



u^b

^b
**UNIVERSITÄT
BERN**

CDE
CENTRE FOR DEVELOPMENT
AND ENVIRONMENT

STAKEHOLDERPROZESSE FÜR DIE ÖKOLOGISCHE INFRASTRUKTUR EIN 10 PUNKTE PLAN

Impressum

Auftraggeber

Bundesamt für Umwelt (BAFU), Abteilung Biodiversität und Landschaft

Auftragnehmerin

Universität Bern, Centre for Development and Environment (CDE)

Autorinnen

Dr. Astrid Zabel, CDE, Universität Bern
Mara-Magdalena Häusler, CDE, Universität Bern

Illustration

Dr. Noëlle Klein

Begleitung seitens BAFU

Leïla Kislig, Abteilung Biodiversität und Landschaft,
Sektion Ökologische Infrastruktur

Begleitgruppe

Adrian Dietrich, Atelier für Naturschutz und Umweltfragen (UNA Bern)
Christian Imesch, Atelier für Naturschutz und Umweltfragen (UNA Bern)
Patricia Gerber-Steinmann, Amt für Landwirtschaft und Natur, Kanton Bern

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Experteninterviews für die Fallstudien

Urs Gimmi, Kanton St. Gallen, Amt für Natur, Jagd und Fischerei, Abteilung Natur und Landschaft
Heidi Käch, Kanton Thurgau, Amt für Raumentwicklung
Stefan Rey, Kanton Zug, Baudirektion des Kantons Zug, Abteilung Natur und Landschaft

Hinweis

Dieser Leitfaden wurde im Auftrag des Bundesamts für Umwelt (BAFU) verfasst. Für den Inhalt sind allein die Autorinnen verantwortlich.

Zitiervorschlag

Zabel, Astrid, Häusler, Mara-Magdalena (2024): Stakeholderprozesse für die Ökologische Infrastruktur - Ein 10 Punkte Plan. Universität Bern, Centre for Development and Environment. DOI: 10.48350/195738

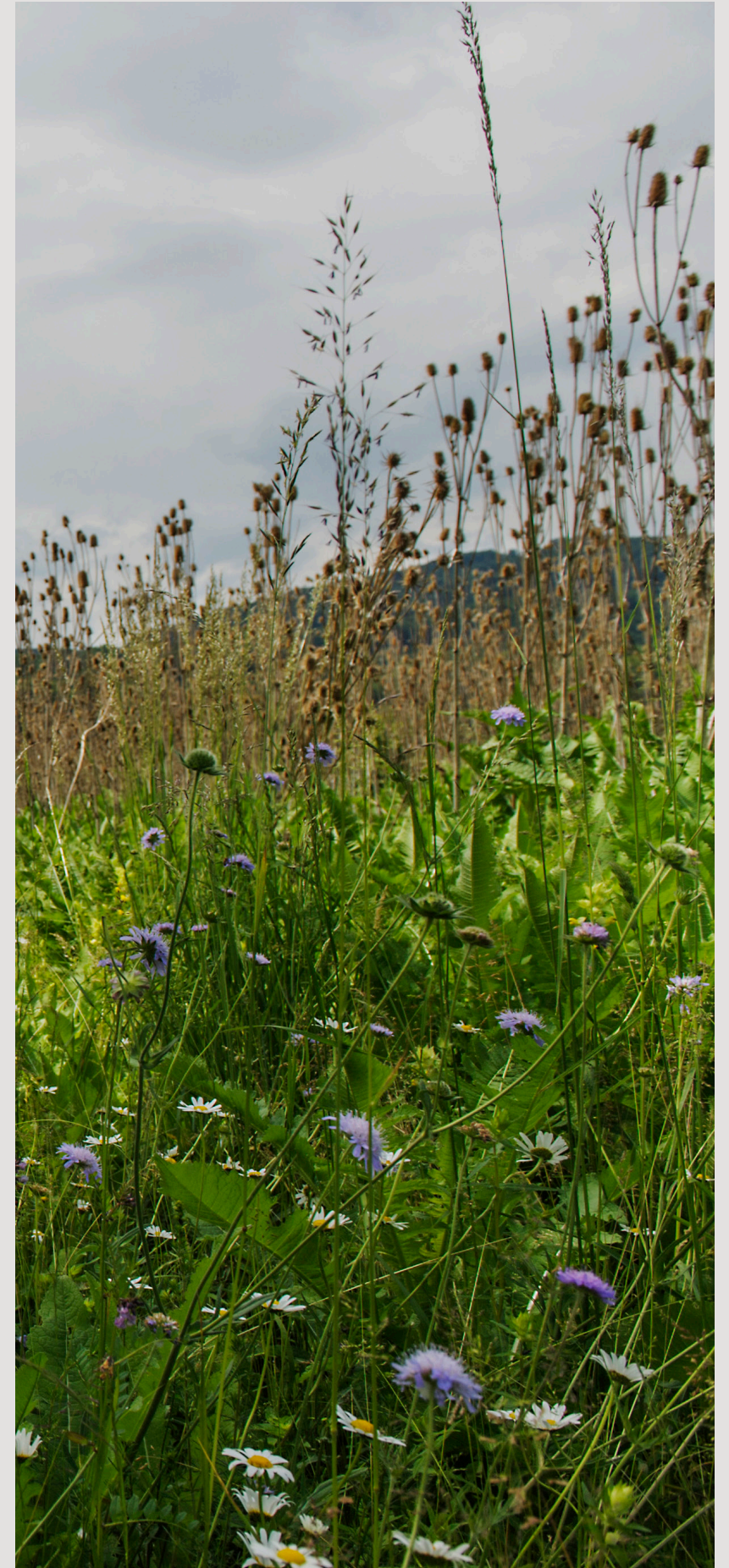
WARUM EIN STAKEHOLDERPROZESS?

