen Kommission - EuropeAid Cooperation Office. Der Unterschied besteht hauptsächlich in den Formulierungen, aber das allgemeine Konzept bleibt das gleiche und umfasst die folgenden wichtigsten Schritte:

1. **Gruppierung aller abgebildeten Stakeholder** in die logischen Stakeholdergruppen (die erste Zeile der Tabelle), von denen wir annehmen, dass sie ähnliche Merkmale, Visionen, Interessen, Ziele und Bedürfnisse haben, die sich auf das Hauptproblem, mit dem wir es zu tun haben, sowie ähnliche Kapazitäten und Motivationen sowie Einschränkungen in diesen Gruppen beziehen und die mit ähnlichen Aktionen, Maßnahmen und Antworten angegangen werden können, um effektiv einbezogen zu werden;
2. **Analyse der Visionen, Interessen, Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse der Interessengruppen** (die zweite Zeile der Tabelle), die für unsere allgemeinen Probleme, Möglichkeiten oder Initiativen zur Veränderung relevant sind;
3. **Analyse der Kapazität und Motivation der Stakeholder** (dritte Zeile der Tabelle), um zum Wandel beizutragen, einschließlich negativer Aspekte von Kapazität und Motivation (z.B. Einschränkungen);
4. **Konzeption möglicher Aktionen, Maßnahmen und Reaktionen** (vierte Zeile der Tabelle) auf Stakeholder-Visionen, Interessen, Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse sowie die volle Einbeziehung ihrer Kapazität und Motivation.

Die untenstehende Tabelle ist ein Beispiel für die Stakeholder-Analysematrix, die auf einen spezifischen Projektfall einer Migrantenanalyse in einem der Zielgebiete des Projekts, d.h. der Stadt Split und der Region Split Dalmatien, angewendet wird. Dieser Fall kann als Beispiel dafür dienen, wie eine konkrete Analyse für einen CSHub in den verschiedenen Projektzielgebieten aussehen könnte.

Stakeholder, die für unsere allgemeinen Probleme, die Möglichkeit oder Initiative zur Veränderung und das grundlegende Merkmal des Stakeholders relevant sind.	Ihre Visionen, Interessen, Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse, die für unsere allgemeinen Probleme relevant sind, Gelegenheit oder Initiative, eine Veränderung vorzunehmen.	Fähigkeit und Motivation, zum Wandel beizutragen, einschließlich negativer Aspekte von Kapazität und Motivation (z.B. Einschränkungen).	Mögliche Aktionen, Maßnahmen und Reaktionen auf Visionen, Interessen, Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse der Interessengruppen sowie deren Kapazität und Motivation.
<p>KMU & Großunternehmen 16.751 aktive juristische Personen in der Region Split Dalmatien, die meisten davon in den Bereichen Handel (4.712), Gastgewerbe (2.972), Bau (2.636) und Sachverständigenleistungen (2.405). Viele von ihnen sind aufgrund der Entvölkerung mit Personalproblemen konfrontiert und zunehmend vom Tourismus abhängig. Unternehmer mit Migrationshintergrund und ihre Familien Ca. 500 (?) Unternehmer, überwiegend aus dem Kosovo, Bosnien und Herzegowina und anderen Ländern des ehemaligen Jugoslawiens, weniger aus dem Fernen und Mittleren Osten (China, Indien usw.), der Ukraine usw., meist Kleinunternehmen, einige von ihnen in Minderheitsverbänden oder informellen Gruppen organisiert, vor allem im Gastgewerbe und Einzelhandel. Sozialunternehmer und ihre Mitglieder Ca. 100 Sozialunternehmen, meist Verbände mit wirtschaftlichen Aktivitäten, Genossenschaften und GmbHs, organisiert in informellen Netzwerken und einigen formalen Strukturen, darunter ein Cluster der Öko-Sozialwirtschaft, schlechte Sichtbarkeit des Sektors. Community-basierte Sozialunternehmen Nur wenige von ihnen, geringes Verständnis und öffentliches Bewusstsein für sie, ihre Funktionsweise und Potenziale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ein stabiles und erfolgreiches Unternehmen zur Erhaltung und Verbesserung ihrer Lebensgrundlagen (für ME) und/oder ihrer sozialen, wirtschaftlichen und/oder ökologischen Mission und Auswirkungen (für SE). • Benötigen selbige Unterstützung, die andere KMU benötigen + zusätzliche Unterstützung aufgrund ihrer spezifischen Geschäftskontexte und -bedürfnisse (z.B. spezifischer soziokultureller Kontext oder die dreifachen Geschäftsmodelle und ihre spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen). • Der sozioökonomische Kontext kann diskriminierend sein, da das Verständnis für ihre Besonderheiten fehlt. • Arbeitskräftemangel und spezifische Formen des Unternehmertums könnten eine Chance sein. Auch immer mehr soziale Fragen auf der einen Seite und immer weniger verfügbare Mittel auf der anderen Seite erfordern innovative Modelle zur Lösung dieser Probleme, bei denen ME/SE der Hebel für den sozialen Wandel sein könnte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr daran interessiert, bessere Bedingungen für die Entwicklung von Migranten und Sozialunternehmen zu schaffen und nach deren spezifischem Bedarf maßgeschneiderte Unterstützungssysteme zu schaffen. • Begrenzte Informationen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Ressourcen, politischer Einfluss und manchmal sogar Vertrauen in die Bemühungen der lokalen Interessengruppen, ihnen zu helfen. • Begrenztes Sozialkapital und mangelnde Vernetzung der Akteure der lokalen Wirtschaft verhindern die Aktivierung des Sozialkapitals und Synergien. • Sozialunternehmer sind im Allgemeinen sehr motiviert, zu einem sozialen Wandel beizutragen, verfügen aber oft nicht über die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Ressourcen, um sowohl wirtschaftliche als auch soziale/umweltpolitische Aspekte ihres Sozialunternehmens erfolgreich zu kombinieren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Kapazitätsaufbauaktivitäten • Einbeziehung und Konsultation in alle projektrelevanten Aktivitäten, insbesondere CSHubs und Unterstützungssysteme Ko-Kreation und Co-Management. • Vorschlag, Mitgestaltung und Co-Management relevanter, nachhaltiger, effektiver Unterstützungsinfrastruktur (CSHubs) und weicher Programme vom Mentoring bis zur Investitionsbereitschaft und Finanzierung für ME/SSEs auf lokaler, regionaler und transnationaler Ebene. • Sensibilisierungskampagnen zu ME/SE und ihren Potenzialen, Themen und Lösungen. • Entwicklung von Sozialunternehmen, Netzwerken und Clustern, die sich an ME/SSEs als Mitglieder richten und ihnen durch gemeinsames Marketing, F&E&I, internen Austausch und kurze Lieferketten usw. Wachstum ermöglichen. • Erstellen Sie ein Folgeprojekt, das die aus diesem Projekt gewonnenen Erkenntnisse nutzt und die Bedürfnisse der ME/SE noch direkter berücksichtigt.

<p>Bildungs-/Ausbildungszentren und Schulen Ausbildungszentren für die Berufsbildung; One-Stop-Shop-Dienstleister; Zentren für nicht-formale Bildung; Anbieter von IKT-Werkzeugen für die Bildung; Kompetenzzentren für Unternehmertum; über 200 Fächer im Landkreis Split-Dalmatien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Nachhaltigkeit der Zentren und Schulen • Hochwertige Aus- und Weiterbildungsprogramme, die für die lokale Gemeinschaft und die Teilnehmer an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen relevant sind. • Die meisten Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen in vielen Regionen stehen vor der Herausforderung, die Teilnehmerzahl konstant zu halten, so dass Migranten zu einem neuen "Markt" für ihre Dienstleistungen und Programme werden können. • Die meisten dieser Interessengruppen müssen sich noch an die Besonderheiten der demografischen Entwicklung der Migranten anpassen und könnten eine gewisse Unterstützung bei der Anpassung ihrer Programme und Dienstleistungen an diese Zielgruppen benötigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sie verfügen über Fachwissen in den Bereichen Bildung, Training, Information, Animation und Kommunikationsplan, Programme und Aktivitäten, Entwicklung, Umsetzung und Überwachung/Bewertung. • Sie verfügen über einige Erfahrungen bei der Förderung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen für sozial benachteiligte Gruppen. • Sie sind motiviert, neue oder bestehende Programme zu erstellen oder anzupassen, wenn dies dazu beitragen kann, ihre eigene institutionelle Relevanz und Nachhaltigkeit zu verbessern. • Sie benötigen möglicherweise Hilfe bei der Erkennung des Potenzials und der Umsetzung der spezifischen Programme für Migranten, Migrantenunternehmen und Sozialunternehmertum im Allgemeinen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Kapazitätsaufbauaktivitäten zu den Bildungs- und Ausbildungsbedürfnissen von Migranten und Migrantenunternehmern, zur demographischen Entwicklung von Migranten usw. • sie in alle für das Projekt relevanten Aktivitäten einzubeziehen und sie zu konsultieren, insbesondere in den Bereichen Bildung und Ausbildung von Migranten, CS-Hubs und Unterstützungssysteme, Co-Kreation und Co-Management, einschließlich der Co-Kreation von Bildungs- und Ausbildungsprogrammen für die Zielgruppen. • Sensibilisierungskampagnen zu ME/SE und ihren Potenzialen, Themen und Lösungen (insbesondere zu Bildung und Ausbildung dieser Gruppen, verfügbaren öffentlichen und anderen Finanzierungsmöglichkeiten für diese Programme usw.). • Förderung neuer Aus- und Weiterbildungsprogramme für ME/SEs
<p>Unternehmenssupportorganisationen Handelskammern und Netzwerke (z.B. Forum des AICC); Gründerzentren und Start-up-Unternehmen; Cluster und Netzwerke für soziale Innovation; Zentren für soziale Innovation. Mehr als 60 Organisationen in der Region Split-Dalmatien.</p> <p>Sektorale Agenturen Lokale und regionale Entwicklungsagenturen; Innovationsagenturen; Arbeits- und Trägerzentren; Arbeits- und Beschäftigungsagenturen; Berufsbildungsagenturen; Kooperationsräume; Business Angel Verbände; Risikokapital, Finanzen, Wohltätigkeit/Philanthropie, Stiftungen/Geberorganisationen und andere unterstützende Institutionen und Organisationen. Mehr als 40 Organisationen in der Region Split-Dalmatien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Nachhaltigkeit der Förderorganisationen und ihrer Programme • Hochwertige Unterstützungsprogramme, die für die Gemeinschaft, die institutionelle Mission, die Interessengruppen und Mitglieder der Organisation und die Programmteilnehmer relevant sind. • Die meisten Fördereinrichtungen stehen vor der Herausforderung, hochmotivierte, unternehmerisch orientierte und insbesondere innovationsorientierte Einzelpersonen, Start-ups und KMU anzuziehen. • Die meisten dieser Interessengruppen müssen sich noch an die Besonderheiten der demografischen Entwicklung der Migranten anpassen und könnten eine gewisse Unterstützung bei der Anpassung ihrer Programme und Dienstleistungen an diese Zielgruppen benötigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sie verfügen über Expertise in den Bereichen Information, Beratung, Mentoring und Promotion, Unterstützungsprogramme und Aktivitäten Entwicklung, Umsetzung und Überwachung/Bewertung. • Sie haben Erfahrung in der Förderung von Unternehmensförderprogrammen für Start-ups und vielversprechende Unternehmer, Innovatoren und einige von ihnen auch mit Unterstützung von Sozialunternehmen. • Sie sind motiviert, neue oder bestehende Programme zu erstellen oder anzupassen, wenn dies dazu beitragen kann, ihre eigene institutionelle Relevanz und Nachhaltigkeit zu verbessern. • Sie benötigen möglicherweise Hilfe bei der Erkennung des Potenzials und der Umsetzung der spezifischen Programme für Migranten, Migrantenunternehmen und Sozialunternehmertum im Allgemeinen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Kapazitätsaufbauaktivitäten zu den Bedürfnissen von Unternehmern mit Migrationshintergrund, demographischen Daten von Migranten usw. • Einbeziehung und Beratung in alle projektrelevanten Aktivitäten, insbesondere CS-Hubs und Unterstützungssysteme, Co-Kreation und Co-Management, einschließlich der Co-Kreation von Business Support Programmen für die Zielgruppen. • Sensibilisierungskampagnen über ME/SE und ihre Potenziale, Themen und Lösungen (insbesondere solche, die sich mit der Bereitstellung von Unterstützungsprogrammen für diese Gruppen befassen, verfügbare öffentliche und andere Finanzierungsmöglichkeiten für diese Programme, etc.) • Förderung neuer Aus- und Weiterbildungsprogramme für ME/SEs

<p>Lokale Behörden Stadtverwaltungen, die für soziale Dienste und Migration zuständig sind; Lokale Abteilungen, die Dienstleistungen für ausgegrenzte Gruppen (einschließlich Migranten), Unternehmertum und Innovation anbieten. 16 Städte und 39 Gemeinden im Landkreis Split-Dalmatien.</p> <p>Regionale Behörden (inkl. Regionen, Landkreise und städtische Ballungsräume) Regionale Abteilungen für Arbeitseingliederung und Integration von Migranten (Sozialabteilungen); regionale Abteilungen, die sich mit RIS3 befassen; Die Stadt Split ist eine Verwaltungsbehörde für das EU-ITI-Instrument.</p> <p>Nationale Behörden Nationale Systeme zum Schutz von Asylbewerbern und Flüchtlingen; Verwaltungsbehörden für die AMIF; Ministerium für auswärtige Angelegenheiten, Wohlfahrt und soziale Integration.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Nachhaltige Entwicklung der Gemeinschaft und ihrer Wirtschaft ● Verstärkte wirtschaftliche Aktivitäten, Investitionen, Beschäftigung und Steuereinnahmen, Senkung der Kosten von Sozialtransfers, Bereitstellung geeigneter Maßnahmen zur Bewältigung der sozioökonomischen und politischen Risiken und Fragen der Migration und der Migranten. ● Verbesserte Lebensqualität, sozialer Zusammenhalt, Stabilität, Sicherheit und Geborgenheit ● Hochwertige Richtlinien, die für die Gemeinschaft, alle ihre Interessenvertreter und Mitglieder sowie die Programmteilnehmer relevant sind. ● Die meisten Fördereinrichtungen stehen vor der Herausforderung, hochmotivierte, unternehmerisch orientierte und insbesondere innovationsorientierte Einzelpersonen, Start-ups und KMU anzuziehen. ● Die meisten dieser Interessengruppen müssen sich noch an die Besonderheiten der demografischen Entwicklung der Migranten anpassen und könnten eine gewisse Unterstützung bei der Anpassung ihrer Programme und Dienstleistungen an diese Zielgruppen benötigen. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sie verfügen über Expertise in den Bereichen Information, Beratung, Sozialtransfers und PR, Politik- und Unterstützungsprogramme, Entwicklung, Umsetzung und Überwachung. ● Sie verfügen über Expertise in der Unternehmensförderung sowie über Förderprogramme für Start-ups und vielversprechende Unternehmer, Innovatoren, teilweise auch mit sozialer und migrantischen Unternehmensförderung. ● Sie sind motiviert, neue Richtlinien und Programme zu entwickeln oder bestehende anzupassen, wenn dies dazu beitragen kann, ihre eigene politische und institutionelle Relevanz und Nachhaltigkeit zu fördern. ● Sie benötigen möglicherweise Hilfe bei der Erkennung des Potenzials und der Umsetzung der spezifischen Strategien und Programme für Migranten, Migrantenunternehmen und Sozialunternehmen im Allgemeinen. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informations- und Kapazitätsaufbauaktivitäten zu den Bedürfnissen von Unternehmen mit Migrationshintergrund und Unternehmern mit Migrationshintergrund, demographischen Daten von Migranten usw. ● Einbeziehung und Beratung in alle projektrelevanten Aktivitäten, insbesondere CSHubs und Unterstützungssysteme, Co-Kreation und Co-Management, einschließlich der Co-Kreation von Business Support Programmen für die Zielgruppen. ● Sensibilisierungskampagnen über ME/SE und ihre Potenziale, Themen und Lösungen (insbesondere solche, die sich mit der Bereitstellung von Unterstützungsprogrammen für diese Gruppen befassen, verfügbare EU-weite andere Finanzierungsmöglichkeiten für diese Programme, etc.) ● Förderung neuer Richtlinien und Programme für ME/SSEs
<p>Interessengruppen einschließlich NGOs Anbieter von Hilfe, Umsiedlung, Bildung, Berufsbildung und Arbeitsmarktintegration; Freiwillige, partizipative und bürgerschaftliche Engagement Agenturen; Verbände von Migranten/Flüchtlingen. Die Zahl dieser Gruppen beträgt etwa 5.000 in der Region Split Dalmatien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Entwicklung, größere Wirkung, Sichtbarkeit und Nachhaltigkeit der Organisationen und ihrer Programme ● Hochwertige Unterstützungsprogramme, die für die Unternehmensvision, die Mission und die Interessengruppen und Mitglieder des Unternehmens sowie die Programmteilnehmer relevant sind. ● Diversifizierung und Stabilität der Finanzierungs- und Einkommensströme ● Die meisten Unternehmen stehen vor Herausforderungen bei der Bereitstellung einer nachgradig relevanten, wirkungsvollen und nachhaltigen Unterstützung ihrer Mitglieder und Begünstigten. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sie haben Erfahrung in der Bereitstellung von Informationen, Beratung, Animation und Lobbyarbeit, Förderprogrammen, Projekten und Aktivitäten, Entwicklung und Umsetzung. ● Sie verfügen über Expertise in den Bereichen öffentliche Spendensammlung, Freiwilligenarbeit, Beteiligung und Integration marginalisierter Gruppen. ● Sie werden motiviert, neue oder bestehende Programme zu erstellen oder anzupassen, wenn dies dazu beitragen kann, ihre eigene organisatorische Relevanz, Wirkung und Nachhaltigkeit zu verbessern. ● Sie benötigen möglicherweise Hilfe bei der Erkennung des Potenzials und der Umsetzung der spezifischen Programme für Migranten, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informations- und Kapazitätsaufbauaktivitäten zu den Unterstützungsbedürfnissen von Migranten und Migrantenunternehmen, zur demographischen Entwicklung von Migranten usw. ● Einbeziehung und Konsultation in alle für das Projekt relevanten Aktivitäten, insbesondere CSHubs, Sozialpolitik und Unterstützungssysteme, Co-Kreation und Co-Management, einschließlich der Co-Kreation von Programmen für Social Business und Social Innovation für die Zielgruppen, einschließlich ihrer eigenen Mitglieder und Begünstigten. ● Sensibilisierungskampagnen für SE/ME und ihre Potenziale, Themen und Lösungen (insbesondere solche, die sich mit der Bereitstellung von Hilfs-, Bildungs- und Freiwilligenprogrammen für diese Gruppen befassen, verfügbare öffentliche und

	<ul style="list-style-type: none"> ● Mangelnde Kompetenzen in/für Social Entrepreneurship, Innovation, Clustering, etc. ● Die meisten dieser Interessengruppen müssen sich noch an die Besonderheiten der demografischen Entwicklung der Migranten anpassen und könnten eine gewisse Unterstützung bei der Anpassung ihrer Programme und Dienstleistungen an diese Zielgruppen benötigen. 	Migrantenunternehmen und Sozialunternehmertum im Allgemeinen.	<p>andere Finanzierungsmöglichkeiten für diese Programme, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Förderung neuer Hilfs-, Bildungs- und Freiwilligenprogramme für die Zielgruppen
<p>Hochschulen & Forschungseinrichtungen Universitäten für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften; Nationales und internationales Forschungszentrum für soziale Innovation; Schulen für internationale Migrationsforschung. Es gibt 5+ dieser Institutionen in der Region Split Dalmatien und 50+ in Kroatien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Entwicklung und Nachhaltigkeit der Institutionen und ihrer Programme ● Hochwertige Bildungs- und Forschungsprogramme, die für die Gemeinschaft, Studenten, Lehr- und Forschungspersonal und deren Geldgeber relevant sind. ● Die meisten Bildungs- und Forschungseinrichtungen in vielen Regionen stehen vor der Herausforderung, die Zahl der Studierenden konstant zu halten, damit Migranten zu einem neuen "Markt" für ihre Programme werden können. ● Die meisten dieser Interessengruppen müssen sich noch an die Besonderheiten der demografischen Entwicklung der Migranten anpassen und könnten eine gewisse Unterstützung bei der Anpassung ihrer Programme und Dienstleistungen an diese Zielgruppen benötigen. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sie verfügen über Fachwissen in den Bereichen Bildung, Forschung, Information, Animation und einen Kommunikationsplan, Programme und Aktivitäten, Entwicklung, Umsetzung und Überwachung/Bewertung. ● Sie verfügen über einige Erfahrungen bei der Finanzierung von Bildungs- und Forschungsprogrammen und -aktivitäten. ● Sie sind motiviert, neue oder bestehende Programme zu erstellen oder anzupassen, wenn dies dazu beitragen kann, ihre eigene institutionelle Relevanz und Nachhaltigkeit zu verbessern. ● Sie benötigen möglicherweise Hilfe bei der Erkennung des Potenzials und der Umsetzung der spezifischen Programme für Migranten, Migrantenunternehmen und Sozialunternehmertum/Innovation im Allgemeinen und ihrer Verbindung zu Migranten. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informations- und Kapazitätsaufbauaktivitäten zu den Bildungs- und Forschungsbedürfnissen von Migranten und Migrantenunternehmen, zur demographischen Entwicklung von Migranten usw. ● Einbeziehung und Konsultation in alle für das Projekt relevanten Aktivitäten, insbesondere Forschungsaktivitäten, CSHubs und Unterstützungssysteme, Co-Kreation und Co-Management einschließlich der Co-Kreation von Bildungs- und Forschungsprogrammen für die Zielgruppen. ● Sensibilisierungskampagnen zu ME/SE und ihren Potenzialen, Themen und Lösungen (insbesondere zu Bildung und Forschung dieser Gruppen, verfügbaren öffentlichen und anderen Finanzierungsmöglichkeiten für diese Programme usw.). ● Förderung neuer Bildungs- und Forschungsaktivitäten für Zielgruppen
<p>Internationale Organisationen, EWIVs Internationale Organisationen und Verbände zur Förderung der sozialen Integration von Migranten; Internationale Arbeitsorganisation; Leitungsorgane und Sekretariate, die makroregionale Strategien vertreten. Es gibt über 10 dieser Institutionen in Kroatien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Entwicklung und Nachhaltigkeit der Organisationen und ihrer Programme ● Hochwertige Programme, die für die Zielgruppen, die institutionelle Mission, die Interessengruppen und Mitglieder des Unternehmens relevant sind. ● Die meisten Unterstützungseinrichtungen stehen vor Herausforderungen bei der Verknüpfung ihrer Politik und ihrer Aufgaben mit der lokalen und regionalen Politik, Programmen und Aktivitäten. ● Die meisten dieser Akteure müssen sich noch an die Besonderheiten der Migrantenströme und -situationen in Kroatien anpassen, es gibt kein System, nationale Maßnahmen scheinen zu Kontroversen zu führen. Der Informations-, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sie verfügen über Fachwissen in den Bereichen Politikentwicklung, Finanzplanung, Umsetzung und Überwachung/Bewertung. ● Sie verfügen über Expertise in internationalen Programmen, Kommunikation und politischem Austausch. ● Sie sind motiviert, neue oder bestehende Politiken zu entwickeln, wenn dies dazu beitragen kann, ihre eigene institutionelle Relevanz und Wirkung zu verbessern. ● Sie könnten Hilfe bei der Erkennung des Potenzials und der Umsetzung der spezifischen innovativen lokalen und regionalen Sektor übergreifenden transnationalen Pilotprogramme für Migranten, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Information und Beteiligung an der Co-Kreation von Programmen, die für die Erreichung der politischen Ziele relevant sind. ● Co-Kreation neuer Politiken, die soziale Innovation, soziales Unternehmertum und Unternehmertum von Migranten auf der Grundlage der Forschung umfassen. ● Sensibilisierungskampagnen über ME/SE und ihre Potenziale, Themen und Lösungen (insbesondere solche, die sich mit der Bereitstellung hochwertiger Politiken für den Bedarf und die Potenziale dieser Gruppen in Bezug auf allgemeine Politiken und Ziele wie wirtschaftliche Entwicklung, soziale Eingliederung und Zusammenhalt, Schaffung von

	Wissens- und Lösungsaustausch zwischen der internationalen, nationalen und lokalen Ebene ist wenig koordiniert.	Migrantenunternehmer und Sozialunternehmer im Allgemeinen benötigen, da sie sich hauptsächlich auf Maßnahmen auf politischer Ebene konzentrieren.	Arbeitsplätzen, Unternehmen und soziale Innovationen usw. befassen, verfügbare öffentliche und andere Finanzierungsmöglichkeiten für diese Programme usw.). ● Förderung neuer Richtlinien und Förderprogramme für ME/SE
Allgemeine Öffentlichkeit Einwohner, sich legal aufhaltende Drittstaatsangehörige, EU-Bürger mit Migrationshintergrund und Geflüchtete in der Region Split Dalmatien. 380.000 Einwohner, die meisten von ihnen (200.000) mit Sekundarschulbildung, 50.000 mit Hochschulbildung, 70.000 mit Grundschulbildung, 60.000 ohne Grundschule, Anzahl der Migranten nicht bekannt. Die Zahl der Menschen, die aus anderen Ländern in den Landkreis abwandern, liegt bei rund 2.000 pro Jahr, die Zahl der Auswanderer in andere Länder bei über 2.500 pro Jahr.	<ul style="list-style-type: none"> ● Lebensqualität, Sicherheit und Schutz ● Inklusion, Partizipation, soziale Eingliederung, Identität, Kultur, Chancengleichheit ● Hohe Qualität und Vielfalt der Arbeitsplätze, Berufs- und Geschäftsmöglichkeiten ● Die meisten Menschen nutzen die Konzepte des sozialen und migrantischen Unternehmertums nicht, da ihnen Informationen, Fähigkeiten und Ressourcen dafür fehlen. ● Viele Einzelpersonen konzentrieren sich auf die Migration in andere besser entwickelte Gebiete in Europa oder auf kurzfristige, stark saisonale Beschäftigungen im Tourismus. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Es gibt eine breite Erfahrung im Tourismus- und Gastgewerbe, weitgehend ausgebildete Arbeitskräfte, oft englischsprachig, die meisten von ihnen sind sehr motiviert, lukrativere Jobs zu finden, aber relativ wenig Bewusstsein für die Notwendigkeit, ihre Kompetenzen zu verbessern und eine proaktivere und unternehmerischere Denkweise zu entwickeln. ● Die meisten Menschen haben wenig Vertrauen in Institutionen, Kooperationen und Social Entrepreneurship hat oft negative Konnotationen oder Verbindungen zu sozialistischen Ideen. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informations- und Kapazitätsaufbauaktivitäten ● Einbeziehung der Öffentlichkeit in alle für das Projekt relevanten Aktivitäten, insbesondere CSHubs und Unterstützungssysteme, Co-Kreation und Co-Management. ● Sensibilisierungskampagnen zu ME/SE und ihren Potenzialen, Themen und Lösungen. ● Entwicklung von Sozialunternehmen, Netzwerken und Clustern, die sich an die Einheimischen richten und deren Lebensqualität verbessern.
Personen mit relevanten Kompetenzen oder Einflüssen Experten, Berater, Trainer, Innovatoren, Aktivisten, Philanthropen, Influencer, Journalisten, Politiker usw., die Migranten und/oder allgemeine soziale und wirtschaftliche Integration und Inklusion unterstützen oder Interesse daran haben könnten. 1.000+ in der Region Split Dalmatien	<ul style="list-style-type: none"> ● Möglichkeiten, ihre Bemühungen, ihr Fachwissen, ihre Sichtbarkeit und ihre beruflichen Möglichkeiten zu erhalten und zu verbessern. ● Sie sind auf der Suche nach Markt und Publikum. ● Sie müssen das Potenzial dafür in sozial innovativen Konzepten und Modellen erkennen (z.B. Migranten und Sozialunternehmen, CSHubs, soziale Innovationen usw.). ● Sie müssen verstehen, dass sie ihre Zeit und Energie in das Lernen und die Nutzung dieser Möglichkeiten zu ihrem eigenen Nutzen investieren müssen. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sehr daran interessiert, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten, ihre Position und ihre Ressourcen durch sozioökonomisch und/oder politisch relevante Möglichkeiten des beruflichen Engagements zu nutzen. ● Mangelndes Verständnis der Konzepte von sozialem und migrantischem Unternehmertum, sozialen Zentren der Gemeinschaft und sozialen und unternehmerischen Innovationen als mögliche Lösungen für ihre Interessen und Ziele. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen über die Potenziale von SE/ME, CSHubs, sozialer Innovation usw. ● Einbeziehung und Konsultation in alle projektrelevanten Aktivitäten, insbesondere CSHubs und Unterstützungssysteme Co-Kreation und Co-Management. ● Vorschlag, Mitgestaltung und Co-Management relevanter, nachhaltiger, effektiver Unterstützungsinfrastruktur (CSHubs) und Soft-Programme mit gemeinsam entwickelten Geschäftsmodellen ihres Engagements. ● Entwicklung von Netzwerken und Clustern, die sie als Mitglieder ansprechen und ihnen helfen, durch gemeinsames Marketing, F&E&I, kurze Lieferketten usw. zu wachsen. ● Mitgestaltung eines Folgeprojekts, das die aus diesem Projekt gewonnenen Erkenntnisse nutzt und diese Gruppen noch direkter anspricht.

<p>Gegner und/oder Skeptiker Politische Parteien, öffentliche, bürgerliche und private Akteure, Konkurrenten usw., die Migranten- und/oder Sozial- und Menschenrechtsfragen nicht unterstützen oder betreuen, verstehen oder unterstützen die Vorteile von Migranten/Sozialunternehmertum, gemeindebasierten Sozialunternehmen und sozialen Zentren der Gemeinschaft nicht und können sogar Feindseligkeiten gegenüber Migranten, Migranten und/oder Sozialunternehmern, gemeindebasierten Sozialunternehmen, gemeindebasierten Sozialzentren und denen, die sie unterstützen, ausdrücken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ihre politischen und wirtschaftlichen Interessen zu verwirklichen und/oder zu fördern. • Verbesserung ihres Images und ihrer Position bei ihren Kunden, Partnern und Kunden. • Sie brauchen Aufmerksamkeit, Lösungen und Instrumente, um ihre politischen und geschäftlichen Ziele zu erreichen. • Sie müssen einfach verstehen, wie Migration, Migranten, soziales und migrantisches Unternehmertum und soziale Innovation ihre politischen und wirtschaftlichen Ziele positiv beeinflussen können und nicht als Belastung oder Hindernis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr daran interessiert, ihre Position und Ressourcen durch Interventionen zu nutzen, die ihre politischen und wirtschaftlichen Ziele unterstützen können. • Manchmal halten sie sich an ihre politische und geschäftliche Agenda, auch wenn sie positive Auswirkungen der Migrationen, des Migranten, des sozialen und migrantischen Unternehmertums und der sozialen Innovation aufgrund von Vorurteilen, Fremdenfeindlichkeit oder weil sie sich an bestimmte Wahlkreisgruppen wenden wollen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen über die Potenziale von Migranten für die lokale Wirtschaft und die Verbesserung der Arbeitskapazität usw. • Einige von ihnen (diejenigen, die in ihrer politischen und geschäftlichen Agenda weniger extrem sind) einzubeziehen und sie bei allen für das Projekt relevanten Aktivitäten zu konsultieren, insbesondere bei der Förderung der Beschäftigung von Migranten, den Systemen zur Unterstützung der sozioökonomischen Entwicklung, der Co-Kreation und dem Co-Management (über CSHubs), wobei auch andere relevante Themen (Sicherheit, Schutz, Lebensqualität, wirtschaftliche Entwicklung usw.) berücksichtigt werden.
--	--	---	--

Abbildung 20 - Vorschlag einer Matrix zur Stakeholder-Analyse zur Abbildung der für die CSHUBs, MEs/SEs und CbSEs relevanten Stakeholder

Um den Grad der Beteiligung eines Stakeholders zu bestimmen, kann eine Tabelle (unterhalb) hilfreich sein. Der Zweck der Tabelle ist es, alle Beteiligten in einem dieser vier Bereiche zu verteilen, je nachdem, wie stark sie von einem Thema betroffen sind oder wie stark sie von dem Problem betroffen sind. Diejenigen, die am stärksten betroffen sind, sollten für die Zusammenarbeit ausgewählt werden (z.B. sind Migrantenorganisationen am stärksten betroffen und am stärksten von den Bemühungen betroffen, eine unternehmerische Unterstützung für Migrantenunternehmertum zu schaffen, es ist klar, dass wir sie als Mitarbeiter in unsere Bemühungen einbeziehen sollten.

<p>DIE GRÖSSTE WIRKUNG</p> <p>↑</p>	<p>Einbeziehen</p> <p>Diese Interessengruppen sollten angemessen informiert werden und nach Möglichkeit aktiv einbezogen werden oder zumindest eine regelmäßige Mitteilung erhalten, um keine Probleme zu haben, die unsere Bemühungen beeinträchtigen könnten.</p>	<p>Zusammenarbeiten</p> <p>Diese Interessengruppen sind für unsere Bemühungen von entscheidender Bedeutung und sollten in vollem Umfang einbezogen werden. Wir sollten uns bemühen, ihre volle Hilfe in Anspruch zu nehmen, Partnerschaften aufzubauen, die Unterstützung des Projekts zu mobilisieren und die größten Anstrengungen zu unternehmen, um sie zufrieden zu stellen.</p>
	<p>Informieren</p> <p>Diese Interessengruppen sollten überwacht und bei Bedarf angemessen informiert werden, wobei die Kommunikation an die Bedürfnisse der Interessengruppen angepasst werden sollte.</p>	<p>Konsultieren</p> <p>Diesen Interessengruppen sollten genügend Informationen und Interaktionen zur Verfügung gestellt werden, um sie auf dem Laufenden zu halten und ihre Anliegen zu berücksichtigen, sie mitzugestalten und schließlich die Aktivitäten mit zu überwachen, aber wir sollten darauf achten, sie nicht mit zu vielen Informationen, Aktivitäten oder Verantwortlichkeiten zu überfordern.</p>
	<p>AM WENIGSTEN BETROFFEN</p>	<p>AM STÄRKSTEN BETROFFEN</p> <p>→</p>

Bild 21 - Rahmen für die Wirkungsanalyse von Interessengruppen zur Abbildung von Interessengruppen, die für die CSHUBs, MEs/SEs und CbSEs relevant sind.

Die Interessengruppen von TASKFORCOME können in alle projektspezifischen Aktivitäten einbezogen werden, von der ersten Einbindung der Interessengruppen bis hin zur Einrichtung und Förderung des CSHubs.

Projekttätigkeit (Arbeitspaket)	Beispiel für das Stakeholder-Engagement
Groß-/Kleinschreibung: Wissen teilen & Stakeholder-Engagement	Interessengruppen wie Migrantenorganisationen können ihr Wissen darüber weitergeben, wie Migranten informiert, einbezogen und in die Projektaktivitäten einbezogen werden können, wie z.B. Schulung und Co-Kreation der für MEs relevanten HUB-Programme.
Entwicklung: Innovative Werkzeuge für CbSE & ME	Interessengruppen wie z.B. Institutionen zur Innovationsförderung können Partner bei der gemeinsamen Entwicklung der Instrumente für CbSE & ME werden.
Pilotprojekt - Umsetzung und Bewertung der sozialen Auswirkungen	Fast alle Interessengruppen können an Pilotprojekten teilnehmen, um sie relevanter, nachhaltiger und wirkungsvoller für alle zu machen.
Fortschritt - Wirtschaftliche und soziale Innovation in der CE-Politik	Die beteiligten öffentlichen Stellen können bei der Co-Kreation von Politiken helfen, die die wirtschaftliche und soziale Innovation unterstützen.
Investition: TASKFORCOME CSHUB in Split	Die Interessenvertreter des Jugendhauses, in dem CSHub mitgestaltet wird, werden eingeladen, sich an der Mitgestaltung des CSHubs zu beteiligen.
Kommunikation	Interessengruppen wie öffentliche Einrichtungen oder Migrantenorganisationen können aktiv an der Projektkommunikation teilnehmen.

Bild 22 - Beispiele für das Engagement von Interessengruppen bei den Projektaktivitäten von TASKFORCOME

16. Instrumente und Geschäftsmodelle zur Einbindung von Interessengruppen

Die Interessengruppen können auf unterschiedliche Weise in unsere Bemühungen einbezogen werden. Wir haben dies bereits im Stakeholder-Beteiligungskonzept geäußert, wo wir die verschiedenen Ebenen der Einbeziehung der Interessengruppen erwähnt haben, von der grundlegenden Informationsebene über Konsultationen, aktive Beteiligung und schließlich bis hin zu einer Zusammenarbeit. So ist z.B. soziale Innovation eine soziale Praxis und ein Prozess, der die Interaktion zwischen den Beteiligten beinhaltet, um Lösungen für komplexe Probleme mitzugestalten. Sie haben somit einen Zweck (Schaffung innovativer Lösungen für soziale Probleme), können aber auch als Instrument für die Einbeziehung von Interessengruppen, als Methode der Co-Kreation von Sozialkapital, zur Förderung der Beteiligung, der Zusammenarbeit und des Eigentums an den durch den Prozess geschaffenen Ergebnissen genutzt werden. Ebenso kann dies auf andere vorgeschlagene Instrumente (soziales Unternehmertum, soziale Knotenpunkte der Gemeinschaft, Projekte, Programme, Geschäftsmodelle usw.) angewendet werden.

Um jedoch alle diese Ebenen der Einbeziehung der Interessengruppen zu erreichen, benötigen wir kosteneffiziente, effiziente, machbare, nachhaltige und zugängliche Instrumente, die die Grundlage für ein ebenso kosteneffektives, effizientes, machbares, nachhaltiges und zugängliches Engagement bilden. Stakeholder-Einbindungswerkzeuge gibt es viele. Die Wahl der Tools hängt von der Art und Intensität des Eingriffs ab. Die Instrumente und Methoden der Stakeholder-Kommunikation sind in der folgenden Abbildung aufgeführt:

Werkzeug/Methode	Informieren	Konsultieren	Einbeziehen	Zusammenarbeiten
E-Mails	**	**	*	*
Telefonate	**	**	*	*
Besprechungen		*	**	*
Interviews		*	**	*
Fragebögen		**	*	*
Websites	**	**	*	*
Soziale Medien	**	**	*	*
Vorlesungen	**	*	*	*
Workshops		*	**	**
Foren	*	*	**	*
Community-Events	*	*	**	*
Praktische Demonstrationen			**	**
Plattformen	*	*	**	**
Spiele	*	*	**	**
Tokenisierung und Spiele	*	*	**	**
Crowdsourcing	*	*	**	**
Soziale Innovation	*	*	**	**
Sozialunternehmertum		*	**	**
Netzwerke	*	*	**	**
Community-basierte Sozialunternehmen	*	*	**	**
Gemeinschaftliche soziale Knotenpunkte	*	*	**	**
Projekte/Programme	*	*	**	**
Co-Kreation	*	*	**	**
Gemeinschaftsunternehmen		*	**	**
Arbeitsgruppen		*	**	**
Lenkungsorgane		*	**	**
Geschäftsmodelle		*	**	**
Cluster	*	*	**	**

** am besten geeignetes Maß an Engagement für eine Methode * andere Ebenen, für die eine Methode auch relevant ist

Bild 23 - Ebenen der Einbeziehung von Interessengruppen und Methoden und Instrumente ihrer Einbeziehung

17. Planung der Einbeziehung von Interessengruppen

Die Planung des Stakeholder-Engagements könnte daher in den folgenden Schritten erfolgen:

Nr.	Aktivität	Output	Verantwortung	Dauer	Methoden
1	Bildung der ersten Arbeitsgruppe auf lokaler/regionaler Ebene mit einem Arbeitsgruppenleiter, einem Stellvertreter und einem Moderator (kann mit dem Vorsitzenden oder Stellvertreter identisch sein).	Liste der Mitglieder der Arbeitsgruppe mit ihren Rollen und Kontakten	Lokaler/regionaler Projektleiter	7-14 Tage	Besprechungen, E-Mails, Telefonate
2	Definition der ersten Iteration des Zwecks der Einbeziehung von Interessengruppen	Zweckbestimmung für die Einbeziehung von Interessengruppen	Arbeitsgruppenleiter/Moderatorin	7-14 Tage	Workshop, Social Media, E-Mails
3	Veröffentlichung des Vorschlags für die Einbeziehung von Interessenvertretern	Webseite, Feedbacks, Feedback	Lokaler PR-Teamleiter	15-30 Tage	Website, Social Media, E-Mails
4.	Umfang und Profildefinition der Einbindung von Stakeholdern	Stakeholder-Scope und Profilentwurf	Arbeitsgruppenleiter/	7-14 Tage	Workshop, Social Media, E-Mails

			Moderatorin		
5.	Veröffentlichung des Umfangs der Einbeziehung der Interessengruppen und des Profilentwurfs	Webseite, Feedbacks, Feedback	Lokaler PR-Teamleiter	15-30 Tage	Website, Social Media, E-Mails
	Stakeholder-Mapping	Entwurf der Stakeholder-Karte	Arbeitsgruppenleiter/Moderatorin	7-14 Tage	Workshop, Social Media, E-Mails
	Veröffentlichung des Entwurfs der Stakeholder-Karte	Webseite, Feedbacks, Feedback	Lokaler PR-Teamleiter	15-30 Tage	Website, Social Media, E-Mails
	Stakeholder-Positionierung	Stakeholder-Analyse-Matrix und/oder Wirkungskartenentwurf	Arbeitsgruppenleiter/Moderatorin	7-14 Tage	Workshop, Social Media, E-Mails
	Veröffentlichung der Stakeholder-Analyse-Matrix und/oder des Entwurfs einer Wirkungskarte	Webseite, Feedbacks, Feedback	Lokaler PR-Teamleiter	15-30 Tage	Website, Social Media, E-Mails
	Definition von Modellen zur Einbeziehung von Interessengruppen	Entwurf von Modellen zur Einbeziehung von Interessengruppen	Arbeitsgruppenleiter/Moderatorin	7-14 Tage	Workshop, Social Media, E-Mails
	Veröffentlichung des Stakeholder-Entwurfs	Webseite, Feedbacks, Feedback	Lokaler PR-Teamleiter	15-30 Tage	Website, Social Media, E-Mails
	Definition der endgültigen Strategie und des Modells für die Einbeziehung der Interessengruppen	Stakeholder-Engagement-Strategie und Modelldokument	Arbeitsgruppenleiter/Moderatorin	15-30 Tage	Website, Social Media, E-Mails, gewählte Methode der Interessenvertretung

Bild 24 - Vorschlag für einen Stakeholder-Engagementplan - der Workshop ist in fast allen Schritten nach der ersten Sitzung der Arbeitsgruppe enthalten. Der Workshop kann als ein- oder mehrtägiger Workshop mit Stakeholdern organisiert werden, wodurch einige oder fast alle oben genannten Themen in einem co-kreativen Prozess behandelt werden.

Nach Abschluss aller schriftlichen Arbeiten haben Sie die Interessengruppen identifiziert, den Grad des Engagements bewertet, geeignete Methoden für das Engagement und die jeweilige Rolle vorgeschlagen, die jeder Interessenvertreter spielen wird. Beachten Sie, dass die Rolle oder die Rollen, die der Interessenvertreter spielen wird, teilweise bestimmen, wann das Engagement wahrscheinlich eintritt.

Es ist jetzt an der Zeit, mit der effektiven Planung des Engagement-Prozesses zu beginnen und die vollständige Liste der Aktivitäten zu berücksichtigen, die Sie durchführen wollen. In dieser Phase ist es wichtig, die folgenden Punkte zu berücksichtigen:

- Richten Sie Ihre Aktivitäten genau aus - es kann besser sein, weniger zu tun, aber es effektiver zu tun.
- Schätzen Sie die wahrscheinlichen Kosten (Zeit und Geld) genau und seien Sie realistisch (nicht zu unterschätzen).
- Überlegen Sie, über welches Fachwissen Sie verfügen und planen Sie entsprechend. Müssen Sie externe Experten einbeziehen/beschäftigen, und wenn ja, haben Sie die Mittel?
- Wo Entscheidungen getroffen werden müssen, wenden Sie Methoden und Aktivitäten mit hoher Wirksamkeit und niedrigen Kosten an und konzentrieren Sie sich bei Bedarf auf die wichtigsten und wesentlichen Interessengruppen.
- Versuchen Sie, andere bereits bestehende Ansätze oder Aktivitäten zu nutzen, soweit verfügbar und angemessen.
- Geben Sie Ihrer Forschung oder gegebenenfalls einigen ihrer Ergebnisse den richtigen Zeitpunkt, damit sie alle relevanten externen oder politischen Prozesse informieren kann.
- Berücksichtigen Sie mögliche unerwartete Ergebnisse (positiv oder negativ).

Die Engagement-Planungstabelle

Für die Zwecke dieses *Handbuchs* haben wir eine "Matrix" (Tabelle) entwickelt, die es dem Forscher ermöglicht, Informationen über die Rolle(n), die der Interessenvertreter spielen wird(n), den Zeitpunkt, zu dem die Engagement Aktivitäten stattfinden, die Methode des Engagements und den Grad des Engagements zusammenzutragen. Beachten Sie, dass Interessengruppen während eines Projekts mehrere Rollen spielen können und werden.

Es ist wichtig anzuerkennen, dass der Grad des Engagements teilweise von der Art und Weise des Engagements und den beteiligten Interessengruppen abhängt und nicht jede Engagement Aktivität auf der für einen bestimmten Interessenvertreter festgelegten Ebene des Engagements liegen muss. In einigen Fällen kann das Engagement häufiger sein und auf einer anderen Ebene stattfinden, zumal die Rolle, die ein Interessenvertreter spielen kann, während der gesamten Projektlaufzeit variieren kann. So kann beispielsweise ein Stakeholder in die Kategorie "einbeziehen" fallen, aber dieses Engagement kann nur in der Anfangsphase der Projekte erforderlich sein, während später derselbe Stakeholder nur an Aktivitäten beteiligt sein muss, die "informieren".

Es ist wichtig, sicherzustellen, dass die angewandten Methoden realistisch und angemessen sind, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, und dass der vorgeschlagene Zeitplan von denjenigen akzeptiert wurde, die beabsichtigen, einbezogen zu werden. Es sei auch daran erinnert, dass der Ort, der Zeitpunkt, die Anzahl der Meetings und die verwendeten Methoden einen großen Einfluss auf die Gesamtergebnisse und -resultate haben können.

18. Zeitliche Überlegungen zu der Einbeziehung von Interessengruppen

Die tatsächliche Höhe des Engagements wird wahrscheinlich zu verschiedenen Zeitpunkten während des Lebenszyklus des Projekts variieren, abhängig von den möglichen und tatsächlichen Beiträgen der Beteiligten zu verschiedenen Zeitpunkten. Die meisten Stakeholder werden wahrscheinlich zu diskreten Zeiten während des gesamten Projekts und nicht zu jeder Zeit einbezogen. Die Einbeziehung aller Beteiligten während des gesamten Projekts, von der Entstehung bis zur Verbreitung der endgültigen Ergebnisse, wäre zeit- und ressourcenintensiv, sowohl für das Projekt als auch für die Beteiligten.

Obwohl viel getan werden kann, um die Ergebnisse an die Ereignisse und Themen anzupassen, die für die verschiedenen Interessengruppen relevant sind, wird das Timing (ob gut oder schlecht) immer das Ausmaß beeinflussen, in dem bestimmte Informationen von den beteiligten Interessengruppen wahrscheinlich als relevant wahrgenommen werden. Das Timing kann sich auch auf die Art und Weise auswirken, wie Informationen im Entscheidungsprozess verwendet werden.

Um die Vorteile der Einbeziehung von Interessengruppen zu maximieren, ist es sinnvoll, den Zeitpunkt der am besten geeigneten Beiträge zu berücksichtigen, die jeder Interessenvertreter für das Projekt leisten könnte, die Rollen, die er übernehmen könnte, und wann diese für den Erfolg und die Wirkung des Projekts entscheidend sind. Es ist auch nützlich, die Möglichkeit eines vorübergehenden oder vollständigen Rückzugs aus welchen Gründen auch immer zu bewerten, und wie dies bewältigt werden kann und wie sich dies auf die Ergebnisse des Projekts auswirken wird.

Die gewünschten Beiträge oder Rollen, die von den Beteiligten erwartet werden, können verschiedenen Phasen des Projekts zugeordnet werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass die Rollen im Laufe des Projekts variieren können. So werden beispielsweise Interessengruppen, die bei der frühen Entwicklung des Projekts mitwirken, zu Beginn einbezogen, während diejenigen, die an der Verbreitung oder Nutzung der Ergebnisse beteiligt sind, hauptsächlich zu einem späteren Zeitpunkt einbezogen werden.

Die Interaktion mit den Interessengruppen ist ein wichtiger Aspekt, der den Zeitpunkt des Engagements und die Rollen, die einige Interessengruppen einnehmen, erschweren kann. In einigen Fällen, insbesondere bei solchen, die sich gezielt mit kontroversen Themen befassen, z.B. im Zusammenhang mit sozialen Rechten und öffentlichen Subventionen für Unternehmer mit Migrationshintergrund, insbesondere wenn sie auch für lokale Unternehmer, die in Schwierigkeiten sind, knapp sind, wird es entscheidend sein, Vertrauen aufzubauen, und es wird eine breitere Palette von Engagement-Methoden benötigt. Für einige Aufgaben können getrennte Treffen mit einzelnen Interessenvertretern oder Gruppen erforderlich sein, um Beziehungen aufzubauen und Konflikte zu vermeiden sowie verschiedene Interessengruppen zusammenzubringen, um einen Meinungsaustausch zu ermöglichen. Der Zeitpunkt des Engagements kann sich unterscheiden, wenn es um den Umgang mit Interessengruppen in Konflikten geht und deshalb mehr Zeit und Ressourcen benötigt wird.

Projekt-phase	Rolle oder Beitrag der Interessengruppen
Vorher	<ul style="list-style-type: none"> - Mitwirkung bei der Definition des Projektkonzepts und der Projektdesign-/Interventionsstrategie, einschließlich der Ermittlung nützlicher potenzieller Ergebnisse und gemeinsamer Interessen - Identifizieren Sie andere potenzielle Interessengruppen und mögliche Rollen. - Unterstützung bei der Definition des besten Governance-Ansatzes für die Einbeziehung von Interessengruppen - Identifizierung des möglichen Umfangs ihrer eigenen Beiträge, einschließlich der Motivation und der damit verbundenen Einschränkungen - Aufzeigen möglicher Risiken und Konfliktpotenziale - Beratung zu den Anforderungen an den Wissensaustausch
Vor- und während des Projekts	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinbarungen über den Zugang zu Studienzentren treffen - Bereitstellung von Ressourcen - z.B. Ausrüstung, Finanzierung, Personalzeit - Definition von Projektplänen, einschließlich der Planung des Engagements der Interessengruppen - Co-Design und Entwicklung von Konfliktlösungsansätzen, falls relevant - Vernetzung und Sensibilisierung mit nicht beitragspflichtigen Interessengruppen
Während des Projekts	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung bei der Schulung anderer Interessengruppen, um die Umsetzung oder Teilnahme zu verbessern - Datenbereitstellung, einschließlich der Erfassung neuer Daten (Monitoring) - Vorhersage und Modellierung - Information über die Entwicklung von Szenarien und Modellen oder die Teilnahme an der Datenanalyse - Überprüfung des Projekterfolgs, einschließlich des Ansatzes zur Einbeziehung der Interessengruppen - Unterstützung bei der Definition und Entwicklung von Tools - Konfliktlösung, falls relevant
Während/nach dem Projekt	<ul style="list-style-type: none"> - Definition, Entwicklung und Unterstützung bei der Durchführung von Aktivitäten und Publikationen zum Wissensaustausch - Umsetzung der Ergebnisse - Testen der Forschungsergebnisse (z.B. Werkzeuge, neue Methoden, Strategien) - Beratung zu den Anforderungen an den Datenaustausch
Nach dem Projekt	<ul style="list-style-type: none"> - Werbung, Promotion, über Kanäle wie Websites, akademisches Material, Forschungsberichte, Newsletter, Bücher, Richtlinien, Social Media und die allgemeinen Medien (Zeitungen, Radio und Fernsehen) - Überprüfung des Projekterfolgs, einschließlich des Ansatzes zur Einbeziehung der Interessengruppen - Identifizierung zukünftiger Informationen, Instrumente und Forschungsbedürfnisse - Entwicklung von Stakeholder-geführtem Monitoring und Networking über die Laufzeit des geförderten Projekts hinaus

Abbildung 24 - Stakeholder Engagement Zeitpunkt der Rollen und des Beitrags in Bezug auf die Projektphase

Teil C - Techniken, Werkzeuge und Fallstudien zur Weiterverfolgung des Stakeholder-Engagements und der Co-Kreation in CSHUBs

Die Methoden für die Einbeziehung von Interessengruppen hängen von den Zielen, dem erforderlichen Umfang der Beteiligung, dem Zeitpunkt, zu dem die Beteiligung stattfinden soll, und der erwarteten Rolle der Interessengruppen ab. Eine erste Bewertung der gewünschten Ergebnisse eines Projekts durch die Beteiligten kann dazu beitragen, festzustellen, welche Methoden am ehesten geeignet sind, diese Ergebnisse zu liefern und den für den Einbeziehungsprozess-Prozess festgelegten Zweck zu erreichen.