DER ZEHN PUNKTE PLAN

FALLSTUDIEN AUS VIER KANTONEN

METHODENKATALOG

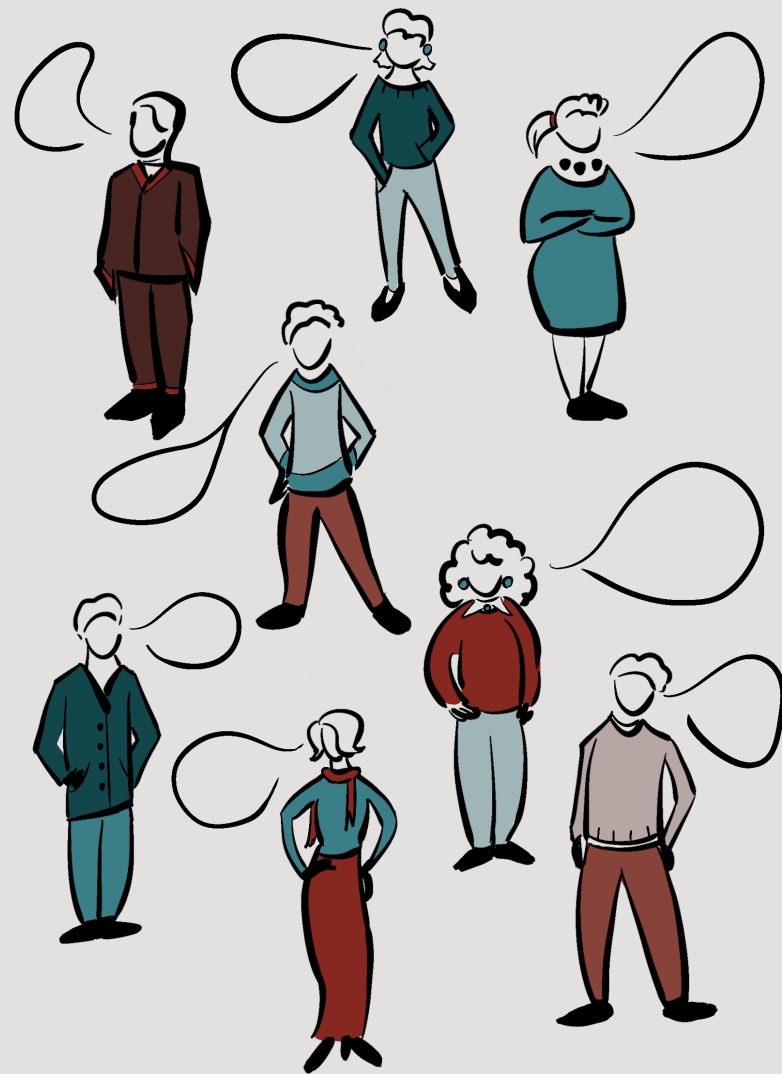
LITERATURHINWEISE



WARUM?