Alle Engagement-Methoden haben Stärken und Schwächen; der Schlüssel liegt darin, die richtigen Methoden für den jeweiligen Zweck und Kontext auszuwählen. Es sollten auch Methoden ausgewählt werden, die den Bedürfnissen, Kapazitäten und Erwartungen der relevanten Interessengruppen entsprechen. Mehr als eine Methode ist oft wünschenswert, und auch mehrere Methoden können kombiniert werden, um ein Ziel zu erreichen.

Methoden zur Einbeziehung von Interessengruppen können partizipativ (in zwei Richtungen) oder informativ (in eine Richtung) sein. Informative Methoden werden für das Engagement in Betracht gezogen, wenn sie den Bedürfnissen der Interessengruppen entsprechen und auf diese Bedürfnisse ausgerichtet sind; was in der Regel bedeutet, dass sie gemeinsam definiert und möglicherweise gemeinsam mit den Interessengruppen entwickelt werden. Es gibt viele Methoden des Engagements, die von verschiedenen Projekten verwendet werden, und es werden ständig neue Methoden entwickelt. Die in diesem Abschnitt beschriebenen Methoden umfassen die Methoden, die am häufigsten von zivilgesellschaftlichen Organisationen und Projekten verwendet werden.

Nachdem wir im ersten Abschnitt des Handbuchs einen grundlegenden theoretischen und strategischen Überblick über die Kartierung gegeben haben, stellen wir in diesem Abschnitt des Handbuchs eine Reihe von eher "operativen" und konkreten Techniken, Werkzeugen und Beispielen vor, die Praktikern in ihrer täglichen Arbeit mit der Einbeziehung der Interessengruppen helfen können. Jedes lokale Team wird eingeladen, diejenigen zu berücksichtigen, die für ihren spezifischen Kontext relevant erscheinen, und dann diese Methoden entsprechend dem Grad des angestrebten Engagements, der bereits bestehenden Situationen oder dem, was machbar und relevant für die Interessengruppen und die Bedürfnisse und Einschränkungen von CSHubs in dem spezifischen Bereich usw. auszuwählen, anzunehmen und anzupassen.

19. Co-Design und Co-Kreation

Die Methoden zur Einbeziehung von Interessengruppen beinhalten Begriffe wie Co-Kreation und Co-Design².

Co-Kreation wird in der Regel als Oberbegriff für partizipative Kreativität, Design, Co-Design und Open Design verwendet. Co-Kreation bedeutet, Endnutzer und andere relevante Interessengruppen aktiv in einen Entwicklungsprozess einzubeziehen. Co-Kreation verbindet alle relevanten Parteien, die von einer Herausforderung betroffen sind, und baut auf gleichberechtigte Zusammenarbeit. Ein Schlüsselkonzept

² <http://www.cocreate.training/>

der Co-Kreation ist, dass die Nutzer Experten ihrer eigenen Erfahrung sind. Aus diesem Grund bedeutet Co-Kreation gegenseitiges Lernen zwischen allen relevanten Parteien. Es ist besonders nützlich, um Endverbraucher und Kreativprofis bei der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Systeme zu verbinden.

Es ist wichtig zu betonen, dass die Co-Kreation viel weiter geht als die übliche Einbeziehung der Nutzer als Datenquellen. In der Co-Kreation werden die Nutzer aktiv an der gemeinsamen Gestaltung der Zukunft beteiligt. Anders ausgedrückt, basiert die Co-Kreation auf dem Konzept, dass die Projekt- und Designarbeit NICHT IM NAMEN des Benutzers, sondern MIT dem Benutzer erfolgt.

Co-Design ist ein ähnlicher partizipativer Ansatz, der auf das Design angewendet wird, bei dem versucht wird, alle Beteiligten aktiv in den Designprozess einzubeziehen, um sicherzustellen, dass das Ergebnis ihren Bedürfnissen entspricht. Es ermöglicht einem breiten Spektrum von Menschen, einen kreativen Beitrag zur Formulierung und Lösung eines Problems zu leisten. Co-Design bedeutet die Entwicklung von Prozessen zum Verständnis, zur Entwicklung und Unterstützung des gegenseitigen Lernens zwischen mehreren Teilnehmern an kollektiven Entscheidungsprozessen und kollektiven Designs; ein transparenter Prozess der Wertschöpfung, bei dem die Endnutzer eine zentrale Rolle spielen.

Es markiert eine klare Abkehr von formalisierten Arbeitsmodellen, die von traditionellen und hierarchischen Entscheidungsprozessen dominiert werden, die Arbeit in der Regel in körperlose Verfahren verwandeln und die soziale Natur des Arbeitsalltags unsichtbar machen und Prozesse des Co-Designs umsetzen. Weitere Schwerpunkte sind Teilnehmerrollen, Interaktionsprozess, Co-Design-Infrastruktur, Zeitrahmen und Erfolgsfaktoren.

Seit Beginn der Zivilisation entwerfen die Menschen gemeinsam, bis nach der industriellen Revolution, als das Design als Disziplin etabliert und von den Experten übernommen wurde. Sie haben die Kunden nicht in den Designprozess einbezogen, obwohl sie für sie entworfen haben. Heutzutage ist es allgemein anerkannt, dass Menschen im Wesentlichen kreative Wesen sind, die am Designprozess teilnehmen und als Co-Designer zur Produktentwicklung beitragen können. Wie bereits erwähnt, ist Co-Design ein Planungsprozess, der verschiedene Menschen, ihre Rollen und Ideen zusammenbringt, was bedeutet, dass sich alle (Designer, Lieferanten und Verbraucher) auf ein besseres Problemverständnis und die Suche nach der besten Lösung konzentrieren. Jeder Teilnehmer hat das Recht, während des gesamten Prozesses seine Meinung zu äußern, was ihm hilft, seine Erfahrungen auszutauschen, sein Wissen und sein gegenseitiges Verständnis zu erweitern.

Einige der allgemeinen Vorteile des kollaborativen Designs sind:

- Generierung origineller Ideen durch Einbeziehung von Einzelpersonen oder Personengruppen (die keine Designexperten sind) in Verhandlungen und Dialogen;
- Erhöhte Motivation und Engagement aller Beteiligten;
- Sofortige Validierung von Ideen oder Konzepten aufgrund von Diskussions- und Reflexionsmöglichkeiten mit verschiedenen Interessengruppen;
- Bessere Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Beteiligten, die es ihnen ermöglicht, Informationen besser als bisher auszutauschen;
- Höhere Zufriedenheit und Loyalität der Kunden und Nutzer.

Die Schwierigkeiten des kollaborativen Designs sind:

- Die Einbeziehung vieler Interessengruppen kann sowohl mit der Größe als auch mit der sozialen Komplexität einhergehen - der soziale Stil und die Unterschiede in der Kultur und im Wissen der Beteiligten könnten der Zusammenarbeit entgegenwirken;

- Kollaboratives Design kann ein sehr langsamer Prozess sein, da die Zusammenarbeit Transparenz und viel Kommunikation erfordert;
- Die Fähigkeiten für die Leitung von kollaborativen Designprojekten sind sehr spezifisch und für Nicht-Experten oft schwer anzuwenden.

Eine Methodik für Co-Design hilft dem Designteam, die Dynamik der Beziehung zwischen Menschen, Orten, Objekten und Institutionen zu analysieren und aufzuzeichnen. Dies wird oft als Co-Design-Framework bezeichnet, das die Methoden und geeigneten Materialien festlegt, die im Co-Design-Prozess eingesetzt werden können. Die im Designprozess verwendeten Methoden sollten in Bezug auf das Thema, die Hauptziele und die Teilnehmer des Gesamtprozesses geplant und ausgewählt werden. Der Co-Design-Prozess besteht aus mehreren Phasen - Analyse, Synthese, Entwicklung und Realisierung - und beinhaltet grundlegende Schritte:

- Verständnis des jeweiligen Problems/Herausforderung;
- Die Generierung von Ideen und "Brainstorming";
- Organisation der Lösungsvorschläge und Auswahl der Kriterien für die Lösungsfindung;
- Prototypenentwicklung und Lösungsauswahl;
- Präsentation und Test der Lösung;
- Modifikationen und Anpassungen der ausgewählten Lösung.

Es gibt viele Methoden des Co-Designs, aber am häufigsten werden qualitative Methoden wie Einzelinterviews, Gruppeninterviews, Brainstorming, Workshops und Prototyping verwendet. Ein individuelles Gespräch kann einen Einblick in das Verhalten und die Erfahrungen der beteiligten Personen geben und in allen Phasen des Prozesses genutzt werden. Das Gruppeninterview kann auch in allen Phasen eingesetzt und mit anderen Methoden kombiniert werden. Diese Methode gibt einen Einblick in objektive gemeindebezogene Fragen, wenn es Teilnehmer mit unterschiedlichem Bildungs-, Geschlechter-, Alters- und Wirtschaftshintergrund gibt, ist aber nicht ausreichend, um persönliche Fragen zu stellen. Das grundlegende Ziel des Brainstormings ist es, die Meinungsäußerung zu fördern, und es wird verwendet, um Ideen zu generieren, auch solche, die unpraktisch und unvernünftig sind, weil sie letztendlich zu innovativen Lösungen führen können. Der Workshop wird hauptsächlich in der frühen und mittleren Phase des Prozesses eingesetzt, insbesondere wenn wenig Zeit, Personal oder finanzielle Ressourcen für die Entwicklung einer Lösung zur Verfügung stehen. Prototyping ist eine Möglichkeit, eine Lösung für Testzwecke zu präsentieren und dient dazu, das Risiko einer Fehlinterpretation von Inhalten zu reduzieren.

Gemäß dem Co-Design Best Practice Report gibt es bei der Durchführung eines Co-Kreation-Prozesses acht Elemente, die notwendig sind, um ein Open Mind-Set zu schaffen:

VERMITTLUNGSGESCHICK = ein gut ausgebildeter und qualifizierter Moderator, der den Prozess einrichten und spontan auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren kann. Der Moderator muss eine offene Haltung einnehmen, in der Lage sein, einen sicheren Raum zu schaffen und es den Menschen freizustellen, auf ihre eigene Weise etwas beizutragen. Moderatoren müssen sich darüber im Klaren sein, was sie von den Teilnehmern erwarten und wie ihre Bemühungen sichtbar gemacht werden.

Klare Bedürfnisse und gemeinsame Schmerzen = klare Definition der Bedürfnisse der Zielgruppe, des Hintergrunds, der Ziele, Ziele und Aufgaben. Co-Kreation ist eine strategische Entscheidung, hat strategische Konsequenzen und lädt zu mehreren Perspektiven ein. Jeder ist ein Experte für sich - durch den Abgleich von Berufs- und Erfahrungswissen werden gleiche Wettbewerbsbedingungen geschaffen. Es ist auch wichtig zu lernen, wie man Bedürfnisse und Schmerzen vermittelt. Dies ist die Grundlage, um ein Gleichgewicht zu erreichen und individuelle Motivationen zu verstehen.

GESUNDE UMGEBUNG FÜR DIE CO-KREATION = mit speziellen Werkzeugen, Methoden und Rahmeneinstellungen. Ein inspirierendes und offenes Umfeld ist entscheidend für die Entstehung von Ideen. Ebenso wichtig ist aber auch eine klare Struktur. Die Struktur gilt für Inhalt, Raum, Zeitrahmen und sogar (falls sichtbar) Beteiligungsregeln sowie für die Flexibilität der Verfahren während des Kooperationsprozesses um diese, bei Bedarf anzupassen. Bei der Co-Kreation, Zusammenarbeit und Mitwirkung können Probleme wie Prekariat und Ausbeutung auftreten. Fragen der transparenten Verwaltung und Geldverteilung sollten Teil der offenen Diskussion innerhalb der Gruppe sein.

Diversität des Teams = Einbeziehung aller relevanten und notwendigen Interessengruppen innerhalb und außerhalb der Organisationen. Co-Kreation ist inklusive oder sollte eher nicht-exklusiv sein. Denke an die Darstellung, die du anstrebst, nicht (nur) an das Offensichtliche. Es geht um Menschen, nicht um Benutzer oder Kunden. Betrachten Sie die Teilnehmer als "aktive Agenten" und nicht als "Begünstigte".

Gemeinsame Vision & gemeinsame Werte = Entwicklung gemeinsamer Werte und einer gemeinsamen Vision während des Prozesses. Ziel der Co-Kreation ist es, gemeinsame Werte zu schaffen - gemeinsam mit Ihren Stakeholdern. Co-Kreation ist ein offener und konstruktiver Prozess, bei dem die Kontrolle (Prozess und/oder Ergebnis) geteilt wird. Co-Kreation lebt von der gemeinsamen Verantwortung - sowohl in Bezug auf die Ergebnisse als auch auf den Prozess.

INDIVIDUELLE ROLLEN FÜR INDIVIDUELLE ZIELE = die Kunst, Interessengruppen in der richtigen Phase des Prozesses einzubeziehen, um ein positives Ergebnis zu gewährleisten. Die Co-Kreation ist offen. Halten Sie die Personen nach Abschluss der Sitzung beteiligt. Geben Sie Feedback zu den Entscheidungen, die Sie weiterhin treffen.

UMGANG MIT KONFLIKTEN UND INTERESSEN = Einleitung eines Prozesses zur Vermeidung von Konflikten und Interessenunterschieden oder spontanes Handeln bei auftretenden Konflikten. Es geht um kollektive Kreativität - in einem kreativen Prozess wird ein anderer Dialog zwischen Menschen begonnen. Es geht nicht darum, die richtige Idee zu finden, sondern darum, eine Vielzahl von Ideen zu finden. Geben Sie offenes und respektvolles Feedback. Konflikte können aber auch ein Werkzeug des Prozesses sein, um Raum für eine offenere Kommunikation zu schaffen. Konflikte helfen herauszufinden, was für sich selbst oder andere wirklich wichtig ist.

REFLEXION UND BEWERTUNG = es reicht nicht aus, nur Feedback über die Entscheidungen zu erhalten, die Sie treffen, es sollte stattdessen auch der gesamte Co-Kreationsprozess bewertet und zu reflektiert werden. Dies kann wichtige Daten für die folgenden Phasen der Co-Kreation oder das nächste Projekt liefern. Außerdem sollte die Bewertung langfristig angelegt sein - im Anschluss an die Ergebnisse und neue Projektentwicklungen. Projekte sind unbefristet, daher ist es wichtig, ihre Entwicklung im Auge zu behalten.

20. Techniken und Werkzeuge für die Einbeziehung von Interessengruppen und Co-Kreation

Der Schlüssel zum Erfolg eines Stakeholder-Engagement-Prozesses besteht darin, das breite Spektrum und die Arten von Methoden zu verstehen, die bei der Co-Kreation und anderen partizipativen Prozessen des Stakeholder-Engagements eingesetzt werden, wofür sie verwendet werden und warum eine in einem bestimmten Kontext und für einen bestimmten Zweck besser geeignet sein könnte als eine andere.

Es steht eine breite Palette von Techniken zur Verfügung, um ein effektives gegenseitiges Engagement zwischen dem Projektteam und den Interessengruppen zu erleichtern; genauere Details zu diesen Techniken sind unten aufgeführt, können aber im Großen und Ganzen wie folgt kategorisiert werden:

ERSCHLIEßUNG von Techniken zur Eröffnung des Dialogs und zur Sammlung von Informationen mit den Interessengruppen über Fragen im Zusammenhang mit dem Projekt. Diese Sammlung von Techniken ist besonders nützlich in den Anfangsphasen eines Projekts, entweder bei der Entwicklung von ersten Vorbereitungsfragen vor dem Schreiben eines Förderantrags oder in den frühen Phasen eines geförderten Projekts, in denen die Projektziele und das Arbeitsprogramm besser an die Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten angepasst werden.

ERKUNDUNG von Techniken, die helfen können, vorläufige Ergebnisse mit Interessengruppen zu bewerten und zu analysieren. Angesichts der Dauer der meisten Projekte kann es hilfreich sein, frühzeitiges Feedback zu vorläufigen Ergebnissen zu erhalten, um die Interessengruppen für den Prozess zu interessieren und ihnen mehr Verantwortung für die letztendlichen Ergebnisse zu geben. Feedback kann dem Projektteam auch Ideen liefern, wie es seine Arbeit weiter verfeinern kann, z.B. wenn Annahmen nicht klar sind oder von Stakeholdern in Frage gestellt werden. Dies kann bei dem Projekt TASKFORCOME der Fall sein, da einige erste Entwürfe und Forschungen durchgeführt wurden und die Ergebnisse dieser Aktivitäten mit den Projektbeteiligten geteilt werden können.

ENTSCHEIDEN, nachdem Probleme geöffnet, untersucht und analysiert wurden, ist es oft notwendig, mit dem Ausschließen von Optionen zu beginnen und auf der Grundlage der Ergebnisse über Maßnahmen zu entscheiden. Es gibt mehrere Techniken, die das Projektteam und die Beteiligten in Entscheidungen auf der Grundlage der Ergebnisse einbeziehen können, z.B. die Priorisierung besonders interessanter oder relevanter Ergebnisse für das weitere Vorgehen.

INTEGRIERENDE Techniken können zum Erkunden, Analysieren und Entscheiden eingesetzt werden. Diese Techniken können während des gesamten Projektumsetzungsprozesses eingesetzt werden.

Öffnung von Techniken

ICE-BREAKING-Techniken können eine effektive Möglichkeit sein, ein Training oder eine Gruppenveranstaltung zu starten. Es handelt sich um interaktive und oft lustige Aktivitäten, die Menschen helfen, untereinander, mit den Moderatoren/Trainern und dem Zweck und den Zielen des Trainings oder der Veranstaltung in Kontakt zu kommen. Wenn sie gut konzipiert und moderiert sind, beschleunigen und katalysieren sie den Lern- und Teambildungsprozess. Der einfachste Weg, eine Gruppensitzung zu unterbrechen, ist, zur Einführung einen runden Kreis zu machen, in dem die Teilnehmer eingeladen sind, ein paar Worte über sich selbst, ihre Organisationen, ihre Visionen, Beziehungen und Erfahrungen mit dem Thema des Workshops, ihren Erwartungen und vielleicht sogar Sorgen oder Einschränkungen im Zusammenhang mit dem Workshop oder dem Thema zu äußern. Dies kann auch mit gleichen Spielelementen oder Präsentationen in Paaren umgesetzt werden, bei denen sich jede Person in einem Paar zuerst interviewt und sich dann den Gegenüber der Gruppe präsentiert. Mehr zu den „eisbrechenden“ Techniken zur Erleichterung von Gruppenbeiträgen finden Sie unter folgendem Link: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_76.html.

BRAINSTORMING-Techniken können helfen, erste Ideen einer Gruppe zu identifizieren. Indem die Technik die Teilnehmer dazu bringt, schnell zu denken und ihre Ideen in kurzen Sätzen auszudrücken, ermutigt sie die Teilnehmer, die normalen Kriterien, nach denen sie Ideen herausfiltern würden, die möglicherweise nicht sofort relevant oder akzeptabel erscheinen, auszusetzen. Als solche sind viele der Ideen vielleicht

nicht nutzbar, aber es kann ebenso mehrere neue und kreative Ideen geben, die sonst nicht zum Ausdruck gekommen wären, die später weiterentwickelt werden können. Ein nützlicher Leitfaden für eine Reihe von Brainstorming-Techniken finden Sie unter folgendem Link: <https://www.mindtools.com/brainstm.html>

Bei der Nutzung eines **METAPLANS** erhalten die Teilnehmer eine feste Anzahl von Notizpapieren (in der Regel zwischen zwei und fünf, je nach Gruppengröße; wobei in großen Gruppen weniger Notizpapier verwendet wird) und werden gebeten, eine Idee pro Blatt/Zettel zu schreiben. Die Teilnehmer nehmen dann ihr Notizpapier und platzieren es an der Wand und gruppieren identische, ähnliche oder verknüpfte Ideen. Der Moderator fasst dann jede Gruppe zusammen, überprüft, ob die Teilnehmer mit der Gruppierung zufrieden sind (falls erforderlich, Änderungen vornehmen) und kreist und benennt schließlich jede der Gruppen. In der Regel ist es innerhalb von zehn Minuten möglich, dass jeder seine Meinung äußert, was eine Zusammenfassung der Kernpunkte liefert, mit denen sich nachfolgende Gruppenaktivitäten strukturieren lassen.

VENN DIAGRAMME können für einen ähnlichen Zweck wie Metaplans verwendet werden, um den Teilnehmern zu helfen, wichtige Themen und Überschneidungen oder Zusammenhänge zwischen den Themen zu identifizieren. In der **CAROUSEL**-Technik werden die Teilnehmer Gruppen zugeordnet (mit der gleichen Anzahl von Gruppen wie es Stationen gibt) und erhalten eine feste Zeit, um zu einer Station beizutragen, bevor sie zur nächsten gedreht werden. Wenn jede Gruppe einen eigenen Farbstift erhält, ist es für die Teilnehmer möglich zu sehen, welche Ideen von früheren Gruppen eingebracht wurden. Wenn eine Gruppe eine neue Station erreicht, erhält sie Zeit, die Beiträge der vorherigen Gruppe(n) zu lesen. Sie können dann frühere Beiträge abfragen oder darauf aufbauen und ihre eigenen Ideen unter den Ideen früherer Gruppen auflisten. Mit zunehmender Aktivität wird es für Gruppen immer schwieriger, neue Punkte hinzuzufügen, so dass die Zeit pro Station verkürzt werden kann. Sobald die Teilnehmer zur Station zurückkehren, an der sie begonnen haben, können sie aufgefordert werden, darüber zu berichten, was andere Gruppen zu ihren Punkten hinzugefügt haben. Obwohl nicht vollständig umfassend, gibt dies jedem eine gute Vorstellung davon, was beigetragen wurde. Für diejenigen, die ein vollständigeres Bild wünschen, können die Notizen an Wänden oder Flipcharts angebracht werden, die in den folgenden Pausen betrachtet werden können.

Erkundungstechniken

KATEGORISIERUNGstechniken verlangen von den Teilnehmern, dass sie Ideen in Themen sortieren oder gruppieren, z.B. nach vorgegebenen Kriterien oder nach Ähnlichkeit. Zum Beispiel die Gruppierungsphase eines Metaplans, das Aufbringen von Ideen auf Karten und die Aufforderung an die Teilnehmer, die Karten entsprechend ihrer Kategorisierung in verschiedene Stapel zu sortieren.

MIND-MAPPING-Techniken (auch bekannt als Concept Mapping, Spray-Diagramme und Spider-Diagramme) können Ideen schnell erfassen und verknüpfen mit. Die Idee ist, mit dem zu diskutierenden Hauptthema oder Thema zu beginnen, das in die Mitte der Karte gelegt wird (ein leeres Blatt Papier auf einem Flipchart, ein leeres Word-Dokument oder eine Präsentationsfolie) und dann werden Ideen um die zentrale Idee herum geschrieben und mit Linien mit der zentralen Idee verbunden. Jede Idee zu einem zentralen Thema und Gegenstand kann weiter in andere Ideen um sie herum verzweigt werden. So entsteht eine Reihe oder ein Netzwerk von Begriffen, Ideen, aber auch Themen, Lösungen, Ressourcen, die kreatives, nichtlineares Denken in der individuellen, aber noch mehr in der Gruppenarbeit ermöglichen. Beispielsweise können Sie ein Thema einer nachhaltigen CSHub-Finanzierung in den Mittelpunkt der Karte stellen, um es zu diskutieren, und dann können die Teilnehmer der Mindmapping-

Sitzung Ideen zu diesem Thema entwickeln, wie z.B. EU-Fonds, lokale Unternehmensförderprogramme, Philanthropie, Crowd-Finanzierung usw. Dann können EU-Mittel weiter in ESF-, Interreg-Projekte, Norwegen- und EWR-Zuschüsse usw. unterteilt werden.

Die **PROBLEMBAUANALYSE** (auch bekannt als Ursache-Wirkungs-Mapping) funktioniert wie ein Mindmap. Es ist ein einfacheres Werkzeug und daher in seiner Einsatzmöglichkeit eingeschränkt. Dies kann in Situationen nützlich sein, in denen die Komplexität eines Mindmap für einige Teilnehmer als einschüchternd empfunden werden kann oder in denen die Analyse einfach und kurzgehalten werden muss. Anstatt zu beurteilen, wie alle Themen miteinander verknüpft sind, visualisiert die Problembaumanalyse Zusammenhänge zwischen den Ursachen und Lösungen eines Problems. Ein einfaches Bild eines Baumes ist gezeichnet, wobei das Problem auf dem Baumstamm steht. Die Teilnehmer ziehen Wurzeln und schreiben die Grundursachen des Problems entlang jeder Wurzel. Einige Grundursachen können zu anderen Grundursachen führen, so dass ein Element der Verknüpfung zwischen den Wurzeln durchgeführt werden kann, dies sollte aber nicht zu komplex werden. Oben im Stamm werden Zweige gezeichnet, entlang derer mögliche Lösungen mit Verknüpfungen von Zweigen zu anderen Zweigen geschrieben werden, um zu zeigen, wie eine Lösung davon abhängig sein kann, dass eine andere Lösung zuerst implementiert wird. Zusätzlich können Kreise aus farbigem Papier ("Früchte") verwendet werden, um erwartete Auswirkungen oder Ergebnisse der Implementierung von Lösungen darzustellen.

Die **SWOT ANALYSE** ermutigt die Menschen, systematisch über die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken im Zusammenhang mit den zu untersuchenden Themen nachzudenken.

ZEITLEISTEN können verwendet werden, um die Diskussion in Bezug auf historische, geplante oder erhoffte zukünftige Ereignisse zu strukturieren, dies ist besonders relevant für Themen mit einer starken zeitlichen Dimension oder für die Projektplanung mit Interessengruppen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Zeitachsen zu erstellen. So kann beispielsweise eine Zeitlinie ausgehend von der Gegenwart horizontal auf Papier gezeichnet werden, die bestimmte Jahre und/oder historische oder bekannte zukünftige Ereignisse markiert, um den Teilnehmern die Orientierung entlang der Zeitachse zu erleichtern. Die Teilnehmer können dann an verschiedenen Stellen in der Vergangenheit oder Zukunft Kommentare schreiben.

Entscheidungstechniken

Die **ABSTIMMUNG** in den meisten Gruppeneinstellungen kann es schwierig machen, die Anonymität während des Abstimmungsprozesses zu gewährleisten. Dies kann zu verzerrten Ergebnissen führen, und es gibt wenig Raum, die Gründe für die Wahlpräferenzen der Interessengruppen zu erforschen.

Die **EINREIHUNG** kann verwendet werden, um Ideen in Rangfolge zu platzieren. Die Konsensfindung unter den Teilnehmern für ein bestimmtes Ranking kann schwierig sein, obwohl sich die Diskussionen, die durch diese Übung angeregt werden, als aufschlussreich erweisen können. Es ist auch nicht möglich, zwischen besonders beliebten oder unbeliebten Optionen zu unterscheiden, und dies kann in Situationen wichtig sein, in denen nur eine begrenzte Anzahl von Ideen als realisierbar angesehen wird. Darüber hinaus kann das Ranking bedeuten, dass mittelgroße Optionen realisierbar oder etwas bevorzugt sind, wo sie es in Wirklichkeit nicht sind.

Die **PRIORISIERUNG** unterscheidet sich vom Ranking dadurch, dass sie es den Teilnehmern ermöglicht, die Stärke ihres Gefühls für eine bestimmte Option auszudrücken. Die Priorisierungsübungen identifizieren Optionen, die von den Teilnehmern als besonders beliebt angesehen werden (oder auch nicht) und die möglicherweise weitere Untersuchungen erfordern. In Priorisierungsübungen erhalten die Teilnehmer ein

Hilfsmittel, den sie verschiedenen Optionen zuordnen können (z.B. Aufkleber, Steine oder Kreuze mit Stift). Den Teilnehmern wird in der Regel eine feste Anzahl von Stimmen zur Verfügung gestellt (mindestens sollte dies die gleiche Anzahl wie die Anzahl der Optionen sein), da dies verhindert, dass bestimmte Teilnehmer mehr Zähler als andere Teilnehmer den von ihnen bevorzugten Optionen zuweisen und so die Ergebnisse verzerren. Es ist dann möglich, festzustellen, welche Ideen bevorzugt werden, und es ist relativ schnell möglich, die Anzahl der Stimmen, die allen Optionen zugeordnet sind, zu summieren und auf Wunsch eine Rangliste zu erstellen.

MEHRKRITERIENAUSWERTUNG (auch bekannt als Multi-Criteria Analysis oder Multi-Criteria Decision Modelling) ist ein entscheidungsunterstützendes Werkzeug, um Probleme zu untersuchen und Entscheidungen zu treffen, die mehrere Dimensionen oder Kriterien betreffen. Sie ermöglicht es, wirtschaftliche, soziale und ökologische Kriterien, einschließlich konkurrierender Prioritäten, systematisch zu bewerten. Sowohl quantitative als auch qualitative Daten können integriert werden, um den relativen Wert zu verstehen, der auf verschiedene Dimensionen von Entscheidungsoptionen gelegt wird. Im Großen und Ganzen umfasst der Prozess die Definition von Kontexten oder Problemen, die Darstellung von Bewertungskriterien und Managementoptionen sowie die Bewertung.

Es gibt viele andere Techniken zur Einbeziehung von Interessengruppen, die im Rahmen des Projekts als Teil der Vorbereitungs- oder Folgeaktivitäten der Arbeit der Interessengruppen erforscht werden können. Wenn es notwendig ist, auf weitere Details oder eine Art öffentliche Konsultation einzugehen, gibt es folgende weitere Optionen:

FÖRDERUNG VON DIREKT/PROAKTIVEM HANDELN:

- Einzelgespräche und Interviews
- Fragebögen und Umfragen
- Wissensaustausch (Lenkungsgruppen, Beratungsgremien, Multi-Stakeholder-Foren...)
- Informeller Kontakt
- Workshops, Fokusgruppen und andere Arten von Treffen, einschließlich sozialer Veranstaltungen. Von Interessengruppen geführte Workshops oder Konferenzen, die sich auf relevante Fragen im Zusammenhang mit der Forschung konzentrieren
- Vorträge oder Lesungen
- Praktische Demonstrationen, einschließlich partizipativer Veranstaltungen (z.B. Training, Spiele), Besuche vor Ort zur Erleichterung des gemeinsamen Dialogs und des Verständnisses von Studienzentren oder Forschungsprozessen

INSTRUMENTE ZUR SENSIBILISIERUNG FÜR DAS PROJEKT UND SEINE ERGEBNISSE:

- Websites (einschließlich Blogs, Online-Beratungen, Online-Spiele)
- Soziale Medien (einschließlich Online-Diskussionsgruppen und Foren)
- Poster (einschließlich Broschüren, Flugblätter oder Faktenblätter), Videos, Newsletter und Bulletins
- Pressemitteilungen (einschließlich häufig gestellter Fragen)

Jedes Projektteam kann prüfen, ob diese für die lokale Situation relevant sind. In diesem Fall wird eine Sammlung von Praxisnotizen zu einer Auswahl der am häufigsten verwendeten Methoden zum Download auf der Projektwebsite zur Verfügung stehen. Die Praxisleitfäden enthalten Leitlinien für die Durchführung der folgenden Aktivitäten zur Einbeziehung der Interessengruppen:

- Befragung von Interessengruppen
- Organisation von Stakeholder-Workshops

- Teilnahmeabbildung
- Schreiben einer Kurzdarstellung
- Szenario-Analyse
- Gemeinsame Entwicklung von Ergebnissen mit den Interessengruppen
- Erstellung und Verwendung von Videos
- Delphi-Verfahren
- es den Interessengruppen ermöglichen, die Forschungsergebnisse zu überwachen und Daten zu generieren
- Soziale Medien
- Multikriterielle Entscheidungsanalyse
- Moderation von Workshops

21. Zuordnung der Methoden zu den Stakeholdern

	Informieren		Konsultieren	Einbeziehen		Zusammenarbeiten
Methode zur Einbeziehung	Website	Newsletter	Fragebogen	Workshop	Einzelgespräch	Steuerungsgruppe
Regierung		*		*	*	*
KMU		*	*	*	*	
Unternehmensförderung und branchenspezifische Organisationen		*	*	*	*	*
Interessengruppen und NGOs	*	*	*	*	*	*
Bildung, Schule und Forschung	*	*	*	*	*	*
Internationale Organisationen	*	*	*	*	*	*
Allgemeine Öffentlichkeit	*	*	*			
Personen mit Kompetenzen, Position...	*	*	*	*	*	*
Medien	*	*	*			
Andere...						

Abbildung 25 - Zuordnung der Methoden zu den Stakeholdern

22. Detaillierte Planung der Einbeziehung der Stakeholder

Für die Zwecke dieses Handbuchs haben wir eine Tabelle aus einem Biodiversität Stakeholder Engagement Handbook angepasst, das sich auf Forschungsprojekte konzentriert. Der CSHub kann als ein CSHub-Projektierungsprozess betrachtet werden, bei dem Stakeholder wichtig sind, um einen funktionierenden und relevanten CSHub aufzubauen. Ihre Beteiligung sollte für jede Phase geplant werden, beginnend mit den Anfangsphasen am unteren Ende der Tabelle bis hin zu den Endphasen. Die Einbeziehung der Stakeholder kann so für jede Phase und Zielgruppe des TASKFORCOME-Projekts geplant werden.

Nachher	Identifizierung zukünftiger Projektideen													
	Kommunikation und Verbreitung der Ergebnisse an die Stakeholder													
	Feedback													
Während/ nachher	Datennutzer/Empfänger/ Begünstigter													
	Implementierung der Projekterkenntnisse													
	Training													
Während	Bereitstellung von Ressourcen durch die Stakeholder (Ausrüstung, Daten, Geld, Kontakte)													
	Monitoring													
	Vorhersage/ Modellierung													
Vorher/ Während	Beratung / Empfehlungen / Projektrevision													
	Vernetzung													
Vorher	Projektstrategie/ Projektdesign													

Phase	
	Rollen der Stakeholder/ Bereiche und Ausmaß des Einflusses/ Wie werden Stakeholder eingebunden?
	Stakeholder
	Bildungs-/ Ausbildungszentren und Schulen
	Unternehmensförderungsorganisationen
	Lokale Behörden
	Regionale Behörden
	Nationale Behörden
	Branchenspezifische Organisationen
	Interessengruppen, einschließlich NGOs
	Hochschulen und Forschung
	KMU
	Internationale Organisationen, EWIVs
	Allgemeine Öffentlichkeit
	Personen mit Kompetenzen, Position.....
	Andere?

Abbildung 26 - Beispiel einer Matrix, die bei der Planung von Aktivitäten für verschiedene Ebenen der Einbeziehung von Stakeholdern verwendet werden kann. Eine Vorlage dieser Matrix kann unter <http://www.biodiversa.org/577> heruntergeladen werden.

Bevor die Matrix weiterentwickelt oder mit den Stakeholdern geteilt wird, ist es wichtig, die praktischen Aspekte der vorgeschlagenen Involvierung zu berücksichtigen, um festzustellen, ob der Plan machbar ist. Dies sollte auch eine Prüfung der zeitlichen und finanziellen Kosten beinhalten und es den Beteiligten ermöglichen, etwaige Hindernisse zu erkennen.

Die folgenden Fragen können bei der Betrachtung der praktischen Aspekte helfen:

- Sind die Zeitrahmen für jede Aktivität realistisch, einschließlich Vorbereitung, Überprüfung und Analyse?
- Wer ist verantwortlich - sind verschiedene Personen für verschiedene Teile verantwortlich?
- Wie viel Arbeitszeit wird benötigt? Ist diese Zeit verfügbar? Was wird es kosten?
- Wie hoch sind die Kosten für externe Expertise (falls gewünscht / erforderlich)? Wie hoch sind die Verwaltungskosten, einschließlich der Anmietung von Räumlichkeiten, des Telefonierens, der Bereitstellung von Dokumenten usw.?
- Sollen die Stakeholder für ihre Zeit vergütet werden? Sollen ihre Aufwendungen gedeckt werden? Gibt es weitere Kosten im Zusammenhang mit der Kommunikation und Veröffentlichung von Informationen, einschließlich der Aufzeichnung und Bereitstellung von Feedback an die Stakeholder?
- Wie könnte die lokale Kultur den Prozess beeinflussen oder einschränken? Welche Eventualitäten müssen berücksichtigt werden, falls sich das Engagement während des Prozesses ändern sollte, und was könnten verschiedene Optionen für die allgemeinen Zeitpläne und Kosten des Projekts bedeuten?

Die Antworten auf diese Fragen können dazu führen, dass die Tabelle angepasst werden muss.

Sobald die praktischen Aspekte geprüft und die Matrix gegebenenfalls überarbeitet worden ist, sollte sie mit den Stakeholdern und Geldgebern geteilt werden, um ihnen Klarheit darüber zu verschaffen, was wann unternommen wird. Die Stakeholder könnten unterschiedliche Ansichten über ihre Verfügbarkeit kommunizieren oder bestimmte Anforderungen und Einschränkungen haben. Zum Beispiel:

- Ihr Engagement soll auf einer bilateralen Basis und nicht in einer Gruppensituation erfolgen. Sie bevorzugen es, nicht mit anderen Stakeholdern zu interagieren.
- Sie haben Schwierigkeiten, den Ort zu erreichen, an dem das Projekt voraussichtlich stattfinden wird,

und ziehen es daher vor, auf andere Art einbezogen zu werden, vielleicht aus der Ferne.

- Sie können nicht zu dem vorgeschlagenen Zeitpunkt.
- Das kann darauf hindeuten, dass eine andere Ebene oder Methode des Engagements angemessener ist.

Die Matrix sollte ein flexibles und anpassungsfähiges Dokument bleiben, das bei Bedarf angepasst und aktualisiert werden kann.

23. Monitoring und Evaluation

Die Bewertung der Wirksamkeit des Engagements der Stakeholder und das Lernen aus den Erfahrungen für die Zukunft sind sehr wichtig. So könnte beispielsweise die Evaluation verwendet werden, um den Geldgebern einen Nachweis zu erbringen, welche Werte durch ihre Unterstützung hervorgebracht worden sind, oder für den Nachweis über den Wert des Co-Design- und Implementierungsprozesses und seiner Ergebnisse, oder sie könnte den Stakeholdern zeigen, wie ihre Beteiligung genutzt wurde, oder ob die finale Anstrengung für alle relevanten Projektbeteiligten relevante Ergebnisse erbracht hat.

Daher ist Monitoring und Evaluation ein notwendiger und wichtiger Bestandteil des Prozesses der Einbeziehung von Stakeholdern und sollte von Anfang an bereits in der Planungsphase berücksichtigt werden. Es sollte sich auch während des gesamten Prozesses der Einbeziehung von Stakeholdern Zeit genommen werden, um darüber nachzudenken, was sich als wirksam erwiesen hat (oder vielleicht nicht).

Es gibt nicht den einen oder einfachen Weg, die Einbeziehung der Stakeholder zu evaluieren. Der Zweck der Evaluation kann helfen, ihr Design zu bestimmen. Im Idealfall sollten mit den Stakeholdern Indikatoren für die Evaluation vereinbart werden (insbesondere in Projekten mit hohem Engagement oder in Projekten mit Konflikten), die erkennbare, erreichbare, beschreibbare, konkrete und relevante Ergebnisse widerspiegeln. Der Ansatz zur Evaluation hängt weitgehend davon ab, ob die Effektivität des Engagements bewertet werden soll, oder die Ergebnisse und Auswirkungen. Daher ist es wichtig, darüber nachzudenken, wie die Ergebnisse der Evaluation genutzt und angewendet werden sollen. Im Großen und Ganzen gibt es zwei Arten der Evaluation:

Die summative Evaluation wird tendenziell dort eingesetzt, wo es eine Rechenschaftspflicht gibt, z.B. zu Auditzwecken, oder um den Stakeholdern zu zeigen, wie ihre Beiträge zum Projekt angenommen wurden. Daher müssen Daten gesammelt und gegebenenfalls anhand statistischer Methoden ausgewertet werden, um nachzuweisen, dass bestimmte Ziele erreicht wurden. Diese Datenerhebung muss möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden, da einige Ergebnisse Zeit in Anspruch nehmen können. Summative Ansätze sind begrenzt in der Lage sein, die oft fließende und dynamische Natur der Einbeziehung von Stakeholdern abzubilden, da sie sich mehr auf die Ergebnisse als auf die Prozesse konzentrieren, die zu ihnen geführt haben.

Die formative Evaluation kann so konzipiert werden, dass die Projektmanager und Stakeholder aus dem Engagement Prozess lernen können, damit sie sich besser in die zukünftige Forschung einbringen können. Die formative Evaluation kann in Aktivitäten während des gesamten Forschungszyklus eingebettet werden, so dass sich die Projekte an das Feedback anpassen können, um die Beteiligung der Stakeholder während des Projekts zu verbessern. Die formative Evaluation kann partizipativ sein und eher qualitative Methoden wie Interviews, Fokusgruppen und Beobachtung verwenden, um zu beschreiben und zu veranschaulichen, warum und wie der Prozess funktioniert hat oder nicht.

Evaluierung bietet mehrere Vorteile, darunter:

- Wenn die Evaluierung von Anfang an durchgeführt wird, kann sie bei der Planung der Einbeziehung der Stakeholder hilfreich sein. Es hilft dem Projektteam, sich auf das zu konzentrieren, was erreicht werden muss, wie man Ziele erreicht und wie man den Erfolg misst. Daher kann die Evaluation dazu beitragen, Ziele und Ergebnisse klarer zu definieren.
- Evaluierung während des gesamten Prozesses bietet die Möglichkeit, über den gewählten Ansatz nachzudenken und gegebenenfalls Änderungen und Verbesserungen vorzunehmen.

- Die Evaluation liefert Nachweise, mit denen der Wert und der Nutzen der Tätigkeit und die Leistungen dokumentiert werden können. Es kann auch den Wert, der durch eingesetzte Gelder generiert wurde, aufzeigen.
- Die Evaluation kann verwendet werden, um den Stakeholdern zu zeigen, wo ihre Beteiligung zum Projekt beigetragen hat.
- Die Evaluation ermöglicht es, zu berücksichtigen, was gut funktioniert hat und daher dazu verwendet werden kann, zukünftige Aktivitäten zu informieren.

Wenn die Evaluation gut durchgeführt wird, kann sie den Prozess verbessern und es dem Projektteam ermöglichen, mehr über die Auswirkungen des Projekts zu erfahren und zu verstehen.

Der Evaluationsprozess berücksichtigt i.d.R. drei Bereiche:

1. Der Erfolg des Engagement-Prozesses. Wurden beispielsweise die Ziele und Vorgaben des Engagement-Prozesses erreicht?
2. Der Prozess. Waren die ausgewählten Methoden angemessen? Waren die Kosten angemessen? Was hat gut und was weniger gut funktioniert und warum? Welche Erkenntnisse können für zukünftige Engagement-Prozesse gewonnen werden?
3. Welche Auswirkungen hatte der Prozess (auf die Stakeholder und das Projekt)? Gab es unerwartete Ergebnisse?

Neben der Betrachtung der Auswirkungen, der Ergebnisse und des Prozesses ist es auch wichtig zu prüfen, ob das Engagement die Ziele der Stakeholder erfüllte, und ihre Ansichten über den Engagement-Prozess und seine Ergebnisse zu berücksichtigen.

Damit die Evaluation ganzheitlich ist, muss sie von Anfang an in allen Phasen des Gesamtprozesses konkretisiert werden. Die Evaluation der Planungsphase wird getrennt von der Umsetzungsphase geplant, und die weitere Evaluation der finalen Wirkungen wird zusätzlich berücksichtigt. Jeder dieser grundlegenden Evaluationsaspekte wird ausgearbeitet, indem zunächst der Zweck der Evaluation, also was genau sie herausfinden will, definiert wird. Danach werden die Evaluationsmethoden und spezifischen Formen für jede Phase einzeln vorgestellt, wie die folgende Matrix zeigt.

	Was wollen Sie wissen?	Welche Evaluationsmethoden werden Sie anwenden?	Wie wird die Evaluation durchgeführt?
Planungsprozess			
Engagement			
Nutzen/Ergebnisse			

Abbildung 27 - Eine einfache Tabelle zur Evaluation der Beteiligung der Stakeholder (verfügbar zum Herunterladen auf der BiodivERSA-Website)

24. Evaluationsprozess

STUFE 1: VON ANFANG AN

Die Evaluation spielt schon zu Beginn eines Projekts eine wichtige Rolle. Indem Sie den Evaluationsprozess frühzeitig berücksichtigen, können Sie sicherstellen, dass die Evaluation auf den Zielen und gewünschten Ergebnissen des Projekts und des Engagement-Prozesses basiert. Es kann sein, dass durch die frühzeitige Berücksichtigung der Evaluation Ihre Ziele definierter werden, was sie messbarer und erreichbarer macht.

Darüber hinaus kann es notwendig sein, einige Ausgangsdaten zu sammeln, bevor das Engagement beginnt, um Daten zum Vergleich zu haben. Dies ist besonders wichtig, wenn Sie sehen wollen, ob sich die Lage nach dem Engagement ändert.

STUFE 2: WÄHREND DES GESAMTEN PROZESSES - LAUFENDE EVALUATION

Die Engagementaktivitäten sollten während des gesamten Prozesses überwacht und überprüft werden, um sicherzustellen, dass das Engagement dem Zweck dient und dass, falls erforderlich, Änderungen vorgenommen werden können. Dies ist besonders wichtig, wenn sich Aspekte des Projekts oder des Engagementprozesses geändert haben - vielleicht aufgrund der Ergebnisse einiger Engagementaktivitäten. Wenn Änderungen vorgenommen werden müssen, ist es notwendig zu verstehen, warum die Dinge funktionieren oder nicht funktionieren.

Instrumente wie Anwesenheitsformulare, Feedbackformulare oder Bewertungsgespräche können verwendet werden, um festzustellen, wo Verbesserungen am Prozess vorgenommen werden müssen. Die Feststellung, ob das Engagement wie geplant verläuft, muss alle am Prozess Beteiligten einbeziehen, einschließlich der Stakeholder. Dieser Monitoringprozess kann besonders nützlich sein, wenn zuerst schwer erreichbare oder neue Stakeholder hinzugezogen werden, oder, wenn die Dinge nicht wie geplant oder erwartet verlaufen.

Es ist auch wichtig, den Kontakt aufrechtzuerhalten und Feedback zu geben, wenn Sie die Stakeholder gerade nicht einbeziehen, insbesondere in Projekten mit langen Laufzeiten. Dies ermöglicht es den Stakeholdern, sich weiterhin in den Prozess eingebunden zu fühlen und auf dem Laufenden zu bleiben. Die Beteiligung von Stakeholdern kann auch Ownership und Verantwortung für den Prozess der Einbeziehung erhöhen und weitere Diskussionen erleichtern, die die endgültige Wirkung des Projekts verbessern und soziale Beziehungen aufbauen.

STUFE 3: ABSCHLUSSEVALUATION

Bei der abschließenden Evaluation sollte nicht nur berücksichtigt werden, ob das Engagement seine Ziele und Vorgaben erfüllt hat, sondern auch, ob der Prozess des Engagements angemessen und zweckmäßig war. Darüber hinaus ist es wichtig sicherzustellen, dass die Stakeholder in der Lage sind, festzustellen, wo ihre Beiträge im Rahmen des Engagement-Prozesses eingesetzt wurden. Es ist sowohl eine gute Praxis als auch eine allgemeine Höflichkeit, mit den beteiligten Stakeholdern weiterzuarbeiten und sie über die Ergebnisse und alle vorgeschlagenen nächsten Schritte zu informieren. Dieses Feedback kann Informationen darüber enthalten, was mit ihrem Input passiert ist und welchen Unterschied er gemacht hat.

Ein wichtiger Faktor bei der Evaluation von Engagement-Prozessen ist, dass es manchmal lange dauern kann, bis die Ergebnisse erreicht sind, vielleicht einige Zeit nach dem Abschluss des Projekts. Daher müssen die Schlussfolgerungen über den Erfolg einer bestimmten Engagement-Übung möglicherweise zu einem

späteren Zeitpunkt erneut überprüft werden.

Bei der Evaluation des Prozesses ist es notwendig, zu berücksichtigen, ob:

- Der Grad der Beteiligung für die Stakeholder als angemessen erachtet wurde;
- Die Methoden angemessen und erfolgreich waren;
- Die Kosten angemessen waren.

Die folgenden Fragen können helfen, die Evaluation des Prozesses zu verfeinern:

- Welche Methoden können eingesetzt werden, um die Effektivität des Engagements zu bestimmen? ^[L]_[SEP]
- Werden/sollten Stakeholder in die Bewertung einbezogen werden? ^[L]_[SEP]
- Gibt es andere Stakeholder, die für den Bewertungsprozess geeignet sein könnten?
- Welchen Wert werden die Stakeholder wahrscheinlich auf die Bewertung legen?

Es gibt viele Methoden zur Erfassung von Informationen über die Effektivität des Engagements, von der Beurteilung der Einsatzbereitschaft über Feedbackformulare bis hin zu Interviews oder Meetings, die speziell auf die Prüfung von Wahrnehmungen ausgerichtet sind. In einigen Projekten könnte es sich lohnen, eine Reihe von formalen Methoden einzubauen, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse angemessen analysiert werden können. Beispielsweise könnten Projekte mit Konfliktpotenzial mehr Möglichkeiten zur Bewertung und Evaluation erfordern.

EVALUATION DER ERGEBNISSE

Bei der Evaluation der Ergebnisse und Auswirkungen des Engagement-Prozesses ist es wichtig, die Ziele und Vorgaben des Engagements zu berücksichtigen und Indikatoren und Maßnahmen zu entwickeln, die verwendet werden können, um Ergebnisse zu finden/evaluieren/zeigen. Eine Evaluationstabelle kann verwendet werden, um die erforderlichen Informationen zu berücksichtigen.

ZIELE/ ZWECK	MÖGLICHE INDIKATOREN	WIE MAN DATEN ERHÄLT	WICHTIGE ANNAHMEN
Bessere Information der Stakeholder und der allgemeinen Öffentlichkeit	Erhöhtes Verständnis und Bewusstsein	Fragebögen und Interviews mit den Teilnehmern vor und nach dem Prozess	dass sowohl das Bewusstsein als auch die Bereitschaft zum Engagement das Ergebnis der Engagementaktivität sind und nicht irgendwelcher anderer Faktoren
	Bereitschaft zur Teilnahme in der Zukunft	Fragebögen und Interviews nach dem Prozess, sowie Folgeinterviews zu einem späteren Zeitpunkt	

Abbildung 28 - Beispiel einer Tabelle zur Auswertung der Ergebnisse (übernommen von Warburton et al.). Eine Vorlage für diese Tabelle kann unter <http://www.biodiversa.org/577> heruntergeladen werden.

Verschiedene Forschungsteams können in dieser Phase der Evaluation leicht tabellarische Darstellungen verwenden; diese sind alle gleichermaßen gültig, um die Entwicklung des Denkens zu unterstützen, das für die Bewertung der Ergebnisse des Engagements erforderlich ist.

Teil D - Anhänge

Anhang I

Lokale Workshops zur Schulung von Stakeholdern im Co-Design und in der Co-Erschaffung von CSHUBs

Um ein effektives Engagement der Stakeholder zu ermöglichen, ist im Rahmen von TASKFORCOME ein Capacity Building-Programm durch Trainingsworkshops geplant, das den Leiterinnen dieses Prozesses und allen Teilnehmern hilft, den Prozess angemessen zu organisieren. Darüber hinaus sollen diese Trainingsworkshops nicht nur für den Wissenstransfer genutzt werden, sondern auch alle relevanten Co-Erschaffungsprozesse initiieren, die für den Betrieb von CSHUB und die Erreichung der wichtigsten Ergebnisse und Wirkungen des Projekts entscheidend sind.

Das Training sollte alle Stakeholder einbeziehen, die für das effektive Engagement in der CSHub-Einrichtung und deren Visions- und Missionsverwirklichung entscheidend sind.