Weil der Einbezug von Stakeholdern vielfältige Vorteile bietet



Für die ökologische Infrastruktur (ÖI)

- Nachhaltigkeit der ÖI wird gestärkt
- Stakeholder können sich besser mit der ÖI und ihren Zielen identifizieren

Für den Umsetzungsprozess

- Akzeptanz der Planung und Umsetzung steigt durch Teilnahme und Teilhabe
- Wissensaustausch zwischen den Sektoren wird gefördert

Für die Legitimation

- Vertrauen in die Ergebnisse nimmt zu

Was ist eine ökologische Infrastruktur (ÖI)?

Eine ökologische Infrastruktur ist ein **Netzwerk** von Flächen, die für die **Biodiversität** wichtig sind. Sie dient dazu, die wertvollen natürlichen und naturnahen Lebensräume in der Schweiz zu erhalten, aufzuwerten, wiederherzustellen und zu vernetzen. Die ökologische Infrastruktur besteht unter anderem aus **Kern- und Vernetzungsgebieten**, die in ausreichender Qualität und Quantität vorhanden und in geeigneter Anordnung im Raum verteilt sein müssen.

Was sind Stakeholder?

Stakeholder sind **Personen oder Interessenvertreter**, die von den Auswirkungen von Entscheidungen zur ÖI betroffen werden und/oder die Entscheidungen zur ÖI selbst beeinflussen können.

Was ist ein Stakeholderprozess?

Der **strukturierte Einbezug** von **relevanten Personen** oder **Interessenvertretern** in die Planung der Umsetzung der ÖI. Dieser Leitfaden bietet eine Hilfestellung für kantonale Ämter, um einen strukturierten 10 Punkte Plan für den Stakeholderprozess zu erarbeiten.



*[Klicken Sie auf eine Flagge, um
das Fallbeispiel zu sehen]*

Vertrauen

Ein Stakeholderprozess ist zeitintensiv und unter Umständen kostspielig. Oft braucht es ein **Umdenken auf Seiten der Behörden**, falls diese bisher eher einen Top-down Ansatz verfolgt haben. Aus Behördensicht ist es notwendig **Menschen und Organisationen als Teil der Lösung** zu sehen

Auch auf Seiten der Stakeholder braucht es ein Umdenken, um in eine **aktive und kreative Rolle** zu wechseln. Die Stakeholder müssen Zeit investieren und sich um das Erarbeiten von Kompromissen bemühen. Das Gelingen dieser herausfordernden Paradigmenwechsel erfordert **gegenseitiges Vertrauen** – sowohl in die anderen Teilnehmenden des Stakeholderprozesses als auch in den institutionellen Rahmen, in dem der Stakeholderprozess stattfindet.

Dieses Vertrauen ermöglicht es in der Sache zu streiten, während dem Prozess zu lernen und schliesslich für die Erarbeitung einer Lösung zu kooperieren.

Erwartungen

Die Erwartungen an einen Stakeholderprozess können sehr unterschiedlich ausfallen. Manche erwarten eine volle Partizipation mit einer Beteiligung an der Entscheidungsfindung, andere sind bereits mit einem einmaligen Austausch von Informationen zufrieden. Um Frustrationen und enttäuschten Erwartungen vorzubeugen, ist es wichtig, als Teil des Prozesses zu Beginn **die Erwartungen abzufragen und die Rahmenbedingungen transparent abzustecken**. Realistische Erwartungen an die Ergebnisse sind zentral.

Zudem kann die Wahrnehmung einer **Scheinp-partizipation** (d.h. das Gefühl nur der Formalität halber gehört oder berücksichtigt zu werden), Unmut verursachen und den Stakeholderprozess erschweren oder zum Stillstand bringen. Es kommt leicht Verdrossenheit auf, wenn die Beiträge der Stakeholder zwar abgeholt, dann aber nicht weiter berücksichtigt werden, während wissenschaftlichen Erkenntnissen mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird.

10 PUNKTEPLAN

- 1** Rahmen und Ziel des Stakeholderprozesses
- 2** Verfügbare und benötigte Ressourcen und Kapazitäten
- 3** Identifikation und Analyse von Stakeholdern
- 4** Stufen der Partizipation und Methoden
- 5** Zeitplan
- 6** Strategie für die Inklusion
- 7** Informationsbereitstellung
- 8** Zuständigkeiten und Konfliktmanagement
- 9** Berichterstattung zum Stakeholderprozess
- 10** Evaluation des Stakeholderprozesses

1 Rahmen und Ziel des Stakeholderprozesses

Welches Ziel wollen wir erreichen?