Die Schulung umfasst die folgenden Themen:

1. Der Kontext der Einbeziehung der Stakeholder (Projekt, Partner, Ziele, Themen)
2. Die Stakeholder-Maps, Zweck, Nutzen, Methoden/Instrumente, Modelle und Pläne
3. Mitgestaltung der vom CSHUB zu erbringenden Dienstleistungen und Unterstützungsmaßnahmen

Der größte Teil der Trainingsinhalte stammt aus diesem Handbuch, aus Abschnitt B. Die Methodik des Trainings sollte auf den interaktiven Workshops basieren, die Theorie und Praxis verbinden, einschließlich der Arbeit in kleinen Teams. Das Training sollte jedoch bereits die Aktivitäten umfassen, die eine praktische Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse durch Co-Design und Mitgestaltung der TASKFORCOME-Aktivitäten ermöglichen.

Der Workshop-Moderator könnte derselbe Moderator des Engagement-Prozesses sein, der die Rolle des Trainers für die weiter gefassten Stakeholder spielt, die den gleichen Prozess durchlaufen, wie er in Abschnitt B beschrieben ist.

TASKFORCOME sieht einen eintägigen Trainingsworkshop vor als Gelegenheit, den Prozess des Engagements und der Co-Kreation einzuleiten; es wird erwartet, dass für den erfolgreichen und funktionierenden Betrieb der einzelnen lokalen CSHUBs andere Trainingseinheiten und Veranstaltungen organisiert werden. Diese Workshops können als Teamarbeit in kleineren Teams von 4-6 Teilnehmern pro Team organisiert werden, die jeweils an der gleichen Aufgabe arbeiten. Das Ergebnis jedes Teams kann nach dem Workshop durch das Projektteam in ein einheitliches Dokument integriert und dann per E-Mail an alle Workshopteilnehmer zur weiteren Überprüfung, Verbesserung, Kommentierung, Korrektur und Änderung verteilt werden. Dadurch wird ein hohes Maß an Eigenverantwortung geschaffen, und das Capacity Building-Programm kann eng mit dem Planungsprozess verbunden sein, was zwei Ziele durch eine Aktivität verbindet.

Das Stakeholder Engagement Capacity Building im TASKFORCOME-Projekt konzentriert sich auf die Entwicklung der individuellen Fähigkeiten und Organisationssysteme, die erforderlich sind, um die Stakeholder effektiv in das Projekt und seine Aktivitäten einzubeziehen, insbesondere in die Aktivitäten der Co-Kreation, Co-Entwicklung und des Co-Managements der fünf lokalen CSHUBs. Diese Phase ist

entscheidend, um sicherzustellen, dass sich Projekt und neue Organisation in kohärenter Weise verstehen (Vollständigkeit) und reagieren (Reaktionsfähigkeit) können.

Das Programm des TASKFORCOME Training Workshops basiert auf den folgenden Annahmen über die Ergebnisse:

- 15-20 Stakeholder sollten in jeden lokalen Trainingsworkshop einbezogen werden, die die bereits erfassten Zielgruppen repräsentieren;
- Der Hauptfokus des Workshops sollte Mentalitäts- und Kapazitätsaufbau sein, um einen erfolgreichen lokalen/regionalen CSHUB aufzubauen, mitzugestalten, zu entwickeln, zu starten und zu betreiben, die lokale Dimension zu verstärken und sich dann auf die Vision, die Bedürfnisse und den Nutzen für die Stakeholder in jedem lokalen CSHUB zu konzentrieren;
- Es wird erwartet, dass der TASKFORCOME Training Workshop das Interesse und das Engagement der Stakeholder für den lokalen CSHUB in kurzen Trainingseinheiten (ein Tag) weckt, wobei man davon ausgeht, dass eine erfolgreiche Beteiligung der Stakeholder während der gesamten Laufzeit des CSHUB und der Umsetzung von TASKFORCOME erreicht wird, was auch Überarbeitungen, Updates, Verbesserungen der Konzepte, Strategien, Materialien und Werkzeuge ermöglicht.

Als Vorschlag für die Agenda des Trainingsworkshops ist es sinnvoll, eine Arbeitssitzung zu gestalten, die theoretische und praktische Elemente mit den Arbeitspaketen des Projekts in Einklang bringt. Anschließend kann die Reihenfolge der Punkte/Probleme, die während der Trainingsworkshops zu entwickeln sind, wie folgt organisiert werden:

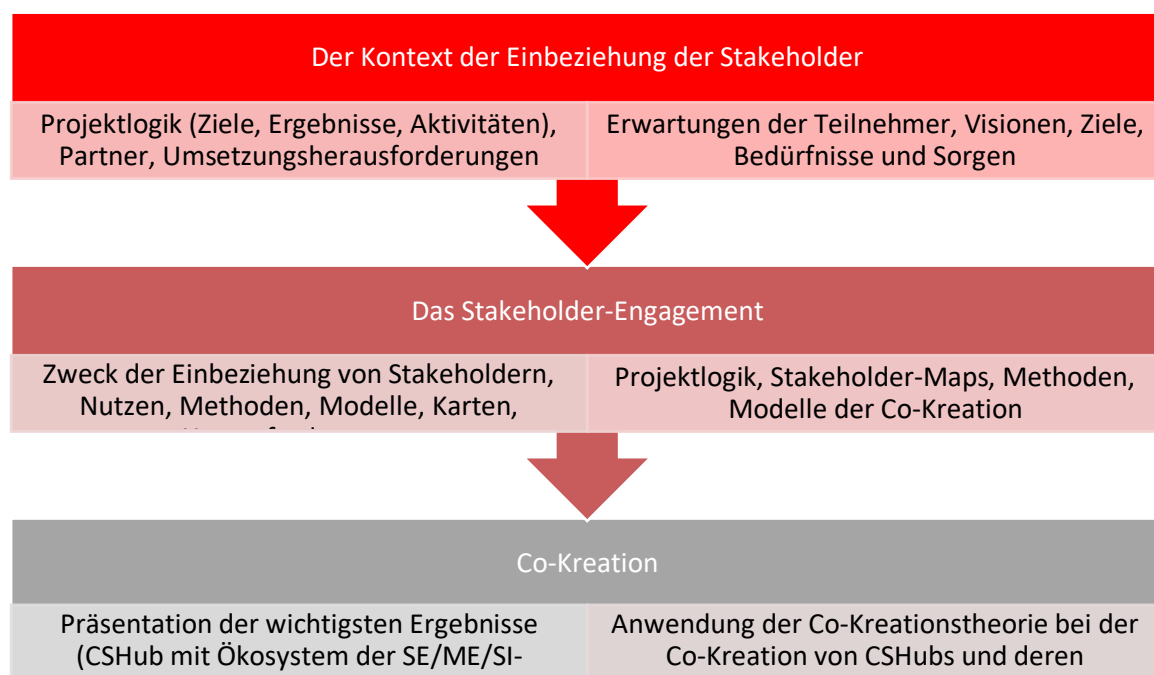


Abbildung 27 - Trainingsvorschlag für das Stakeholder-Engagement - das Training umfasst Theorie und Praxis, die im Rahmen desselben Workshop-Programms umgesetzt werden

Nach jedem theoretischen Element sorgt eine entsprechende Übung für die direkte Umsetzung des Lernmaterials und die sofortige Co-Kreation der für das Projekt TASKFORCOME relevanten Ergebnisse. Im ersten Schritt äußern die Teilnehmer ihre Erwartungen, Bedürfnisse und Sorgen in Bezug auf den Workshop und das Projekt und seine Interventionslogik. Auf diese Weise kann das Projekt seine Relevanz

für die beteiligten Stakeholder erhöhen und seine Ziele und Aktivitäten mit den Interessen und Bedürfnissen der Stakeholder verbinden.

Sobald sie praktische Werkzeuge zur Co-Kreation erlernen, können sie an der Mitgestaltung der Verbesserung der Projektlogik, der Definition der vollständigeren und relevanteren Maps, Methoden und Modelle zur Einbeziehung der Stakeholder teilnehmen. Nachdem die entscheidenden Ergebnisse vorgestellt wurden (CSHub und seine Programmidee), können sie mit der Mitgestaltung des CSHubs und seines Programms beginnen, damit es für sie und ihre Perspektiven auf ein optimales und nachhaltiges Co-Design relevanter ist. Es wird erwartet, dass ihr Engagement durch die Trainingsworkshops angeregt, ihr aktives Engagement innerhalb des CSHUBs (als Entwickler, Anbieter, Trainer, Experte, Berater usw.) angezogen und aufrechterhalten, und eine partizipative Denkweise entwickelt wird.

Eine vorgeschlagene Agenda für den Trainingsworkshop sieht vor:

1. Begrüßungsworte (15')
2. Präsentation des Projekts, der Partner, der Trainer und der Workshop-Ziele (30')
3. Vorstellung der Teilnehmer zu zweit (als Icebreaker): wer wir sind, warum wir hier sind, was unsere Visionen, Ziele, Bedürfnisse und Sorgen sind, ein kleines Geheimnis (Leidenschaft, Hobby, etc.) (45')
4. Pause (15')
5. Darstellung von Zweck, Nutzen, Methoden, Modellen, Maps sowie Herausforderungen des Stakeholder-Engagements (30')
6. Co-Kreativer Workshop zur Diskussion der Projektlogik, Stakeholder Engagement Maps, Methoden, Modelle durch Arbeit in kleinen Gruppen und Präsentation der Ergebnisse im Panel (60')
7. Mittagspause (60')
8. Präsentation der wichtigsten Ergebnisse (CSHub mit Ökosystem der SE/ME/SI-Fördermaßnahmen) (30')
9. Mitgestaltung des CSHubs, der die Hauptaspekte des Hubs definiert (Ziele, Programme, Ressourcen, Managementmodell und Finanzierungsquellen) (60').
10. Zusammenfassung der Schlussfolgerungen des Workshops und Vorschlag für einen Aktionsplan (45')

Die TASKFORCOME-Trainingsworkshops werden voraussichtlich eintägig an jedem CSHUB-Standort durchgeführt; sie zielen darauf ab, den Engagementprozess einzuleiten, der mit mehr Sitzungen, mehr Treffen und mehr Diskussionen innerhalb des lokalen CSHUB fortgesetzt werden sollte, um neue Dienste und Interventionen für ME gemeinsam zu entwickeln und weiter zu erproben. Der Stakeholder-Workshop kann in mehrere Sitzungen unterteilt werden, die über einen längeren Zeitraum stattfinden.

Anhang II

Kollaborative Plattformen für die Einbeziehung von Stakeholdern

Das Verständnis einer Plattformmöglichkeit für ein effektives Stakeholder-Engagement in der heutigen vernetzten Welt ist ein wesentlicher Schritt im Prozess des Plattform-Designs.

Der größte Teil der heutigen Welt und der Unternehmen ist auf Plattformen organisiert. Android, Windows und iOS, Google, Apple, Facebook, YouTube, Alibaba, Instagram, Amazon, WhatsApp, Waze, Uber, Lyft, Airbnb, Pinterest, Square, Social Finance, GitHub, Kickstarter, ZocDoc oder Medium (eine Plattform, auf der jeder Artikel oder Blogbeitrag veröffentlichen kann), um nur einige zu nennen. Im Jahr 2016 waren vier der fünf besten auf der Liste der wertvollsten Marken von Forbes Plattformunternehmen, ebenso wie elf der zwanzig besten. Und seit Anfang 2017 sind die fünf besten Unternehmen nach Marktkapitalisierung alle Plattformen.

Heute wird daraus ein Geschäftsmodell, das für all jene Bemühungen von großer Relevanz sein kann, an denen eine große Anzahl verschiedener Stakeholder in einem synergistischen Engagement-Modell beteiligt ist. Dieses Modell kann nicht nur ein hohes Maß an Beteiligung schaffen, sondern auch verschiedene Modelle der Vernetzung, Synergie und Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern, aber auch mit der breiten Öffentlichkeit ermöglichen.

Eine einfache Definition von Plattformen ist: **Eine Plattform ist ein Geschäftsmodell, das Mehrwert schafft, indem es den Austausch zwischen zwei oder mehr voneinander abhängigen Gruppen**, in der Regel Verbrauchern und Produzenten, **erleichtert**. Im sozialen Kontext können dies jedoch Stakeholder sein, die für ein bestimmtes Thema relevant sind, wie z.B. die Förderung von migrantischem und Sozialunternehmertum oder die Einrichtung eines CSHUB. Eine digitale Plattform kann eine einfachere Kommunikation (Information), Konsultation (Feedback), Beteiligung (Diskussion und Co-Kreation) und Zusammenarbeit (Co-Management und Partnerschaft) ermöglichen.

Eine Plattform ist also nicht ein Stück Technologie, eine Website oder eine App. Es handelt sich vielmehr um ein ganzheitliches Geschäftsmodell, das Mehrwert für alle an der Plattform beteiligten Stakeholder schafft. Um das Potenzial von Plattformen im Stakeholder-Engagement-Prozess zu nutzen, müssen wir den Plattformdesign-Prozess verstehen.

Normalerweise teilen wir das Plattform-Designs in vier große Schritte. Die in diesem Dokument beschriebene Erkundungsphase ist von entscheidender Bedeutung, da sie dem Gestalter (dem Team oder der Organisation, die aktiv versucht, die Stakeholder-Engagement-Strategie zu entwickeln) hilft, zu verstehen, ob es die richtige Gelegenheit gibt, einen Kontext und/oder eine Organisation des Kontextes zu gestalten.

Um eine Möglichkeit zur Entwicklung einer Plattformstrategie zu identifizieren, muss ein Gestalter zunächst die Beziehung zwischen seiner aktuellen Identität und seinem Wert (vorübergehender "Wettbewerbsvorteil" des Projektteams, das an der CSHub-Einrichtung arbeitet) und dem bestehenden Ökosystem verstehen und später herausfinden, welche wichtigen strategischen Spielabläufe eine Strategie charakterisieren können, die in erster Linie für das Ökosystem konzipiert ist (CSHub ist ein Ökosystem).

Die Erkundungsphase endet mit dem ersten Abgrund des Plattform-Designprozesses: Die Definition der Möglichkeit bedeutet zu verstehen, ob eine komplexere kontinuierliche Iteration von Design, Validierung und Prototyping durchgeführt werden sollte, mit dem Ziel, zu zeigen, dass es eine Übereinstimmung

zwischen dem bestehenden Ökosystem, dem Potenzial, das es ausdrücken kann, und der Plattformstrategie, die darauf abzielt, es zu erhalten, gibt.

Der Explorationsprozess, wie wir ihn derzeit durchführen, kann ebenso in vier Schritten strukturiert werden:

1. Abbildung der bestehenden Ökosystem-Erfahrungen: ein Prozess, der sich darauf konzentriert, zu ermitteln, wie das Ökosystem bereits interagiert, was die beteiligten Einheiten, die Mediatoren und die Infrastrukturelemente sind;
2. Identifikation von Mustern der Plattformentstehung, die verwendet werden können, von Vermögenswerten, die vom Gestalter genutzt werden können, von vorhandenen Gräben;
3. Analyse der Wertschöpfungskette in Bezug auf Schichten, wahrgenommenen Wert, Entwicklungsstand aller Komponenten, um sicherzustellen, dass ein Gestalter die richtigen Elemente aggregieren kann;
4. Identifikation des Gameplays, das ein Gestalter mit dem Ziel verfolgen kann, die Regeln des Marktes zu transformieren, bessere Erfahrungen zu ermöglichen und eine Attraktion zu schaffen.

Dies kann bedeuten, dass die Gestalter des CSHub-Ökosystems solche Plattformen nutzen können, um alle relevanten Stakeholder, von Migranten und Sozialunternehmern bis hin zu den relevanten NGOs, Wirtschaftsfördereinrichtungen, Förderern usw., für die Teilnahme zu gewinnen und die Plattform als Instrument für ihr Engagement im Bereich ihrer eigenen Interessen, Erwartungen, Visionen, Pläne und Ressourcen auf organische Weise zu nutzen. Obwohl dies für ein solches Projekt wie ein Stück Arbeit aussehen mag, steckt hinter dem Plattformkonzept ein riesiges Potenzial.

Dieses Dokument geht durch diese vier Phasen und teilt mit unserer Community (den Stakeholdern, die wir an Aufbau und Verwaltung des CSHubs beteiligen möchten), wie wir das Thema mit unseren Partnern und Kunden angehen wollen, in der Hoffnung, mehr Konversation darüber zu führen und Fortschritte zu erzielen.

Daher schlagen wir neben dem allgemein orientierten (und sehr nützlichen) AA1000-Standard - der für Beteiligung im "breiten Spektrum" verwendet wird - eine zusätzliche Perspektive für das "Plattform-Geschäftsmodell" vor:

- (M)SEs, die unter dem Dach von TASKFORCOME strategisch als Subplattformen, unabhängige Plattformen als Teil unseres zentralen Arch-Plattform-Ökosystems, positioniert werden;
- Nicht alle Stakeholder sind gleich, einige agieren als Hauptakteure und langfristige Projektpartner;
- "Methodische Verweise, Mapping-Schemata, Trainingshandbücher", mit deren Erstellung wir jetzt beginnen, haben dieses zusätzliche Konzept und die Logik der "Plattform-Gestaltung" aufgenommen.

Nach dieser Analyse sollte dann klar sein, dass die vielversprechendste Rolle in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts die des Aggregators (der "Plattform") ist. Dies kann durchaus für die Sozialwirtschaft und ihr Ökosystem gelten, einschließlich der CSHUBs.

Aber was sind die wichtigsten Aggregatortypen und was sind ihre Hauptmerkmale?

Der Aggregator steuert die Benutzer-(Stakeholder-)Beziehung direkt. Tatsächlich kontrollieren die Aggregatoren zunehmend nicht nur das Angebot, sondern auch die Nachfrageseite des Marktes (oder des sozialen Austauschs): In einer Welt sinkender Koordinationskosten bewegt sich der Vorteil in Richtung Aggregation der Nachfrage (Visionen, Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen in der Stakeholder-Analysematrix), und das tun die meisten der erfolgreichen Aggregatoren.

Der Aggregator hat keine Grenzkosten für die Verbindung von Nutzern mit Produzenten/Produkten oder Stakeholdern, die Waren, Ressourcen und Dienstleistungen benötigen. Dank digitaler Technologien haben die Aggregatoren keine Grenzkosten für die Anbindung der Nutzer an Hersteller/Produkte. Dies geschieht entweder, weil sie vollständig digitale Güter bereitstellen, oder weil sie Internet-Technologien nutzen, um Kanäle für die selbstverwaltete Koordination zwischen Kollegen bereitzustellen.

Der Aggregator hat sinkende Akquisekosten. Die durch den Netzwerkeffekt hervorgerufene Anziehungskraft erzeugt eine stärkere Nutzerakquise mit Wachstum: In nicht vernetzten Unternehmen führt der sinkende Kunden-Produkt-Fit zu einem Anstieg der Akquisekosten, wenn sich die Marke von der anfänglichen Gruppe der "perfekten" Kunden entfernt.

Aggregatoren können auch nach Typ charakterisiert werden. Thompson unterscheidet sie nach der Beziehung, die sie zur Angebotsseite haben (da alle in der Regel auf die gleiche Weise die gesamte Nachfrage erfassen):

- Aggregatoren, die Versorgung beschaffen - z.B: Netflix (kauft oder erstellt im Wesentlichen Shows);
- Aggregatoren, die mit Transaktionskosten konfrontiert sind - z.B: UBER (muss Hintergrundprüfungen für neue Fahrer durchführen);
- Aggregatoren, die keine Nebenkosten haben - z.B: Google-Suche oder Facebook (wenn deine Seite nicht bei Google ist, existierst du nicht, deshalb optimierst du, um gecrawlt zu werden).

Ein gemeinsamer Anwendungskontext von Plattform Design ist die Gestaltung und Mobilisierung bereits bestehender Ökosysteme. Wie wir oft sagen, ist Plattform Design stark in der Beobachtung des Auftauchenden verwurzelt: Man kann keine Strategie für ein Ökosystem entwerfen, das nicht existiert (wo es existiert = bereits versucht, Werte zu schaffen und auszutauschen). Die Analogie wäre, eine Lösung für ein inexistentes Problem zu entwickeln: Wer würde das tun?

Diese Überlegung ist der Kern dieses ersten Anwendungskontexts: Wenn Sie sehen, dass Wert auf einem Markt geschaffen und gehandelt wird (oder einem anderen gesellschaftlichen Kontext, den Sie normalerweise nicht so nennen, das kann zum Beispiel Ihre Organisation sein); wenn Sie Produzenten und Konsumenten sehen, die sich selbst um Wertschöpfung herum organisieren, und Sie denken, dass dieser Markt (Kontext) sein Potential nicht voll ausschöpft, dann ist dieser Kontext es durchaus wert, durch eine Plattformstrategie organisiert zu werden, die ihr Potenzial erweitert. Wir nennen diesen Anwendungskontext Ökosystem-Mobilisierung. Dies kann bei migrantischen und Sozialunternehmern gut angewendet werden, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen unter ihrem Potenzial oder den Bedürfnissen der Gemeinschaften und Märkte abschneiden.

Zusammenfassend könnte man sagen, dass Plattformen skalierbare Kooperationsvereinbarungen sind, die auf Technologien basieren: Es ist unmöglich, zwischen einer Technologie, einer Strategie oder der Organisation selbst zu unterscheiden; am Ende passt alles zusammen, um Plattform Thinking als Möglichkeit zu sehen, die Wertschöpfung für ein bestimmtes Ökosystem interagierender Einheiten skalierbar zu organisieren.

Plattform Thinking ist eine Möglichkeit, die Wertschöpfung für ein Ökosystem von interagierenden Einheiten skalierbar zu gestalten. Nach diesen Überlegungen können wir mit dem Wort "Plattform" so unterschiedliche Dinge beschreiben wie ein Internet-Marktplatz-Geschäft, eine Unternehmensstrategie, die eine bestimmte Mission umfasst und motiviert (Open Innovation, IT-Entwicklung oder HR sind alles Fälle, an denen wir gearbeitet haben, oder ein lokaler/regionaler CSHub mit seinen physischen und virtuellen Funktionen). Plattform Thinking kann auch eine ganz neue Art sein, Organisationen oder Prozesse zu betrachten (einschließlich der Einbeziehung von Stakeholdern), oder sogar eine Art und Weise, wie ein

Ort oder eine Gemeinschaft funktioniert - wie bei der Anwendung von Platform Thinking auf Städte oder kommunale Politik und Dienstleistungen.

Platform Design Glossar

Hier finden Sie ein Glossar mit einigen der häufigsten Wörter, die wir im Platform Design verwenden. Wir empfehlen Ihnen, sich mit diesen Begriffen vertraut zu machen, da sie nützlich sein werden, während Sie den Prozess Schritt für Schritt durchlaufen.

Canvas - Ein Design-Canvas ist ein vorformatiertes Blatt Papier, das es einer Gruppe von Menschen ermöglicht, gemeinsam zu arbeiten und zu denken, sowie strukturierte Gespräche über eine Reihe von Schlüsselthemen zu führen, um letztendlich eine gemeinsame Vision und einen reichen Wissensaustausch zu erzielen. In unseren Workshops verwenden wir Design-Canvas, um den Teammitgliedern zu helfen, unseren Platform Design-Ansatz Schritt für Schritt anzuwenden, Erkenntnisse zu gewinnen und die Ergebnisse klar mit ihren Stakeholdern zu teilen.

Platform Design-Brief - Ein Design-Brief ist ein Dokument für ein Designprojekt, das von einer Person oder einem Team (dem "Designer" oder "Designteam") entwickelt wurde. Der Brief skizziert den Umfang des Plattformprojekts, einschließlich erster Erkenntnisse und Elemente der ersten Vision.

Plattform (-Strategie) - eine Strategie, die von einem "Platform Shaper" geleitet wird, der ein Ökosystem mobilisieren und bei der Wertschöpfung unterstützen will, mit dem Ziel, einen Teil dieses Wertes zu erfassen. Eine Plattformstrategie besteht aus einer Kombination verschiedener Elemente: Erzählung, Technologien, Regeln, Kanäle, Kontexte, Enabling Services, Protokolle und mehr.

Ökosystem - eine Reihe von Einheiten innerhalb eines Kontexts (z.B. eine Branche, eine Industrie, ein Markt, eine Organisation), die interagieren und Werte austauschen, Ressourcen nutzen und Ergebnisse erzielen. Wir verwenden oft "System" als Alternative zu Ökosystem. Beachten Sie, dass sich die Kontexte oft überschneiden und die Grenzen von Ökosystemen schwer zu definieren sind.

Einheit - ein individueller, wirtschaftlicher und sozialer Akteur mit spezifischen Zielen. Das kann eine Person, eine Organisation, eine Institution, ein Team sein.

Rolle - die Definition einer Rolle im Platform Thinking ist eine Möglichkeit, mehrere Arten von Einheiten in derselben Kategorie von Spielern zu bündeln, vor allem nach der Anzahl der gemeinsamen Motivationen, Vermögenswerte und Fähigkeiten (Ressourcen, die sie nutzen können) und der Art des gesuchten Wertaustauschs. Das Gruppieren von Einheiten in Rollen hilft Ihnen, Platform Thinking anzuwenden. Als Beispiel könnte man bei der Modellierung eines Gesundheitsplattform-Ökosystems, um die Buchung und den Verbrauch von medizinischem Rat zu erleichtern, einen Allgemeinmediziner und einen Spezialisten unter der gleichen Rolle wie "Mediziner" oder "Gesundheitsdienstleister" modellieren.

Transaktion - eine Transaktion ist eine Interaktion zwischen zwei Einheiten. Diese geschieht in einem Kanal oder Kontext und beinhaltet den Austausch min. einer Werteinheit zwischen den beiden Einheiten. Transaktionen finden bereits vor der Umsetzung unserer Plattformstrategie statt, aber je mehr der Kanal so konzipiert ist, dass er die Koordinations-/Transaktionskosten reduziert, desto mehr werden solche Transaktionen leicht möglich sein. Eine gute Transaktion ist elementar.

Anreiz - eine der Hauptsäulen bei der Entwicklung und Implementierung einer Plattformstrategie ist es, zu verstehen, welche Anreize wir für jede Einheit sehen würden, sich unserer Plattformstrategie anzuschließen. In der Regel haben Anreize mit allem zu tun, was den Leistungsdruck der Einheiten oder

deren Lebensziele adressiert oder mehr Komfort für sie schafft. Je mehr wir Anreize verstehen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie die in unserer Plattformstrategie verankerten "neuen Spielregeln" annehmen.

Plattformnarrativ - ist die Makrobotschaft, die ein Plattform Shaper den Einheiten eines Branchen-, Industrie-, Organisations- oder Marktkontextes anbieten will. Das Plattformnarrativ zielt darauf ab, bestehende Akteure davon zu überzeugen, sich einer Plattformstrategie anzuschließen, weil es für sie einfacher sein wird, Werte zu produzieren und auszutauschen, sowie weil sie viel schneller lernen und sich weiterentwickeln werden, als wenn sie sich nicht der Plattformstrategie anschließen. Eine Möglichkeit, dies zu beschreiben, ist das, was John Hagel eine Erzählung von positiven Möglichkeiten nennt: "...das Bestreben, die Begriffe [...] für eine Branche neu zu definieren durch eine positive, motivierende Botschaft, die Vorteile für alle verspricht, die die neuen Begriffe übernehmen".

Netzwerkeffekte - Ein Netzwerkeffekt ist der Mechanismus, bei dem das Hinzufügen eines neuen Benutzers (oder Produzenten) das Produkt/die Dienstleistung/das Erlebnis für jeden anderen Benutzer wertvoller macht. Netzwerkeffekte sind vielfältig.

Die Einheiten im Ökosystem

Bei der Entwicklung einer Plattformstrategie muss man ein Ökosystem ansprechen, mobilisieren und unterstützen. Um es für Plattformdesigner einfacher zu machen, sich mit der Komplexität von Designing for Ecosystems auseinanderzusetzen, haben wir einen einfachen Rahmen geschaffen, um die an einer Plattformstrategie beteiligten Einheiten zu erfassen.

Wir unterscheiden Einheiten in drei Gruppen:

1. IMPACT Einheiten

a) PLATFORM-EIGENTÜMER (oder SHAPER) [PO]

ist die Einheit, die die Vision hinter der Realisierung des Marktes besitzt und dafür sorgt, dass die Plattformstrategie existiert, sich entwickelt und gedeiht. Es kann ein Team, ein Unternehmen oder manchmal auch eine Gruppe von Teams in verschiedenen Unternehmen in Form eines Ausschusses oder eines Konsortiums sein.

Diese Kategorie bezieht sich auf die "Eigentümer" der Plattform. Die Eigentümer sind letztendlich dafür verantwortlich, dass die Plattformstrategie existiert und sich weiterentwickelt. Normalerweise sprechen wir von Unternehmen - seien es Start-ups oder Scale-ups oder Firmen -, die die Plattform besitzen, aber nichts hindert uns daran, eine gemeinnützige Organisation, eine Stiftung oder gar eine für die Teilnehmer offene Kooperationsstruktur zu sein. In unserem Fall kann ein CSHub auf lokaler/regionaler oder transnationaler Ebene als Plattform für digitale Zusammenarbeit und Stakeholder-Engagement konzipiert werden.

In letzterem Fall könnten Peers oder Partner auch irgendwie Eigentümer der Plattform sein: So besitzen Peers im Bitcoin Blockchain-Ökosystem gemeinsam die Infrastruktur, aus der die Plattform besteht.

Manchmal und zunehmend sehen wir das Potenzial, Eigentümer von Gestaltern zu trennen. Ein Spieler kann eine Strategie mit dem Ziel entwerfen, ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln, das nicht unbedingt mit dem Besitz der Infrastruktur der Strategie verbunden ist. Diese potenzielle Trennung spiegelt sich in mehreren Trends in der Entwicklung von Plattformen, ihrer Steuerung und der zunehmenden Art von Akteuren wider, die die Zukunft von Plattformstrategien entwickeln oder beeinflussen können.

BEISPIELE

- Airbnb (als Firma), Apple (bezüglich des Apple App Store Ökosystems), Google (bezüglich des Android Ökosystems), TripAdvisor, WordPress: sie sind alle Eigentümer.
- Im Bitcoin-Ökosystem können die Bitcoin-Entwickler als die Gestalter betrachtet werden (im Vergleich zu den tatsächlichen Eigentümern der Infrastruktur und des Wertes, die die Bitcoin-Miner und Hodler sind).

Im Projektkontext kann dies bedeuten, dass die Gestalter die Projektpartner oder eine breitere Gruppe von Stakeholdern sein können, die Mitbegründer des CSHubs und seiner Plattform sein werden, und die Eigentümer können alle diejenigen sein, die auf der Plattform arbeiten und Wert für die Mitglieder und Benutzer der Plattform schaffen.

b) PLATFORM STAKEHOLDER [PS]

Stakeholder sind Einheiten, die ein besonderes Interesse am Erfolg oder Misserfolg der Plattform, an der Kontrolle der Externalitäten und Ergebnisse der Plattform, an ihrer Regulierung oder an der Ausübung von Rechten an der Plattformführung haben.

Zu dieser Kategorie gehören in der Regel alle Akteure, die sich mit der Regulierung und Kontrolle der Plattformstrategie auf lokaler Ebene befassen. Dazu können auch Vertreter der an der Wertschöpfung beteiligten Peers und Partner oder bereits bestehende Institutionen gehören, die der Plattform zum Erfolg verhelfen können. Darüber hinaus kann dies auch Einheiten umfassen, die helfen können, die Strategie zu streuen und zu wachsen. Normalerweise sprechen wir von Einheiten, die von den positiven oder negativen Externalitäten der Plattform betroffen sind.

BEISPIELE

- Eine Gemeinde, die von den Gentrifizierungseffekten von Kurzzeitmieten betroffen ist, die Airbnb regulieren will.
- In einer Plattformstrategie, die Menschen helfen will, "fit zu werden", kann ein Anbieter von Sportbekleidung ein hervorragender PS sein, da er die Strategie enorm weit streuen und neue Teilnehmer an Bord holen kann, indem er beispielsweise diese Möglichkeit allen seinen Kunden gegenüber erwähnt. Beachten Sie, dass potenzielle "Distributoren" immer sehr erwähnenswerte Stakeholder sind.

Lokale, regionale oder nationale Institutionen, die sich mit Migranten, Migrantenpolitik und -lösungen befassen, können PS sein, die an einer solchen Plattform interessiert sind.

2. Nachfrage-Einheiten

a) PEER-KONSUMENTEN [PC]

Peer Consumers (PC), die wir auch Benutzer nennen können, sind Einheiten, die daran interessiert sind, den Wert, der durch die und auf der Plattform geschaffen wird, zu nutzen und darauf zuzugreifen.

Sie sind Einzelpersonen, können aber auch kleine und mittlere Unternehmen und einzelne Vertreter oder Teams in größeren Unternehmen sein. Schließlich können sie sich in einigen Fällen zu Peer-Produzenten entwickeln, wenn sie erkennen, dass sie über die Erfüllung eines Bedarfs hinaus evolutionäre Möglichkeiten zur Produktion finden können.

BEISPIELE

- Reisende in Airbnb, Blogger in WordPress, Angel in Angellist, Hausbesitzer in Houzz.

Eine Branche wie das Gastgewerbe oder die Bau- oder IKT-Branche könnte an CSHubs und ihren Unternehmern mit Migrationshintergrund interessiert sein, die den Bedarf an spezifischen Dienstleistungen und Produkten decken. Eine Bildungseinrichtung, die die notwendigen Qualifizierungsprogramme für die Unternehmer und ihre Angestellten oder für Sozialunternehmer anbietet, kann eine weitere Art von PS sein, die für die Plattform auf Grundlage der lokalen/regionalen/transnationalen CSHub-Idee relevant ist.

3. Angebots-Einheiten

A) PEER-PRODUZENTEN [PP]

Peer Producers (PP), die wir auch Produzenten, Prosumenten und Anbieter nennen können, sind Einheiten - meist Einzelpersonen -, die daran interessiert sind, einen Mehrwert auf der Angebotsseite des Ökosystems/Marktes zu schaffen, und suchen in der Regel nach Möglichkeiten, ihre Professionalität und ihre Leistung zu verbessern.

Typischerweise produzieren diese Akteure gelegentlich und nicht systematisch Wert. Oftmals kann sich derselbe Peer in verschiedenen Phasen seiner Beziehung zur Plattform sowohl als Konsument als auch als Produzent verhalten. Wie bei einem Reisenden, der seine Wohnung auch dann mietet, wenn er nicht zu Hause ist, kann ein solcher Benutzer manchmal zum Wert beitragen und ihn manchmal konsumieren, je nach Lebensphase, Kontext und mehr. Peer-Produzenten können auch KMUs oder Einzelpersonen sein.

BEISPIELE

- Gastgeber in Airbnb, ein nicht-professioneller Trainer in einer Plattformstrategie für Fitnessökosysteme, ein Uber X Fahrer, der nur sporadisch fährt, ein Gelegenheits-Entwickler, der versucht, seine erste App auf dem Apple Marktplatz zu veröffentlichen.

b) PARTNER [PA]

Partner sind professionelle Einheiten – meist Einzelpersonen und KMUs – die versuchen, zusätzlichen professionellen Wert zu schaffen und mit Plattformbesitzern auf einer stärkeren Beziehungsebene zusammenzuarbeiten.

Typischerweise sind Partner professionelle Wertschöpfer, die sich in der Regel auf eine Nische oder ein fortschrittliches/hochwertiges Produkt/Dienstleistung spezialisieren und mit der Zeit immer besser werden. Partner erleichtern und verbessern manchmal auch die Wertschöpfung, indem sie als Broker, Moderatoren und Bindeglieder fungieren.

In besonders polarisierten Plattformen, auf denen Sie im Wesentlichen zwei Seiten (Angebot und Nachfrage) haben, könnte der Partner eine Entwicklung des Peer-Produzenten zu einer stärker professionalisierten Einheit sein. Diese Entwicklung wird in der Regel von der Plattform gut aufgenommen, da die Partner mehr Wert schaffen als Peer-Produzenten und in der Lage sind, viele andere Akteure zu einem besseren allgemeinen Plattformerlebnis zu bewegen.

BEISPIELE

- Airbnb Superhosts, WordPress Themenentwickler, Unternehmen, die Anwendungen auf Apple- oder Android-Marktplätzen entwickeln, Salesforce Forge-Entwickler, AngelList SuperAngels, WordPress Cloud Service Provider.

Wir haben Ihnen eine Möglichkeit vorgestellt, Einheiten in Ihrem Ökosystem zu klassifizieren. Es ist durchaus möglich, dass Ihr Ökosystem kein "vollständiges" Bild bietet: Es kann beispielsweise keine Peer-Produzenten geben (kommt oft in Business-to-Business-Ökosystemen vor). Manchmal ist es auch schwierig herauszufinden, wer ein Partner oder Peer-Produzent ist, aber normalerweise ist uns der Unterschied egal. Der Grund für die Einführung der Differenzierung zwischen Partner und Peer Producer ist, dass - meistens - echte Plattformstrategien breite Ökosysteme mobilisieren, an denen Produzenten verschiedener Art beteiligt sind: einige eher strategisch, professionell, kommerziell (Partner), andere eher informell (Peer-Produzenten).

In den später folgenden Anweisungen werden wir uns wieder mit dem Mapping befassen und uns insbesondere darauf konzentrieren, wie Sie "Einheiten" in "Rollen" gruppieren können, um Ihr Design zu vereinfachen und zu optimieren.

Die beiden Hauptmotoren des Plattform-Designs

Plattformstrategien basieren auf zwei Prinzipien: der Schaffung von zwei wesentlichen Motoren der Wertschöpfung. Als Plattform-Eigentümer (Shaper) ist das Design, der Aufbau und die Entwicklung dieser beiden Motoren - und die Suche nach einem nachhaltigen Geschäftsmodell dafür - die entscheidende Herausforderung.

Transaktionsmotor

Ist der Satz an Kanälen und Kontexten, die speziell darauf ausgerichtet sind, Interaktionen und den Austausch zwischen den Einheiten zu erleichtern. Transaktionen finden - zumindest teilweise - bereits vor der Umsetzung unserer Strategie statt, aber je mehr ein Kanal zur Reduzierung der Koordinations-/Transaktionskosten ausgelegt ist, desto mehr Transaktionen können leicht durchgeführt werden.

Warum das wichtig ist

Schaffung und Verbesserung von Kanälen zur Reduzierung der Transaktionskosten (ermöglicht mehr Nischeninteraktionen)

Durch die Vereinfachung und Beschleunigung der Interaktion sowie die Senkung der Interaktionskosten zwischen Wertproduzenten und Konsumenten erleichtern Plattformen es, in kleineren Nischen zu interagieren: Wenn die Kosten für die Koordination mit Ihrem Konsument (als Produzent) niedriger sind, wird es einfacher sein, eine Lösung zu schaffen, die genau den Erwartungen der Nischen entspricht. Schlüsselfrage: Wie reduziert meine Strategie die Kosten der Interaktion und verbessert die Möglichkeit der Interaktion in dem Kontext, den ich bereit bin zu gestalten und zu organisieren?

Lernmotor

Ist der Satz von Unterstützungsdiensten und -kontexten, die der Plattform Shaper den Teilnehmern zur Verfügung stellt und pflegt, damit sie lernen, sich verbessern und sich entwickeln können. Ist die Art und Weise, wie der Plattform Shaper Einheiten hilft, mit der Komplexität des vernetzten Zeitalters fertig zu werden und sich an sie anzupassen.

Warum das wichtig ist

Entwicklung eines Lernmotors, der die Ökosysteme bei der Bewältigung von VUCA unterstützt

Während wir in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA) Welt leben, bietet die Plattform ein riesiges Versprechen für beschleunigtes Lernen sowie Wege, neue Möglichkeiten zu finden und neue Fähigkeiten zu entwickeln. Das Versprechen einer Plattformstrategie ist im Wesentlichen, dass das Lernen schneller geschieht, wenn man "drin" ist, als wenn man "draußen" bleibt. Schlüsselfrage: Welcher inkrementelle Prozess steht den Einheiten meines Referenzökosystems zur Verfügung, um sich zu entwickeln? Biete ich radikale Verbesserungsmöglichkeiten?

Die Phasen des Plattformdesigns

Die Arbeit eines Platform Shapers kann in vier Makrophasen grob umrissen werden:

(Die in diesem Teil des Handbuchs enthaltene Schritt-für-Schritt-Anleitung bezieht sich hauptsächlich auf die Phasen 2. und 3.)

1. Exploration - in dieser Phase versteht ein Gestalter den bestehenden Kontext sowie die strategische Bedeutung und Anwendbarkeit einer Plattformstrategie, die den Kontext beeinflussen, gestalten und beeinflussen könnte. Die Schlüsselfrage, die in dieser Phase gestellt wird, ist: "Was könnte ein fruchtbarer Kontext sein, in dem wir angesichts unserer Position im Ökosystem, unserer Stärken und Besonderheiten als Organisation oder Team eine Plattformstrategie anwenden können?"
2. Strategie-Design - in dieser Phase bildet der Platform Shaper bestehende Einheiten ab und bündelt sie, versteht ihren individuellen Kontext und untersucht das Potenzial, das sie haben, um Werte zwischen ihnen auszutauschen. Schließlich entwirft der Platform Shaper die beiden wichtigsten Plattform-Motoren (den Transaktionsmotor und den Lernmotor) und wählt eine Plattform-Erfahrung mit hohem Potenzial - zusammen mit seinem Nachhaltigkeitsmodell (Geschäftsmodell) - aus, die in den Kontext gebracht und iterativ mit dem Ökosystem validiert werden kann (siehe nächste Phase).
3. Validierung und Prototyping - in dieser Phase führt der Gestalter eine Reihe von Interviews durch (dies kann auch teilweise während der Designphase geschehen und ist in der Regel ein iterativer Prozess), um Feedback über die riskantesten Annahmen im Design zu erhalten. Später fertigt der Shaper ein tatsächliches MVPs (oder führt einfach Experimente durch oder baut Prototypen), das darauf ausgerichtet ist, die Annahmen im realen Leben zu validieren oder zu invalidieren.
4. Growth Hacking - nachdem die Validierung stattgefunden hat, wendet der Shaper Taktiken an, um der Strategie zu helfen, im Kontext zu wachsen (sei es ein Markt oder etwas anderes). Indem die Angebots- und Nachfrageseite des Systems wächst und Netzwerkeffekte erzeugt werden, wird die Strategie relevanter und wertvoller.

Der Schritt-für-Schritt-Prozess im Benutzerhandbuch

Der hier vorgestellte Schritt-für-Schritt-Prozess wird die meisten der bisher von uns veröffentlichten Canvas abdecken, die weit verbreitet und angenommen wurden. Einige experimentelle Canvas sind immer noch nicht Teil des Prozesses, den wir hier vorschlagen. Bevor Sie mit dem in diesem Dokument hervorgehobenen Prozess beginnen, empfehlen wir dem Leser, den Kontext und die Muster, die im Kontext funktionieren können, zu klären.

1 Mapping des Ökosystems

Erstens, indem Sie das Ökosystem-Canvas verwenden, werden Sie über das Ökosystem nachdenken, das Sie mit Ihrer Plattformstrategie gestalten und organisieren wollen.

Sie werden die in diesem Ökosystem vorhandenen Einheiten abbilden und dann verstehen, welche Rolle sie spielen könnten, und sie gegebenenfalls bündeln.

2 Darstellung der Einheiten des Ökosystems

Mit dem Ökosystem Entity Portrait machen Sie sich ein konsistentes Bild vom Kontext der Einheiten: Was sie zu erreichen versuchen, mit wem und wie sie sich zu verbinden versuchen, welches Potenzial sie ausdrücken können und welche Art von Erfahrungsgewinn sie suchen - und deshalb sollten Sie das als Plattformgestalter bereitstellen.

3 Analyse des Potenzials zum Wertaustausch

Mit der Motivationsmatrix des Ökosystems analysieren Sie dann dessen Potenzial zum Austausch von Wertströmen, d.h. Sie bilden ab, welche Art von Wertaustausch die Einheiten bereits durchführen (oder versuchen) und welche zusätzliche Art von Wert sie bei entsprechender Aktivierung austauschen könnten.

4 Auswahl der Kernbeziehungen, auf die Sie sich konzentrieren möchten

An dieser Stelle im Designprozess ist es wichtig, dass der Gestalter den Fokus identifiziert: Auf welche Einheiten im Ökosystem wollen wir uns konzentrieren? Welche Beziehungen werden der Kern unserer Designarbeit sein (zumindest für diese Iteration)?

5 Identifikation der elementaren Transaktionen

Mit dem Transactions Board werden Sie darstellen, wie Ihr Ökosystem derzeit den Wert tauscht (mit Fokus auf die Einheiten und die Beziehungen, die Sie priorisiert haben), und Sie stellen sich vor, wie Ihre Plattformstrategie ihnen helfen kann, den Wert einfacher, billiger und schneller zu handeln, indem sie Kanäle und Kontexte bereitstellt und kuratieren, die Interaktionen und Transaktionen wahrscheinlicher machen.

6 Design des Lernmotors

Mit dem Learning Engine Canvas entwerfen Sie Schritt für Schritt einen Prozess aus Support- und Enabling-Services, die Ihren Einheiten helfen, Ihre Plattformstrategie umzusetzen. Diese Dienstleistungen werden ihnen helfen, sich zu entwickeln, aus der Masse hervorzugehen, bessere Produzenten und Konsumenten zu werden und letztendlich eine radikale Entwicklung zu vollziehen, die sie dazu bringt, neue Möglichkeiten und Verhaltensweisen zu erforschen, die ursprünglich nicht beabsichtigt waren.

7 Aufbau der Plattformerfahrungen

Mit der Platform Experience Canvas erstellen Sie eine Erfahrung, die die zentralen Wertversprechen aus der Phase des strategischen Designs zusammenfasst und die Sie - mehr als andere - für Ihre Plattformstrategie für wesentlich halten. Mit diesem Canvas werden Sie die Elemente zusammensetzen, die aus dem Transaction Board(s) und den Elementen, die aus dem Learning Engine Canvas entstanden sind. Sie werden dann über das Nachhaltigkeitsmodell dieser Erfahrung nachdenken und so die grundlegenden Elemente des Geschäftsmodells abdecken, Sie werden darüber nachdenken, welche Ressourcen und Komponenten Sie einrichten und verwalten müssen, um diese Erfahrung zu liefern, und wie Sie daraus Wert schöpfen.

8 Einrichtung der minimal tragfähigen Plattform

Mit dem Minimum Viable Platform Canvas verlassen Sie schließlich das Gebäude, um in der realen Welt zu testen, ob all Ihre Designannahmen eine Zukunft haben oder nicht. Wenn Sie sich Ihre Designergebnisse ansehen, insbesondere die Platform Experience Canvas(s), die Sie zusammengestellt haben, extrahieren Sie die riskantesten Annahmen in Ihrer Strategie, und Sie legen Experimente und Metriken fest, um sie mit Ihrem Ökosystem zu validieren.

Anhang III

Gamifikation

Das Feld der Gamifikation ist noch jung und entwickelt sich rasant, so dass es zahlreiche Meinungen darüber gibt, was Gamification genau ist. Eine beliebte - und auffällige - Definition ist:

Unter Gamification versteht man die Verwendung von Spielelementen und Spielgedanken in Nicht-Game-Umgebungen, um das Zielverhalten und das Engagement zu erhöhen.

Die Spielweise in einer Stakeholder-Engagement-Strategie kann einen zusätzlichen Aspekt der Attraktivität und Motivation schaffen, da ernsthafte Probleme in Herausforderungen und Abenteuer und eine Art Spaß, Unterhaltung oder Edutainment umgewandelt werden können. Die Spielweise kann einige Werte wie Solidarität, Beitrag, Beteiligung usw. unterstützen und damit die Kernidee des Stakeholder-Engagements unterstützen.

Beim Spielen geht es um die Verwendung:

- Spielelemente (keine vollständigen Spiele)
- Und Spieldenken (Dies muss nicht die Spieltechnik beinhalten, es geht mehr um die Art und Weise, wie Spiele gestaltet sind und die Idee hinter den Spielen).
- In einer Nicht-Game-Umgebung (sowohl kommerzielle als auch gemeinnützige Umgebungen)
- Steigerung des Zielverhaltens und des Engagements (Zielverhalten ist zentral für diese Definition)

Der Mehrwert von Gamification beschränkt sich nicht nur auf Unternehmen, die sich in einem kommerziellen Umfeld befinden. Es kann in jedem Unternehmen, jeder Organisation oder jedem Ökosystem verwendet werden, um das Zielverhalten zu verbessern.

Gamedesigner scheinen den "heiligen Gral" des Engagements gefunden zu haben, den Vermarkter schon seit langem suchen. Große Spiele sind in der Lage, Spieler zu fesseln und über einen längeren Zeitraum zu binden. Wer hat nicht schon einmal ein Spiel wie Farmville, Angry Birds, Temple Run oder Candy Crush gespielt und es fiel schwer, es wegzulegen? "Noch eine Stufe", oder "noch 5 Minuten, bis diese Pflanzen fertig sind".

Gut durchdachte Spiele vermitteln den Spielern ein Gefühl von Freude und Glück. Sie sorgen dafür, dass die Spieler einbezogen werden und dass sie dieses Gefühl fortsetzen wollen. Um zu wissen, ob dies auch in der Gamifikation verwendet werden kann, ist es wichtig zu wissen, wie das genau funktioniert.

Jedes Mal, wenn jemand eine Belohnung bekommt, erschafft das Gehirn eine Substanz namens Dopamin. Diese Substanz verursacht ein Gefühl von Freude, Glück und Wohlbefinden. Die Menge des erzeugten Dopamins ist größer, wenn der wahrgenommene Grad der Herausforderung, Leistung und Zufriedenheit größer ist.

So können Spiele den Menschen ein gutes Gefühl geben, indem sie kontinuierlich Herausforderungen anbieten, die überwältigt werden können, um schließlich Dopamin herzustellen. Doch bei einem großen Teil der Spiele geht es nicht um das Gewinnen, sondern um das Verlieren oder Scheitern. Schließlich dauert es eine Weile, bis der Spieler die Fertigkeiten erlangt hat, um ein Level abzuschließen. Deshalb ist es wichtig, sicherzustellen, dass der "Challenge - Zufriedenheitszyklus" nicht zu lang ist. Dies kann mit kleinen Herausforderungen, Boni oder sogar zufälligen Überraschungen geschehen. Wenn ein weiterer Schuss Dopamin abgegeben wurde, ist der Spieler bereit, wieder zu gehen.

Wie bei den meisten Marketingbemühungen braucht eine effektive Gamifikation einen Plan: Es ist wichtig, über die Unternehmensziele, die Zielgruppe und das Zielverhalten nachzudenken. Anstatt sofort mit der Implementierung von Punkten, Badges und Leaderboards zu beginnen, profitiert die effektive Gamifikation von einem gut durchdachten Gamified-System.

Dazu wird das Gamification Design Framework erstellt. Dieser Rahmen hilft Vermarktern und anderen Fachleuten, Schritt für Schritt ein Gamified-System zu entwickeln, das bestimmte Verhaltensweisen fördert und das Engagement fördert. Ausgehend von den Unternehmenszielen wird jeder Aspekt eines Gamed Systems abgedeckt, um schließlich zu entscheiden, welche Spielelemente im System angewendet werden sollen.

Spielelemente

Erst in dieser letzten Phase ist es an der Zeit, sich die Spielelemente anzusehen. Nach Durchlaufen aller vorherigen Schritte sollte sehr klar sein, welche Spielelemente im gespielten System angewendet werden sollen. Die Entscheidung, welche Elemente verwendet werden sollen, erfolgt "von oben nach unten". Zuerst wird die Kontur erstellt, dann wird sie Schritt für Schritt ausgefüllt.

A) Dynamik

Die Dynamik bildet das Gesamtbild. Dies sind nicht die Regeln, die innerhalb des Spiels gelten, sondern die versteckten Elemente des Spiels oder des gespielten Systems. In dieser Phase müssen zwei Fragen beantwortet werden:

1. Welche Dynamik wird verwendet?

2. Wie werden sie verwendet?

- Beschränkungen - Einschränkungen bei der Auswahl, um sie sinnvoll zu gestalten
- Emotionale Stärkung
- Narrativ - Konsistente grafische Erfahrungen, die ein Gefühl des Flusses erzeugen und Geschichtenideen nutzen
- Fortschritt
- Beziehungen

B) Mechanik

Eine Ebene unter der Dynamik wird die Wahl der Mechanik getroffen. Dies ist eine Ausarbeitung der gewählten Dynamik. Für jedes dynamische Element kann eine oder mehrere Mechaniken verwendet werden.

- Herausforderungen - Ziele zur Erreichung der Ziele
- Ressourcenbeschaffung
- Chance
- Belohnungen
- Wettbewerb
- Transaktionen
- Zusammenarbeit
- Wendungen
- Feedback
- Gewinnzustände

C) Komponenten

Die Komponenten bilden die letzte - und spezifischste - Ebene. Dies sind die spezifischen Instanzen von Elementen, die in den vorherigen Ebenen ausgewählt wurden. Durch die Wahl dieser letzteren wird eine konsistente und kohärente Erfahrung geschaffen.