Was ist Teil des Projekts, was nicht?

Zu Beginn der Planung ist es wichtig den institutionellen Rahmen zu beschreiben, in dem sich der Stakeholderprozess abspielt. Der institutionelle Rahmen ist das Gefüge an relevanten Gesetzen, Verordnungen und etablierten Vorgehensweisen. Er gibt die Systemgrenzen vor. Innerhalb dieser Systemgrenzen kann die kantonale Verwaltung dann überlegen, was das Ziel des Stakeholderprozesses ist, d.h. was mit der Einbindung von verschiedenen Stakeholdergruppen in die Umsetzung der ÖI erreicht werden soll.

Diese Überlegungen können formuliert werden als ein einziges Ziel, mehrere gleichgestellte Ziele, oder eine Zielhierarchie mit Hauptziel und Nebenzielen. Bei der Formulierung des Ziels/der Ziele ist es hilfreich die SMART Kriterien anzuwenden.

SMARTe Ziele:

Spezifisch

Die Beantwortung von W-Fragen kann helfen, das Ziel genau zu formulieren.

Z.B.: Worum geht es? Wer soll das Ziel erreichen? Wie soll das Ziel erreicht werden? Warum soll das Ziel erreicht werden?

Messbar

Mit welcher Einheit kann gemessen werden, ob das Ziel erreicht wurde? Woher stammen die Daten oder wie müssten sie erhoben werden? Sind die Daten quantitativ oder qualitativ?

Angemessen

Wirkt das Ziel motivierend oder eher abschreckend?

Realistisch

Kann das Ziel realistischerweise erreicht werden?

Terminierbar

Innerhalb welcher Frist, bzw. bis zu welchem Datum, soll das Ziel erreicht werden?

Rechtliche Grundlagen auf Bundesebene

Zur Erhaltung von Lebensräumen
Zur Umsetzung der Kantone
Zur Bezeichnung der Lebensräume
Zur Vernetzung als Ziel
Zur Umsetzung des ökologischen Ausgleich
Zum Auftrag zur Planung der ÖI an die Kantone
Zur Sicherung und Vernetzung hochwertiger Lebensräume
Zum Einbezug von Akteuren

Art. 18 NHG
Art. 18 a, b, c NHG
NHG, WaG, JSG
Art. 18 Abs. 1 NHG, Art. 14 & 15 NHV
LwG
Art. 6 Abs. 2 RPG

LKS (2020)
Programmvereinbarungen im Umweltbereich 2025-2028, S. 76f.

2 Verfügbare und benötigte Ressourcen und Kapazitäten

Welche Kapazitäten
stehen zur
Verfügung?

10

Umfangreiche Stakeholderprozesse lassen sich nicht ohne entsprechende personelle Ressourcen durchführen.

In diesem Schritt geht es darum abzuschätzen, welche Kapazitäten zur Verfügung stehen, ob diese ausreichen, oder ob eventuell mehr Ressourcen beantragt werden müssen. Je mehr auf bereits bestehenden Strukturen aufgebaut werden kann, desto einfacher und weniger zeitaufwändig ist die Organisation eines Stakeholderprozesses.

! Je mehr auf bestehenden Strukturen aufgebaut wird, umso weniger Ressourcen werden benötigt.

3

Identifikation und Analyse von Stakeholdern

 Ziel	 Beispielfragen	 Methoden	 Output
Identifizieren der Stakeholder	Welche Personen und Interessensgruppen sind vom ÖI Projekt beeinflusst und/oder können selber Einfluss auf das ÖI Projekt nehmen?	• Fokusgruppen • Semi-strukturierte Interviews • Schneeballsystem • Öffentlicher Aufruf	Unstrukturierte Liste aller Stakeholder
Gruppieren und Charakterisieren der Stakeholder	Wie stark sind Interesse und Einfluss der Stakeholder an und auf die ÖI?	• Übersichtstabelle • Stakeholder Matrix • Regenbogendiagramm • Mind-map • Q Methoden Workshop	Strukturierte Liste der Stakeholder
Aufzeigen von Netzwerken	Über welche Verbände sind die Stakeholder bereits vernetzt? Welche Stakeholder arbeiten in anderen Prozessen eng zusammen und welche stoßen im ÖI Kontext neu aufeinander?	• Akteur-Verknüpfungen • Analyse sozialer Netzwerke • Verdichtete Matrix • Informationen zum Beziehungsnetz	Informationen zum Beziehungsnetz der Stakeholder

11

Was charakterisiert die Stakeholder?
Wie sind sie untereinander vernetzt?