- | | | | |
|---|-------------|---|-----------------|
| - | Erfolge | - | Sammlungen |
| - | Ranglisten | - | Soziale Grafik |
| - | Avatare | - | Kampf |
| - | Stufen | - | Mannschaften |
| - | Badges | - | Inhaltsfreigabe |
| - | Punkte | - | Virtuelle Güter |
| - | Boss kämpft | - | Schenken |
| - | Quests | | |

Die 6 Schritte im Gamification Design Framework sind:

1. Definition von Unternehmenszielen - Wie sollte die Gamifikation dem Unternehmen zugute kommen? Was ist das ultimative Geschäftsziel?
2. Zielverhalten abgrenzen - Welches Verhalten wird von den Spielern erwartet? Welches Verhalten soll belohnt werden?
3. Beschreiben Sie die Spieler - Was ist die Zielgruppe? Wer sollte dieses Gamified-System spielen?
4. Entwickeln Sie die Aktivitätsschleifen - Diese sorgen dafür, dass die Spieler weiterspielen.
5. Vergiss nicht den Spaß - Wo ist der Spaß im Gamified-System?
6. Einsatz der entsprechenden Tools - Welche Elemente aus der Gamification-Toolbox sind für die Gestaltung des Systems erforderlich?

Alle unsere weiteren Aktivitäten zum Aufbau der IT-Infrastruktur können dies bei der Entwicklung von Plattformen oder Lösungen für das Engagement von Interessengruppen in CSHub-Ökosystemen berücksichtigen. Z.B. können diejenigen, die über Plattformen Geschäfte tätigen oder andere Interessengruppen einbeziehen, mit den Münzen belohnt werden, die bei internen oder sogar externen Transaktionen verwendet werden können.

Daher empfehlen wir, zusätzliche Methoden und Logik zu berücksichtigen (neben dem Kern, dem Linearsystem):

- Tokenisierung - Erweiterung der IT-Plattform, die es ermöglicht, die Rechte auf Vermögenswerte mit wirtschaftlichem Wert (Punkt, der durch gespielte Aktivitäten verdient wird) in eine digitale Token-Form umzuwandeln. Solche Token können in einem Blockchain-Netzwerk gespeichert und verwaltet werden.
- Viralisierung - Integrieren Sie Mechanismen zur Verbreitung von Plattforminhalten im Internet durch Aggregation und Verteilung auf Social Media-Websites, Streaming-Websites und anderen Methoden des Austauschs von Social Content.
- Regeneration - "mehr als nachhaltiges" Prinzip hinter den Kernanreizmechanismen. Wirklich positive soziale Auswirkungen sollten berücksichtigt und angemessen über die Plattform

bewertet werden, wobei die Handlungen und Aktivitäten der Nutzer mit einem echten Fußabdruck belohnt werden.

Anhang IV

25. Fallstudien und Beispiele

Beteiligung der Interessengruppen an CEDRA Split Cluster

CSHubs können als eigenverantwortliche, nachhaltige Geschäftsmodelle für die Einbindung von Interessengruppen konzipiert werden. Diese Modelle können als Sozialunternehmen in vielen verschiedenen Organisationsformen gestaltet werden. Eine der für CSHub besonders interessanten Formen ist ein soziales Cluster-Modell.

Ein Sozialcluster kann definiert werden als eine sektorübergreifende Unternehmensstruktur und ein innovatives Mittel zur Schaffung und Umsetzung sozialer Innovationen, die auf die Lösung gesellschaftlich relevanter sozialer und wirtschaftlicher Probleme ausgerichtet sind. Cluster in ihrer Grundform sind Unternehmen, der öffentliche Sektor und die Wissenschaft (FuEul mit Bildungssektor). Vierfache Cluster beziehen die Zivilgesellschaft und das Sozialkapital ein, und fünffache Cluster beziehen das Naturkapital und die Interessenvertreter, die sich darum kümmern.

Cluster for Eco-Social Innovation and Development CEDRA Split ist ein Pilotmodell eines Fünftel-Clusters, das als Fallstudie für die CSHub-Gründung verwendet werden kann und alle relevanten Interessengruppen für die Kapitalisierung von Migranten und Sozialunternehmern auf lokaler, regionaler, nationaler und transnationaler Ebene auf synergistische Weise einbezieht.

Cluster bündeln die Interessen der verschiedenen Stakeholder zu einem synergetischen Ganzen unter Verwendung von Stakeholder-Engagement-Modellen, die in den vorangegangenen Abschnitten vorgestellt wurden, aber sie zu einem attraktiven und gegenseitig stimulierenden Geschäftsmodell machen. Alle Stakeholder sehen ihr klares Geschäftsinteresse an der Teilnahme am Cluster, entweder als dessen Gestalter, Eigentümer, Mitglied oder Kunde.

CEDRA Split hat viele Funktionen, die im CSHub-Design repliziert werden können, wie z.B. Inkubator und Beschleuniger, Trainingsprogramme, Projektentwicklungsdienste, Marketing- und PR-Services, Business Networking, etc. Daher kann dieses Modell allen interessierten Interessengruppen als Inspiration oder Grundlage für ein weiteres Brainstorming und eine gemeinsame Entwicklung näher vorgestellt werden.

CEDRA Split wendet viele innovative Methoden der Interessenvertretung an. Z.B. kann die Stakeholder-Kartierung einige innovative Ansätze beinhalten, wie z.B.:

- Kartierung aus den "Silos" => "ungewöhnliche Verdächtige" z.B. Kinder können Weisheit und Lösungen in der Gemeinschaft verbreiten.
- Disruptives/radikales Innovationsdenken => Probleme werden zu Ressourcen => die verwundbarsten Gruppen und schwierigsten Herausforderungen als Anziehungspunkt für Aufmerksamkeit, Neugierde und Kreativität.
- Soziale Entwicklungsmöglichkeiten, Freemium- und Plattform-Entwicklungsmodelle
- "Persönliche Treiber" - Werte, Visionen, Missionen, Leidenschaften, Interessen.... => Selbstverwirklichung
- Andragogik und Good Governance Grundsätze (sofortige Relevanz und Anwendbarkeit, Co-Design, Co-Management, Miteigentum)
- "Impact/Business Modellierung" - langfristiger "Klebstoff".
- Metapreneurship.

Metapreneurship als Stakeholder-Engagement-Modelle ist ein Modell, das auf den folgenden Prinzipien basiert:

- Kostenlos Wert geben, später kapitalisieren, aber viel höherer Wert o
- Gemeinsame Visionen, globale Meetups, Diskussionen
- Verbinden der Punkte
- Kapazitätsaufbau und Projektabspaltungen
- Projekt-Pipelining und thematisches Clustering
- Ökosoziales Engagement

Alles aus einer Hand. Barcelona Activa Unternehmerische Initiative Zentrum

Dieses Beispiel aus Barcelona zeigt, wie wichtig es ist, Unternehmer zu unterstützen, was langfristig die lokale Wirtschaft und die Förderung von KMU und Start-ups fördert. Das Barcelona Activa Entrepreneurship Centre (die Wirtschaftsförderungsagentur des Stadtrats von Barcelona) wurde 2004 gegründet. Das Entrepreneurship Center bietet sowohl Online- als auch Vor-Ort-Dienstleistungen an, die Unternehmer bei jedem Schritt unterstützen, von der Entwicklung von Geschäftsideen bis zur Gründung eines Unternehmens. Je nach Sektor kommen Unternehmer aus dem Zentrum und bieten spezielle Schulungen, Workshops und Schulungen an, die ihren Bedürfnissen entsprechen. Das Zentrum bietet auch Einzelcoaching, Mentoring-Möglichkeiten, freien Zugang zu Räumlichkeiten vor der Inkubation, Moderation und Beratung beim Zugang zu konventionellen und nichtkonventionellen Finanzierungsmitteln sowie Unterstützung beim Übergang zwischen Unternehmensgründung und -expansion. Im Jahr 2011 erhielt Barcelona Activa den European Enterprise Promotion Award der Europäischen Kommission - eine Initiative, die den Erfolg von Programmen belohnt, die von öffentlichen Einrichtungen oder öffentlich-privaten Partnerschaften zur Förderung des Unternehmertums auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene initiiert wurden. Durch dieses Projekt erhielten mehr als 134.000 Menschen Schulungen und Hilfe durch Workshops und mehr als 222.000 Menschen hatten jedes Jahr an den Veranstaltungen teilgenommen. Zwischen 2004 und 2011 wurden 6.214 neue Unternehmen und 11.800 neue Arbeitsplätze geschaffen.

Quellen: Europäische Kommission, "European Enterprise Awards-2011 Winners", "accessed 4. August 2014, http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/smes-entrepreneurship/article:11004_en.htm; Barcelona Entrepreneurship Centre-Barcelona Activa, "All about Barcelona Activa", "accessed 4. August 2014, www.barcelonaactiva.cat/barcelonaactiva/en/all-about-barcelona-activa/who-we-are/promocio-de-la-iniciativa-emprendora/index.jsp.

Unterstützung des Unternehmertums in benachteiligten Gebieten in den Bereichen Dortmund

Das nächste Beispiel aus Dortmund zeigt, wie die Kommunen die wirtschaftliche Situation ihrer Bürger verbessern und Einwanderer ermutigen wollten, ein eigenes Unternehmen zu gründen, um wirtschaftlich unabhängig von sozialer Hilfe zu werden. Die Stadt Dortmund führt seit 2006 das NordHand-Programm durch, mit dem Ziel, das Unternehmertum im Raum Nordstadt zu unterstützen. Der Dortmunder Stadtteil Nordstat ist Teil einer Stadt mit den schwierigsten sozioökonomischen Bedingungen, mit der höchsten

Arbeitslosenquote (25 %) und der niedrigsten Kaufkraft. Außerdem ist Nordstad Teil der Dortmunder Einwanderer, in denen siebzig Prozent der Einwanderer leben. Die Förderung des Unternehmertums wird als eine Strategie zur Ankurbelung der Wirtschaftstätigkeit und der Beschäftigung in diesem Gebiet angesehen, wodurch die Sozialkosten gesenkt werden. NordHand hat sich darauf konzentriert, die Bewohner der Nordstadt finanziell zu unterstützen, um ihnen beim Auf- und Ausbau kleiner Unternehmen zu helfen. Zu diesem Zweck hat die Stadt Bochum in Zusammenarbeit mit der GLS Bank Bochum und dem Deutschen Mikrofinanz Institut eine Kreditgenossenschaft gegründet, die Mikrofinanzierungen für lokale Unternehmen anbietet. Auch der Kreditgenossenschaft wurden Mittel aus der Europäischen Union und dem Bund zur Verfügung gestellt. In den sieben Jahren ihrer Tätigkeit hat NordHand 47 Darlehen in Höhe von mehr als 400.000 Euro vergeben, die zur Schaffung oder Erhaltung von mehr als 300 Arbeitsplätzen beigetragen haben. Auch die Unternehmensberatung wird vom Programm angeboten, und es werden neue Dienstleistungen eingeführt.

Quelle: Eurocities, Cities Supporting Inclusive Entrepreneurship (Brüssel: Eurocities, 2013).

Offene Innovationsherausforderung

Dieses Beispiel ist relevant für das Projekt TASKFORCOME als Beispiel für ein erfolgreich implementiertes Co-Creation-Projekt. Das Open Innovation Lab am Wiener Hauptbahnhof ist Raum für Arbeitgeber, interne und externe Innovatoren und Manager, um Ideen mitzugestalten und umzusetzen. Die Österreichischen Bundesbahnen ÖBB organisierten eine Online Open Innovation Challenge, um Ideen zu relevanten Themen zu sammeln. Alle Beteiligten (Nutzer, Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten) waren eingeladen, Ideen einzureichen und an diesem Online-Ideenfindungsprozess teilzunehmen. Ende 179 reichten die Teilnehmer ihre Ideen ein, die hinsichtlich Kundennutzen, Machbarkeit und Innovationsgrad analysiert und bewertet wurden. Die Ideen wurden generiert, gebündelt und dem Open Innovation Lab zur Weiterentwicklung, Prototyping und Test übergeben. Die Teilnehmer des Open Innovation Lab sind ausgewogen zwischen internen und externen Experten, Mitarbeitern, Managern und Anwendern. Eine Jury wählte drei Gewinnerideen aus. Einer von ihnen, ein elektronisches Zuginformationsgerät, befindet sich derzeit in der Pilotphase.

Quelle: Co-Design Best Practices Report, CO-CREATION Projekt

Rollenspiele bei ME-Herausforderungen

Ziel dieser Übung ist es, die Situation eines bestimmten Familienunternehmens zu analysieren und zu versuchen, eine Lösung für die Herausforderungen in diesem speziellen Fall zu finden, um dessen Nachhaltigkeit zu ermöglichen.

Anmerkung des Lehrers:

Teilen Sie die Schüler in eine Gruppe von 2-3 Personen ein und stellen Sie jeder Gruppe eine der unten aufgeführten Fallstudien zur Verfügung. Dann lesen oder geben Sie die Anweisungen. Beantworten Sie alle Fragen der Studenten, bevor sie mit der Bearbeitung der Fallstudien beginnen.

Es ist auch möglich, es zu einer individuellen Übung zu machen, indem man jedem Schüler eine Fallstudie vorlegt. In diesem Fall kann es interessant sein, verschiedene Lösungen für die gleichen Fälle zu sehen.

Zeitaufwand:

- 15 Minuten zum Lesen der Fallstudie
- 15 Minuten zum Lesen der Anleitung + Fragen an den Lehrer
- 45 min für die Vorbereitung
- 5-10 min für die Präsentation der Ergebnisse
- 30 Minuten zur Diskussion
- 5 min Zusammenfassung der Übung
- Gesamt: mindestens 2 Std

Anweisungen:

Versuchen Sie, einen Entwicklungsplan für den in Ihrer Fallstudie beschriebenen Unternehmer mit dem oben beschriebenen nachhaltigen Familienunternehmensmodell zu erstellen. Um dieses Ziel zu erreichen, versuchen Sie zu identifizieren:

- die Ressourcen und Einschränkungen aus Sicht der Familie und des betreffenden Unternehmens;
- Prozesse, die auf der Ebene von Familie und Unternehmen zu den Zeiten der Stabilität (Ausgangssituation des Unternehmens) sowie zu den in den Fallstudien beschriebenen Zeiten möglicher Veränderungen stattfinden;
- mögliche Leistungen des Migrantenfamilienunternehmens, gemessen sowohl als objektiver als auch als subjektiver Erfolg.

Fallstudien: Familienunternehmen mit Migrationshintergrund

Fallstudie 1 - Marktintegriertes Unternehmen

Paulinho, 43 Jahre alt (Herkunftsland: Brasilien)

Migrationserfahrung

Paulinho wurde in Araucária, Südbrasilien, geboren. Nach einem Gymnasium absolvierte er eine Universitätsausbildung und erhielt ein Stipendium für ein Studium in Spanien. Während seines Studiums in Europa traf er ein Mädchen aus Kolumbien und beschloss, in Europa zu bleiben. Er konnte den MA nicht abschließen, aber einer seiner brasilianischen Kollegen von der Universität hat ihm einen Sommerjob in Großbritannien besorgt. Er beschloss, auf Dauer zu bleiben und arbeitete zunächst als Ladenbesitzer, dann als Kellner in einem Restaurant. Dann hat er ein britisches Mädchen geheiratet. Sie haben zwei Kinder. Dank der Heirat mit der britischen Bürgerin konnte er seinen Aufenthalt in Großbritannien legalisieren und einen Kredit zur Gründung eines eigenen Unternehmens erhalten.

Aktuelles Unternehmensmodell

Derzeit führt Paulinho ein erfolgreiches Unternehmen - eine Capoeira-Schule (traditioneller brasilianischer Tanz - Mischung aus Kampfkunst und Volkstanz) in Liverpool. Die meisten seiner Kunden sind junge britische Staatsbürger und ausländische Studenten, die in Liverpool leben. Er leitet die Schule, bildet die erfahrenen Schüler aus und pflegt Kontakte zu anderen Capoeira-Vereinen in Europa. Er beschäftigt 2 Trainer - beide aus Brasilien, er stellt auch temporäre hochqualifizierte Trainer (Mestres und Grão-mestres) für kurzfristige Aufenthalte ein, die Shows und spezielle Kurse beinhalten. Seine Schüler nehmen an Capoeira-Wettbewerben in Brasilien, aber auch in anderen Zentren der brasilianischen Diaspora teil.

Gemäß der oben genannten Klassifizierung ist Paulinho ein Diaspora-Unternehmer, da er die Ressourcen der Diaspora nutzt (kurzfristige Mobilität brasilianischer Trainer, Zusammenarbeit mit anderen Capoeira-Schulen in verschiedenen Zentren der brasilianischen Diaspora).

Einbeziehung von Familienmitgliedern

Die Unternehmensgründung war durch das Darlehen der Ehefrau von Paulinho möglich. Sie ist seine Hauptgeschäftspartnerin: Sie ist in einer Firma tätig, die sich um finanzielle Angelegenheiten kümmert (eine Stelle, die die Rolle des Sekretärs und des Buchhalters vereint). Außerdem, seine beiden Söhne: Alex (14) und Maurício (17) trainieren Capoeira in der Schule. Der ältere Sohn hilft manchmal der Mutter bei organisatorischen Problemen, ist aber nicht daran interessiert, im Familienbetrieb zu bleiben. Auf der anderen Seite ist der Jüngere mehr an Capoeira interessiert und könnte ein möglicher Nachfolger im Familienunternehmen sein.

Nachhaltigkeit von Familienunternehmen: Herausforderungen und Chancen

Nach der Typologie von Curci and Mackoy (2010) gehört die Firma Paulinho zu den marktintegrierten Unternehmen, da sie ethnische Dienstleistungen für nicht-ethnische Kunden anbietet. Die Abhängigkeit von nicht-ethnischen Kunden erweitert die Möglichkeiten der Geschäftsentwicklung erheblich. Obwohl die Capoeira-Schule ein profitables Geschäft für die Familie von Paulinho ist, steht sie vor mehreren Problemen, die ihre Nachhaltigkeit langfristig gefährden. Die wichtigste ist die hohe Volatilität der Schülerzahl - da die meisten Kunden akademische Studenten sind, werden sie in der Regel für maximal 2-3 Jahre in die Ausbildung einbezogen. Nach dem Abschluss ziehen sie in der Regel um und verlassen die Schule. Das Unternehmen muss in zwei Richtungen expandiert werden: Erstens, um die Einschreibung von Kindern zu ermöglichen, die länger auf dem Ausbildungsweg bleiben können. Das zweite Ziel im Hinblick auf mögliche Kunden sind die arbeitenden Erwachsenen. In beiden Fällen fehlt es Paulinho an Ideen und Sozialkapital, um solche Menschen anzuziehen. Darüber hinaus benötigt er weitere Investitionen in ein Unternehmen - die derzeitigen gemieteten Räumlichkeiten sind zu klein, müssen dringend renoviert werden und befinden sich in einem Randgebiet. Der Umzug in eine größere Bürofläche in einer besseren Nachbarschaft würde es ermöglichen, mehr Kunden zu gewinnen, ist aber mit höheren Kosten verbunden. Paulinho hat bisher Angst davor, mehr Risiken einzugehen, aber das aktuelle Geschäftsmodell ist langfristig nicht tragfähig.

Fallstudie 2

Rajesh, 34 Jahre alt (Herkunftsland: Indien)

Migrationserfahrung

Rajesh wurde in Neu-Delhi in der oberen Mittelklassefamilie geboren. Nach der Ausbildung an einem privaten College in Indien entschied er sich, den Hochschulabschluss in den USA fortzusetzen. Er absolvierte das Informatikprogramm bei Caltech und entschied sich zu bleiben. Zuerst arbeitete er in mehreren ICT-Unternehmen im Silicon Valley, dann zog er nach San Francisco, als er seinen jetzigen Partner traf (Paulo ist ein Künstler, der sich auf die Fotografie moderner Kunst spezialisiert hat). Gemeinsam haben sie beschlossen, ein neues Unternehmen zu gründen: Paulo trug mit finanziellem Kapital bei, während Rajesh mit seiner technischen Erfahrung und seinem Know-how. Obwohl die Eltern seine Beziehung zu Paulo nicht akzeptieren, bleibt er ihnen sehr verbunden und besucht seine Mutter 6-7 Mal im Jahr. Außerdem hält er den Kontakt zu Indien aufrecht, da sich die Niederlassung seiner Firma in Bangalore befindet und er die Tätigkeit seines Teams dort überwachen muss.

Aktuelles Unternehmensmodell

Derzeit leitet Rajesh ein kleines ITK-Unternehmen, das sich auf die Lieferung von ICT-Lösungen und Programmen für Kunstgalerien spezialisiert hat. Obwohl die Zahl der Mitarbeiter gering ist (abgesehen von Rajesh, der sowohl Geschäftsführer als auch Haupt-IT-Spezialist ist, gibt es am Hauptsitz der Firma in San Francisco einen weiteren IT-Spezialisten und eine Sekretärin), ist der Tätigkeitsbereich global: Die Firma hat Kunden in Westeuropa, den USA und Kanada, Australien, Russland und Japan. Der wichtigste Wettbewerbsvorteil ist die Zuverlässigkeit, Elastizität des Unternehmens und die schnelle Reaktion auf die Bedürfnisse der Kunden (in diesem Bereich hat fast jeder Kunde unterschiedliche Erwartungen,

außerdem ist der Markt für moderne Kunst sehr volatil in Bezug auf Trends und Anforderungen). Rajesh kann vor allem durch seine Verbindung zum Heimatland erfolgreich sein: Er hat den größten Teil der Arbeit nach Bangalore ausgelagert, wo er eine Gruppe von 12 indischen IT-Mitarbeitern beschäftigt. Sein Wettbewerbsvorteil ist die Kenntnis von Soft Skills - die meisten Künstler sind nicht in der Lage, in der Fachsprache zu kommunizieren: In einer solchen Situation bildet Rajesh eine Brücke zwischen typischen "Computer-Nerds" und modernen Künstlern.

Nach der oben genannten Klassifizierung ist Rajesh ein transnationaler Unternehmer, da er seine Geschäftstätigkeit über internationale Grenzen hinweg ausüben kann: sowohl in den USA als auch in seinem Heimatland (sein Unternehmen hat zwei Niederlassungen - eine in San Francisco und die andere in Bangalore), aber auch an verschiedenen internationalen Standorten.

Einbeziehung von Familienmitgliedern

Die Rolle von Paulo, dem Partner von Rajesh, war für die Gründung des Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Obwohl Rajesh ein erfolgreicher ICT-Spezialist war, hatte er nicht genug Kapital, um ein neues Unternehmen zu gründen, und aufgrund seines unkonventionellen Lebensstils war seine konservative Familie in New Dehli nicht daran interessiert, ein solches Unternehmen zu sponsern. Paulo stellte nicht nur Finanzkapital zur Verfügung, sondern auch wichtige soziale Netzwerke - die ersten Kunden des Unternehmens waren eigentlich seine Freunde und Geschäftspartner. Paulo ist jedoch ein äußerst erfolgreicher Künstler - auch im materiellen Sinne - und ist nicht an einer weiteren Beteiligung an der Tätigkeit des Unternehmens interessiert. Dennoch erwartet er eine Beteiligung an den Gewinnen, die Rajesh mit seinem Geschäft erzielt, und betrachtet sich selbst als Miteigentümer des Unternehmens (obwohl diese Ausgabe nicht formell geschrieben wurde).

Nachhaltigkeit von Familienunternehmen: Herausforderungen und Chancen

Nach der Typologie von Curci and Mackoy (2010) führt Rajesh ein hochintegriertes Geschäft: Seine Dienstleistungen sind nicht mit seinem ethnischen Hintergrund verbunden und er bedient eine nicht-ethnische Kundschaft. Daher sind zumindest im Prinzip die Entwicklungsperspektiven für eine solche Firma hoch. Die größte Herausforderung für das Rajesh-Geschäftsmodell ist die komplizierte Beziehung zu seinem Partner. Paulo ist neben dem erfolgreichen Künstler 15 Jahre älter als Rajesh und will sich mehr auf seine private Beziehung konzentrieren. Vor 1 Jahr haben sie einen Jungen adoptiert, und sie denken an eine Ehe. Paulo ist der Meinung, dass Rajesh sich mehr auf das Familienleben konzentrieren und weniger arbeiten sollte, vor allem, dass mit der künstlerischen Tätigkeit des Paulo seine wirtschaftliche Situation sehr komfortabel ist. Andererseits ist Rajesh sehr begeistert von seinem Unternehmen, das sich sehr schnell entwickelt. Er will auch finanziell unabhängig von Paulo sein. Er plant, das Darlehen an seinen Partner zurückzuzahlen, ist aber besorgt über die persönlichen Auswirkungen einer solchen Entscheidung auf seine Beziehung.

Fallstudie 3

Selena, 65 Jahre alt (Herkunftsland: Polen)

Migrationserfahrung

Selena wurde in einem kleinen Dorf im Nordosten Polens geboren, in einer traditionellen Tatarenfamilie. Die Tataren sind eine ethnische Gruppe turkmongolischer Herkunft, die sich seit dem 14. Jahrhundert in Osteuropa niedergelassen haben. Diese Gruppe, die zwar stark in die polnische Gesellschaft integriert ist, hat ihr kulturelles Erbe, einschließlich der islamischen Tradition, bewahrt. Selena, die an der Warschauer Universität Geschichte studiert hat, hat sich entschieden, in ihr Heimatdorf zurückzukehren. Sie führt mit ihrem Mann einen Agrotourismusbetrieb.

Aktuelles Unternehmensmodell

Selena und ihr Mann betreiben einen Agrotourismusbetrieb mit kleinem Bed and Breakfast, einem traditionellen Tatarenrestaurant und Veranstaltungen für Touristen (Besuch einer Tatarenmoschee, Fuhrwerkfahrten und Ausritte). Mit der zunehmenden Mode in Polen für den traditionellen, naturnahen Tourismus bringt ihre Firma einen angemessenen Gewinn.

Gemäß der oben genannten Klassifizierung ist Selena eine Minderheitsunternehmerin, da sie das wichtigste marktfähige Element ihres Unternehmens das kulturelle Erbe der Tataren ist, einschließlich Musik, Brauchtum und - am wichtigsten - Tatarenessen.

Einbeziehung von Familienmitgliedern

Selena führt zusammen mit ihrem Mann eine Firma. Während sie sich um die Hauswirtschaft (Reinigung der Zimmer für die Gäste) und das Kochen kümmert, ist ihr Mann für Reparaturen im Haushalt verantwortlich und verwaltet die Reservierungen. Er fährt die Kutsche auch während der für Touristen organisierten Ausflüge. Selena und ihr Mann nutzen ihr traditionelles Familienhaus, das von ihren Eltern geerbt wurde. Da sie zu Beginn des Unternehmens über sehr wenig Kapital verfügten, wurden die meisten Reparaturen, die zur Unterbringung der Gäste erforderlich waren, von ihnen selbst durchgeführt.

Nachhaltigkeit von Familienunternehmen: Herausforderungen und Chancen

Nach der Typologie von Curci and Mackoy (2010) gehört Selena zu den marktintegrierten Unternehmen, da sie ethnische Dienstleistungen für nicht-ethnische Kunden anbietet. Der Umfang dieser Aktivitäten ist jedoch eher begrenzt, da das eigene Haus maximal 30 Gäste beherbergt. Außerdem ist das Dorf, in dem sie arbeiten, nur schlecht mit den wichtigsten Ballungszentren verbunden, so dass viele Touristen davon abgebracht werden, ihren Bauernhof zu besuchen. Aber das größte Hindernis für ihre weitere Tätigkeit ist ihr Alter: Selena ist 65 Jahre alt und ihr Mann ist 72 Jahre alt. Sie finden es schwierig, eine so intensive Arbeit fortzusetzen. In der Region ist es sehr schwierig, einen geeigneten Arbeiter zu finden, außerdem sind die Löhne aufgrund der begrenzten Rentabilität ihres Unternehmens nicht wettbewerbsfähig. Selena und ihr Mann haben keine Kinder und müssen entweder daran denken, das Unternehmen zu schließen oder einen externen Nachfolger zu finden. Ein perfekter Kandidat wäre Weronika, die beste Freundin von Selena. Sie ist auch Tatarenherkunft, und sie ist viel jünger als das Paar (45). Sie hilft bereits im Betrieb auf informellen, kurzfristigen Verträgen und hat sich als äußerst engagiert und zuverlässig erwiesen. Selena möchte Weronika eine Partnerschaft im Unternehmen anbieten, aber Selenas Mann ist nicht bereit für eine solche Entscheidung.

Fallstudie 4

Natasha, 39 Jahre alt (Herkunftsland: Belarus)

Migrationserfahrung

Natasha wurde in Hatejino, einem kleinen Dorf in der Nähe von Minsk in Belarus, geboren. Nach Abschluss der Berufsausbildung begann sie ihre Tätigkeit in der Textilfabrik in Minsk. Dann bot ihr Kollege von der High School einen Job als Betreuerin und Putzfrau im Haus des älteren Italieners in Bologna an. Obwohl es sich um einen sehr schwierigen und auch Schwarzarbeitsjob handelte, fand Natasha diesen Beruf sehr profitabel. Sie arbeitet seit mehreren Jahren als Pflegekraft und Putzfrau: zuerst in Italien, dann in Deutschland. Sie wurde eine Freundin eines ihrer Kunden. Da dieser alte Herr keine Familie hatte, hinterließ er ihr nach seinem Tod all sein Eigentum. Mit diesem Startkapital gründete sie ihre Firma in Berlin. Natasha ist Single und hat eine Tochter (19 Jahre), die ihr im Unternehmen hilft.

Aktuelles Unternehmensmodell

Natasha führt derzeit ein kleines Unternehmen (ca. 10 Mitarbeiter), das sich auf Reinigungs- und Pflegedienste in Seniorenhaushalten in Berlin spezialisiert hat. Sie beschäftigt vor allem Migrantinnen, nicht nur aus Weißrussland, sondern vor allem aus den CEE-Ländern: Polen, Rumänien, Ukraine und Slowakei.

Gemäß der oben genannten Klassifizierung führt Natasha eine Einwanderungsfirma.

Einbeziehung von Familienmitgliedern

Die Rolle der Familie ist sehr wichtig: Natasha leitet das Unternehmen, überwacht die Arbeit der Betreuerinnen und Betreuer und ersetzt manchmal Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vorübergehend (wenn sie in den Urlaub fahren oder den Arbeitsplatz aufgeben). Ihre Tochter ist verantwortlich für den Kontakt mit den Kunden, die Personalbeschaffung und die Finanzen. Da das Unternehmen mit einer sehr niedrigen Gewinnspanne arbeitet, kann Natasha kein zusätzliches Verwaltungspersonal einstellen, und ihre Tochter wird für ihren Job eigentlich nicht bezahlt.

Nachhaltigkeit von Familienunternehmen: Herausforderungen und Chancen

Die Firma Natasha gilt als hochintegriertes Unternehmen, da sie nicht-ethnische Dienstleistungen für eine allgemeine (nicht-ethnische) Kundschaft anbietet. Dennoch steht das Unternehmen vor ernsthaften Problemen in Bezug auf seine Nachhaltigkeit. Aufgrund der Art der Tätigkeit erbringt die Firma Haushaltsdienstleistungen über Selbständige (Pflegekräfte, die de facto Angestellte sind, aber aufgrund von Steuerfragen nicht in einem formellen Vertrag beschäftigt sind). Dies bedeutet, dass das Unternehmen in Konkurrenz zu den informellen/illegalen Pflegekräften und Großunternehmen steht, die Arbeitsverträge anbieten. Natasha hat daher mit einer extrem hohen Volatilität der Mitarbeiter zu kämpfen, mit denen sie zusammenarbeitet. Um die Kunden und den Ruf des Unternehmens zu erhalten, muss sie manchmal ihre Mitarbeiter ersetzen, bis sie Ersatz findet. Das macht ihre Arbeit extrem lästig und stressig. Außerdem will ihre Tochter an der Universität studieren und den Job aufgeben, und sie ist nicht daran interessiert, das Unternehmen in Zukunft zu übernehmen.

Fallstudie 5

Mamed (38 Jahre alt, Herkunftsland: Tschetschenien)

Migrationserfahrung

Mamed wurde in der Tschetschenischen Republik geboren, die heute Teil der Russischen Föderation ist. Im Ersten Tschetschenienkrieg (1994-1996) ist er aus seiner Heimat geflohen. Sie haben einen geduldeten Aufenthaltsstatus in Polen erhalten, und danach sind sie nach Bielefeld in Deutschland gezogen, wo die Cousins seines Vaters lebten. Nach seinem Abschluss der Berufsschule in Deutschland begann Mamed als Taxifahrer mit dem Cab Car seines Onkels Ali zu arbeiten.

Aktuelles Unternehmensmodell

Mamed betreibt derzeit eine kleine Autowerkstatt im ethnischen Bezirk in Düsseldorf in Deutschland. Das Geschäft befindet sich in einem Immigrantenviertel, das von Afغانis, Tschetschenen, arabischen und türkischen Migranten dominiert wird. Er leitet die Firma und repariert Autos, bei dieser zweiten Verpflichtung von seinen beiden jüngeren Brüdern unterstützt. Ihre Eltern sind für die Buchhaltung verantwortlich. Nach der oben genannten Klassifizierung ist Mamed ein Flüchtlingsunternehmer.

Einbeziehung von Familienmitgliedern

Die Gründung des Ladens wäre ohne die finanzielle Unterstützung von Cousins von Mamed's Vater nicht möglich. Die ganze Familie wurde von ihren Angehörigen stark unterstützt, die sich vor dem innenpolitischen Konflikt in Tschetschenien in Deutschland niedergelassen haben. Ursprünglich lebten sie trotz der Unannehmlichkeiten, die ein solcher Besuch mit sich brachte, in derselben Wohnung (Mamed hat 2 Brüder und 3 Schwestern, so dass die Familie zusammen mit den Eltern aus 8 Personen besteht). Die Räumlichkeiten für ein Geschäft wurden zu einem Vorzugspreis von einem anderen tschetschenischen Flüchtling gemietet, und die meisten der ersten Kunden waren auch ehemalige Flüchtlinge. Mamed musste das Darlehen nicht zurückzahlen, aber im Gegenzug haben die Cousins 20% Anteil an den Einnahmen der Firma.

Nachhaltigkeit von Familienunternehmen: Herausforderungen und Chancen

Gemäß der Typologie von Curci und Mackoy (2010) gehört die Firma Mamed zu den produktintegrierten Unternehmen, da sie den ethnischen Kunden Mainstream-Dienstleistungen anbietet. Diese spezifische Marktnische war von Anfang an perfekt, denn Mamed und seine Familie konnten sich auf andere Mitglieder der tschetschenischen Flüchtlingsgemeinschaft in Düsseldorf verlassen. Allerdings gibt es gravierende Einschränkungen dieses Ansatzes. Da ihm zu Beginn der Firmengründung von seiner Großfamilie, aber auch von seinen ethnischen Nachbarn geholfen wurde, wird das Gleiche nun von ihm erwartet. Oftmals wird er für die in seiner Werkstatt durchgeführten Reparaturen nicht bezahlt, da die tschetschenischen Kollegen erklären, dass "sie eine schwierige Zeit hatten". Doch Mamed hat den Eindruck, dass die "schwierigen Zeiten" zu oft vorkommen und er sich von seinen Co-Ethniken einfach ausgebeutet fühlt. Er möchte sein Geschäft an einen profitableren Ort verlegen und reichere Kunden bedienen, aber es fehlt ihm an Mitteln für eine neue Investition. Außerdem hat er Angst vor der Reaktion seiner lokalen Gemeinschaft.

Fallstudie 6

Mohammed (36 Jahre alt, Herkunftsland: Marokko)

Migrationserfahrung

Mohammed wurde in einer armen Familie in Marrakesch, Morroco, geboren. Als er 12 Jahre alt war, hat er seine Eltern bei einem Autounfall verloren. Glücklicherweise lud ihn sein Onkel, der in Brüssel lebte, nach Belgien ein und kümmerte sich um den Jungen. Mohammed beendete dort das Gymnasium, und dank der finanziellen Unterstützung von Onkel ging er auf die Berufsschule, die sich auf das Kochen spezialisierte. Nach Abschluss der Ausbildung half ihm sein Onkel finanziell bei der Eröffnung eines kleinen Restaurants in Kuregem, einem von Arabern dominierten Stadtteil in Brüssel.

Aktuelles Unternehmensmodell

Muhammad betreibt ein sehr kleines ethnisches Restaurant und Café, das auf die marokkanische Küche spezialisiert ist. Hier können Sie traditionelle Tanginengerichte essen, Minztee trinken, eine Sisha-Pfeife zum Rauchen haben und zum Nachtschisch eine süße Baklava essen. Da die meisten Einwohner in der Nachbarschaft auch Marokkaner sind, sind seine Hauptkunden seine Co-Ethniker. Er ist der Chefkoch des Restaurants und hat einen weiteren Küchenhelfer, und es gibt 2 Kellner. Mohammad Onkel Amir (70 Jahre) ist sein Hauptgeschäftspartner, Miteigentümer des Restaurants und verantwortlich für finanzielle Angelegenheiten (meist Buchhaltung).

Einbeziehung von Familienmitgliedern

Das Unternehmen Muhammad ist ein traditionelles kleines Familienunternehmen. Das für die Inbetriebnahme benötigte Anfangskapital lieferte sein Onkel Amir, der heute Miteigentümer des Restaurants ist und sich um die Buchhaltung kümmert. Zusätzlich arbeiten 2 Cousins von Mohammed als Kellner, der Küchenhelfer ist auch ein marokkanischer Einwanderer, aber nicht mit der Familie verwandt. Darüber hinaus werden die Hauptzutaten (Lammfleisch, Gemüse usw.) aus dem Halal-Laden des Amir-Bruders Hamid geliefert.

Gemäß der oben genannten Klassifizierung ist Mohammed ein ethnischer Unternehmer, da sein Unternehmen in einem ethnischen Bezirk betrieben wird, er ist hauptsächlich auf die Arbeit und Zusammenarbeit seiner Familienmitglieder und anderer Mitglieder der ethnischen Gruppe angewiesen, bietet typische ethnische Güter (Lebensmittel) an und bedient seine ethnische Kundschaft.

Nachhaltigkeit von Familienunternehmen: Herausforderungen und Chancen

Nach der Klassifikation von Curci und Mackoy (2010) führt Muhammad ein stark segmentiertes Unternehmen, da er ethnische Waren und Dienstleistungen hauptsächlich für die koethnischen Kunden anbietet. Die Abhängigkeit von ethnischer Kundschaft ist in der Anfangsphase der

Unternehmensentwicklung aufgrund niedriger Eintrittsbarrieren, ethnischer Solidarität und der Abhängigkeit von ethnischen Netzwerken in der Regel gut (z.B. Hamid - ein Onkel, der Halal Food an ein Restaurant liefert, bot ihm einen Händlerkredit an). Doch in einem aktuellen Entwicklungsstadium ist die Abhängigkeit von ethnischen Enklaven an ihre Grenzen gestoßen. Mohammed will das Restaurant in einen anderen - multiethnischen Standort verlegen, in der Hoffnung, mehr Kunden zu gewinnen. Offensichtlich ist der Onkel Amir das größte Hindernis. Er freut sich, dass sich das Restaurant im selben Gebäude befindet, in dem er auch eine Wohnung hat. Mohammed nutzt das Potenzial der Räumlichkeiten eigentlich nicht voll aus, da 50% der Tische "immer besetzt" sind, besetzt mit alten Amir-Freunden, die jetzt im Ruhestand sind und viel Freizeit haben. Sie trinken nur Minztee und sitzen stundenlang, so dass viele potenzielle Gäste davon abgehalten werden, auf einen freien Tisch zu warten. Die Beendigung der Partnerschaft ist jedoch nicht einmal aus finanziellen Gründen (Mohammed konnte einige Gelder sammeln), sondern aus emotionalen Gründen nicht einfach. Amir behandelte Mohammed wie seinen eigenen Sohn und hat keine eigenen Kinder, so dass es schwer wäre, den Onkel zu verlassen und anderswo ein neues Geschäft zu eröffnen.

Quelle: FAME-Projekt

Rollenspiel als Beispiel für mögliche Aktivitäten in der lokalen Werkstatt

Ich lehre Notizen:

Das Lokale Kulturzentrum ist eine Mehrparteien-Meetingübung unter Mitgliedern einer lokalen Gemeinschaft. Diese Übung soll die Unterschiede und Zusammenhänge zwischen dem Unternehmertum von Einwanderern, Ethnien und Minderheiten aufzeigen.

Hauptziel der Übung: Überarbeitung der Theorie des Workshops

Hintergrund: Der Gemeinderat einer mittelgroßen Stadt hat einen Wettbewerb ausgeschrieben, um einen Platz im Lokalen Kulturzentrum zu mieten. Die Priorität bei der Anmietung der Räumlichkeiten liegt auf dem Unternehmerteil von Einwanderern, Ethnien und Minderheiten. Es gibt zwei Kandidaten, die um den Platz kämpfen werden. Die Kandidaten werden ihre Geschäftspläne dem Rat vorlegen, und der Rat muss eine Wahl nach definierten Kriterien treffen.

Mechanik:

Zeitaufwand: Vorbereitungen: 30 Minuten, dann Präsentation vor dem Rat: 10 Minuten (jeder Kandidat). Nach der Präsentation die Fragen des Rates: 15 Minuten, dann die Entscheidungsfindung: 10 Minuten. Schließlich die Zusammenfassung der Übung und der Diskussion: 30 Minuten.

Gruppengröße: mindestens 6, maximal 12 Personen

Materialien: Anweisungen für den Gemeinderat, Anweisungen für Nuan, Anweisungen für Ji-hoon

Vorgehensweise:

1. erklären Sie den Hintergrund (das Szenario) für die Übung.
2. die Teilnehmer in Gruppen einteilen:
 - eine Person für die Rolle des Nuan (+ 1-2 Schüler, die ihr bei der Vorbereitung helfen)
 - eine Person für die Rolle des Ji-hoon (+ 1-2 Schüler, die ihm bei der Vorbereitung helfen)
 - Rest der Gruppe als Gemeinderat
3. die Anweisungen verteilen und die Teilnehmer bitten, sie sorgfältig zu lesen (10 Minuten).
4. die Fragen beantworten, falls vorhanden.
5. die Teilnehmer bitten, Präsentationen der Bieter (Nuan & Ji-hoon) und Kriterien für die Auswahl des Gewinners (Local Council) vorzubereiten - 20-30min.
6. machen Sie ein Unentschieden unter den Bietern, die als erste vor dem Rat auftreten werden.
7. die Präsentationen ausführen (je 10 Minuten)
8. die Fragen des Gemeinderats an beide Bieter stellen.
9. Lassen Sie den Gemeinderat über den besten Bieter abstimmen.
10. die Ergebnisse bekannt geben
11. Nachbesprechung

Anleitung für Nuan

Dein Name ist Nuan, 22 Jahre alt, und du bist ein chinesischer Einwanderer, der vor fünf Jahren in die EU kam, um Kunst zu studieren. Du kommst aus einer wohlhabenden chinesischen Familie, die dein Studium finanzieren konnte, aber nachdem du dein Studium abgeschlossen hast, bat dich

deine Familie, zurückzukommen und dein Berufsleben in deiner Heimatstadt zu beginnen. Du bist sehr gut in die lokale Gesellschaft integriert, hast viele Freunde und lebst gerne in der Stadt, in der du studiert hast. Du hast nicht vor, nach China zurückzukehren, obwohl du deine Familie sicher vermisst. Als Reaktion auf Ihre Ablehnung hat Ihre Familie beschlossen, die Finanzierung Ihres Auslandsaufenthaltes einzustellen. Unter diesen Umständen müssen Sie so schnell wie möglich mit der Generierung von Einnahmen beginnen.

Als Künstler und Person chinesischer Herkunft interessieren Sie sich besonders für chinesische Maltechniken und Kalligraphie. Diese Techniken sind einzigartig für Ihr Land und Sie verwalten fortgeschrittene Fähigkeiten in diesem Bereich, wie Sie sie seit Ihrer Kindheit gelernt haben. Sie haben eine Idee für die Führung Ihres eigenen Unternehmens, wo Sie diese Techniken einer anderen Gruppe beibringen können, insbesondere Kindern, Frauen und älteren Menschen. Die Pinselmalerei und die chinesische Kalligraphie haben sich als sehr nützlich erwiesen, um die Fähigkeit zur Konzentration der eigenen Aufmerksamkeit, zur Verbesserung der Handschrift und als Entspannungstechnik zu entwickeln. Es wird auch als unterstützende Therapie bei der Behandlung von Krankheiten wie ADHS und Autismus angesehen.

Leider haben Sie fast kein Kapital, um Ihr Unternehmen zu gründen. Alles, was Sie sich leisten können, sind die Materialien für die Malerei (Pinsel, Tinte, Farbe, Papier, Leinwand usw.), aber es gibt keine Möglichkeit, dass Sie einen Raum für Ihr Unternehmen mieten können. Außerdem, wenn Sie sich nicht beeilen, werden Ihre knappen finanziellen Ressourcen zu Ende gehen.

Sie denken, dass die einzige Chance für Sie, Ihr Unternehmen zu gründen, darin besteht, an einer vom Gemeinderat organisierten Ausschreibung teilzunehmen, um einen Raum für Ihre Werkstatt im örtlichen Kulturzentrum zu mieten. Der Gemeinderat plant, die Räumlichkeiten kostenlos zu mieten, unter der Bedingung, dass sich die dort stattfindenden Aktivitäten auf das Unternehmertum von Einwanderern, Ethnien oder Minderheiten konzentrieren. Sie sind fest davon überzeugt, dass Sie diese Anforderungen erfüllen. Außerdem planen Sie, Originalmaterialien für Ihre Werkstatt von Ihrem in China lebenden Cousin zu importieren.

Bereite eine 10-minütige Präsentation für den Gemeinderat vor, um seine Mitglieder davon zu überzeugen, dass du den Platz bekommen solltest. Du kannst einen oder zwei deiner Freunde bitten, dir bei den Vorbereitungen zu helfen. Entscheiden Sie, welche Art von Unternehmen Sie führen werden (ethnische Zugehörigkeit, Minderheit, Diaspora, Migrant oder vielleicht mehr als eine Art). Führen Sie die Merkmale jeder Art auf und verwenden Sie sie als Argumente vor dem Rat.

Anleitung für Ji-hoon

Dein Name ist Ji-hoon und du bist Koreaner, der in einer mittelgroßen Stadt lebt. Seit Jahren sind Sie ein erfolgreicher Tischtennispieler, aber vor fünf Jahren hatten Sie einen sehr schweren Autounfall und haben dadurch Ihre Beine verloren. Nach dem Unfall hatten Sie eine schwere Depression und hatten sogar einen Selbstmordversuch. Glücklicherweise schickt dich deine Familie zu einer Therapie, wo du neue Freunde kennenlernst. Sie haben dir beigebracht, wie man Rollenspiele (RPG) und Brettspiele spielt. Nach einer Weile wurden Sie zum Experten und haben sogar Ihr eigenes Brettspiel entworfen, das im Land ein großer Erfolg war. Du hast dein Selbstvertrauen zurückgewonnen und bist zu einem bekannten Propagandisten von Rollenspielen und Brettspielen in deiner Stadt geworden.

Was Ihren finanziellen Status betrifft, so erhalten Sie eine bescheidene Invalidenrente und wohnen bei Ihren Eltern, die Sie so gut wie möglich unterstützen. Vor einem Jahr hast du die Liebe deines Lebens kennengelernt und jetzt hast du beschlossen, dein Leben zusammen zu beginnen. Außerdem hast du gerade erfahren, dass deine Freundin im zweiten Monat schwanger ist. Du bist verrückt vor Freude, aber als verantwortungsbewusster junger Mann denkst du, dass es höchste

Zeit ist, von deinen Eltern wegzuziehen und mit deiner brandneuen Familie zu leben. Deshalb fühlen Sie sich gedrängt, eine anständige Einkommensquelle zu finden.

In letzter Zeit haben Sie erfahren, dass der Gemeinderat eine Ausschreibung für die Anmietung eines Raumes im örtlichen Kulturzentrum organisiert. Der Gemeinderat plant, die Räumlichkeiten kostenlos zu mieten, unter der Bedingung, dass sich die dort stattfindenden Aktivitäten auf das Unternehmertum von Einwanderern, Ethnien oder Minderheiten konzentrieren.

Sie glauben fest daran, dass dieser Ort perfekt für Sie wäre, um Ihr Unternehmen zu gründen. Du hast eine Geschäftsidee für die Eröffnung eines lokalen Spielzentrums, in dem Menschen aus deiner Stadt während der kalten und regnerischen Tage kommen könnten (tatsächlich sind die meisten Tage hier kalt und regnerisch) und Zeit miteinander verbringen, um zu lernen, wie man spielt und miteinander spielt. Sie möchten, dass dieser Ort für jeden etwas zu bieten hat, angefangen bei Spielen wie Schach oder Backgammon bis hin zu Ihrem geliebten Rollenspiel.

Bereite eine 10-minütige Präsentation für den Gemeinderat vor, um seine Mitglieder davon zu überzeugen, dass du den Platz bekommen solltest. Du kannst einen oder zwei deiner Freunde bitten, dir bei den Vorbereitungen zu helfen. Entscheiden Sie, welche Art von Unternehmen Sie führen werden (ethnische Zugehörigkeit, Minderheit, Diaspora, Migrant oder vielleicht mehr als eine Art). Führen Sie die Merkmale jeder Art auf und verwenden Sie sie als Argumente vor dem Rat.

Anweisungen für den Gemeinderat

Sie organisieren eine Ausschreibung für die Anmietung eines Raumes im örtlichen Kulturzentrum. Ihre Priorität ist es, es an jemanden zu vermieten, der ethnische, migrantische oder Minderheitenunternehmertum betreiben wird. Sie werden mit zwei Bieter*innen zusammentreffen, die vor dem Rat eine kurze Präsentation halten werden, und Sie müssen entscheiden, welches Angebot für Sie besser geeignet ist.

Führen Sie die Merkmale des ethnischen, migrantischen und Minderheitenunternehmertums auf und legen Sie anhand dieser Liste die Kriterien für die Wahl der Bieter fest. Entscheiden Sie sich für das Bewertungssystem für das Angebot. Erstellen Sie eine Liste von Fragen, die Sie jedem der Bieter stellen werden.

Nachbesprechung

Nachbesprechung der Übung. Die Nachbesprechung kann die folgenden Fragen beinhalten, um eine Diskussion über das Thema anzuregen:

- Gemeinderat:

- o Wie haben Sie die Kriterien für die Auswahl der Bieter definiert?
- o Wie war Ihr Bewertungssystem für das Angebot?
- o Welche Entrepreneurship-Konzepte haben Sie in den Präsentationen entdeckt (ethnisches, migrantisches oder Minderheitenentrepreneurship)?

- Nuan & Ji-hoon:

- o Welches Entrepreneurship-Konzept haben Sie vorgestellt? Warum? Nennen Sie die Merkmale der Entrepreneurship-Konzepte, die Sie vorgestellt haben.

Quelle: FAME-Projekt

Referenzen und weiterführende Literatur

Cicero S., Battaglia E., Ruggeri L., Ganski L., Gracia C., Hernández L., Apolloni G., Vallipuram T., Ralaindimby T., Manouvrier S., Pillado E. Gč, Seoane R. (2019), The Platform Design Toolkit, Boundaryless SRL, Frascati (Roma), <https://platformdesigntoolkit.com/>

Desiderio M. V. (2014), Policies to Support Immigrant Entrepreneurship, Migration Policy Institute, Washington, <https://www.migrationpolicy.org/research/policies-support-immigrant-entrepreneurship>

Durham E., Baker H., Smith M., Moore E. & Morgan V. (2014). The BiodivERsA Stakeholder Engagement Handbook, Joint Nature Conservation Committee (JNCC), BiodivERsA, Paris (108 pp). FAME project <http://www.biodiversa.org/702>

Kopse A., Nadkarni A., Cave A., Stewart Carter A. L., Grüninger B., Kim B., Misser S. A., Pritchett D., Hart C., Nanayakkara U., Giannarou C. (2015). AA1000 Stakeholder Engagement Standard, AccountAbility, New York, https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf

Krick T., Forstater M., Monaghan P., Sillanpää M., Van der Lugt C., Partridge K., Jackson C., Zohar A. (2005). The Stakeholder Engagement Manual, Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement, UNEP, <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0115xPA-SEhandbookEn.pdf>

Sneeuw A., Retegi A., Predan B., Spisakova B., Tomas E., Tremetzberger G., Schlosswohl G., Knudsen J., Klaterbrunner M., Busturia N., Hentner A., Benčić D., Belanska D., Mežnarič Osole G., Hološ J., Blaško J., Ploštajner K., Hudak M., Vardjan M, Fajdiga M, Start P., Zehetbauer P., Bavcon T., Tabačakova Z. (2019), Co-Design Best Practices Report, CO-Create project, Linz, http://www.cocreate.training/wp-content/uploads/2017/07/co-design_best-practice-report.pdf