4

Stufen der Partizipation und Methoden

12

- Falls möglich, sollte die Umsetzung **auf bestehenden Prozessen, Plattformen und Partner-netzen aufbauen**.
- Die Umsetzung sollte mit maximaler **Transparenz** betreffend Ziele, der Zusammensetzung und der Rolle der Teilnehmenden, sowie der Regeln und des Beteiligungsprozesses selbst gestaltet werden.
- Der Prozess sollte von den Teilnehmenden als **fair** und transparent wahrgenommen werden.
- Es sollte eine **aktive, inklusive Beteiligung** aller Teilnehmenden angestrebt werden.
- In den Gesprächen sollte ein **vertrauensvolles Klima** geschaffen werden, das sowohl unterschiedliche Sichtweisen und Wertvorstellungen als auch unterschiedliche Sprachen und Sprachstile zulässt.
- Die mit den Stakeholdern zu besprechenden Inhalte sollten möglichst auf den politischen und soziokulturellen Kontext abgestimmt

werden. Dies kann zum Beispiel durch das **Einbeziehen oder Weglassen von Fachwörtern, Erklärungen und Hintergrundinformationen** geschehen.

- Oftmals bestehen in einer Stakeholdergruppe **unausgewogene Machtverhältnisse**, welche eine freie Meinungsäusserung einschränken. Durch ein gutes Management sollten ungünstige Machtdynamiken minimiert werden. Mögliche Strategien sind eine Unterteilung in kleinere Gruppen, klare Spielregeln oder Beitragsformen, bei denen man sich nicht exponieren muss. Ebenso bietet sich in dieser Situation an, die «unterlegene» Stakeholdergruppe durch eine zahlenmässige Überlegenheit oder ein **Vetorecht** zu stärken.
- Genügend Zeit, hohes Vertrauen und Unabhängigkeit fördern das Gelingen, ebenso wie ein Verständnis des Prozesses als **gemeinsame Mission**.
- Seitens der Projektleitung ist eine gewisse **Anpassungsfähigkeit und Flexibilität in Bezug**

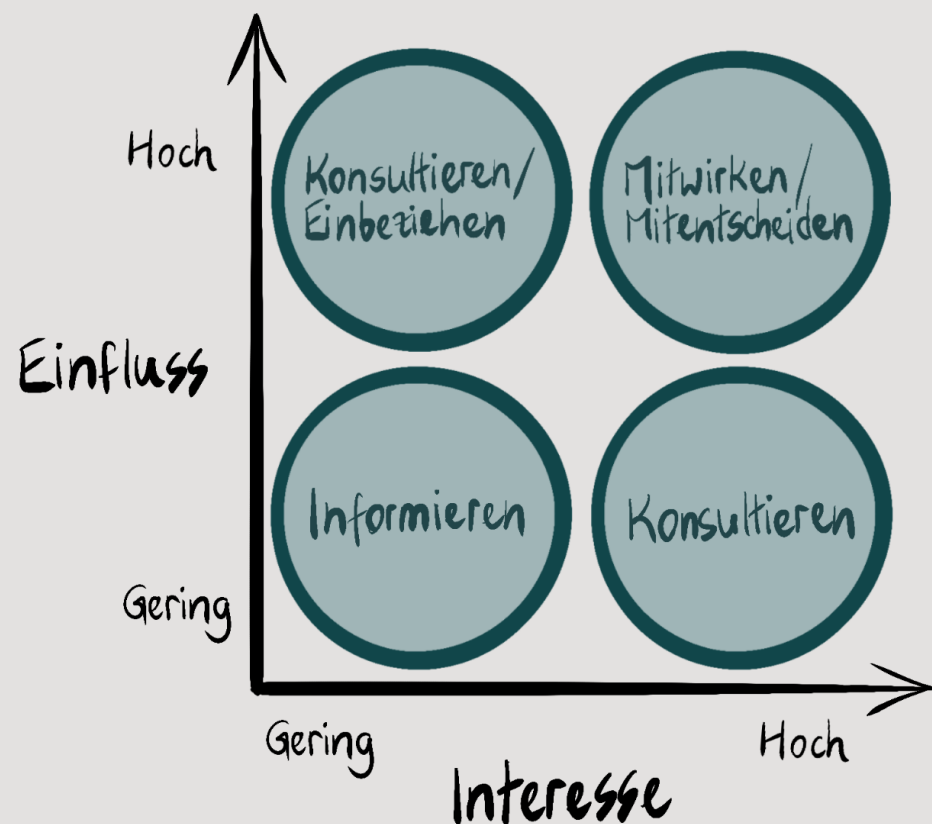
auf Umfang, Dauer, Zusammensetzung und Format des Prozesses förderlich. Allerdings sollte eine **Ermüdung der Stakeholder** sowie ein ständiger Wechsel der Personen verhindert werden. Gerät der Prozess ins Stocken, kann die Würdigung von **kleinen Erfolgen** und das Einräumen von Zeit für einen informellen Wissensaustausch (bspw. Feldbegehungen) neuen Schwung verleihen.

- Der Prozess ist ein **Mittel zum Zweck** und die Ausrichtung des Stakeholderprozesses auf den Zweck bzw. das Ziel sollte regelmässig überprüft werden.
- Die Anforderung an die Moderation eines Austauschs mit Stakeholdern ist relativ hoch. **Die Person sollte kommunikativ stark sein, resistent, mit Ungewissheiten umgehen können und offen sein für andere Ansichten**. Zudem sollte sie legitimiert und neutral sein. Eventuell bietet sich auch ein Team für die Moderation an.

Für jede Stakeholdergruppe kann eine geeignete Stufe der Partizipation und die entsprechende Methode gewählt werden.

Bei der Identifikation und Analyse der Stakeholder kristallisieren sich meist verschiedene Gruppen heraus. Die Einteilung in Gruppen kann helfen, eine jeweils geeignete Stufe der Partizipation und eine entsprechende Methode zu wählen (siehe Tabelle S.14). Ein differenziertes Vorgehen hilft, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Stakeholder gerecht zu werden, und um knappe Mittel möglichst effizient einzusetzen.

Zum Beispiel bietet es sich an, Stakeholder, die sowohl einen grossen Einfluss auf die ÖI haben und grosse Interessen mit der ÖI verknüpfen, stärker einzubinden als solche, die wenig Einfluss und wenig Interesse haben. Die Abbildung auf dieser Seite zeigt auf, welche Stufe der Einbindung zu welchem Bereich der Einfluss-Interesse Matrix passt.



Praxistipp: Öffentliche Informationsveranstaltungen

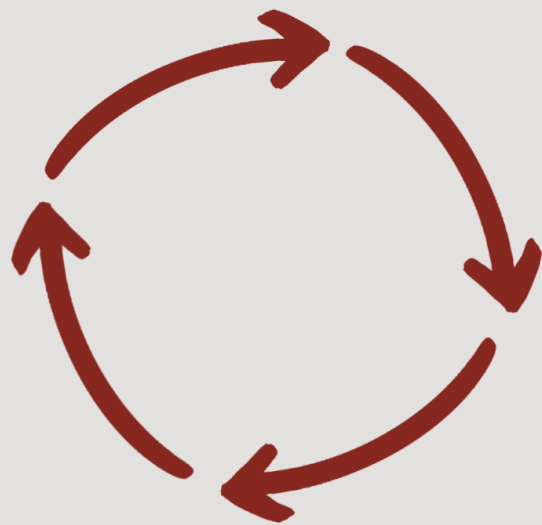
Um Stakeholder zu informieren, wurde mit öffentlichen Informationsveranstaltungen bereits gute Erfahrungen gesammelt. Dies beispielsweise im Kanton Bern bei der Ausgestaltung eines Wildtierkorridors.

Ein gewisses Risiko bergen jedoch Teilnehmende, die die Veranstaltung stören und so auch die Informationen in ein negatives Licht rücken können. Eine gute Vorbereitung sollte dieses Risiko jedoch mildern.

Stufen der Partizipation	 Ziel	 Als Versprechen der Verwaltung an die Stakeholder	 Methoden
Informieren	Die Stakeholder mit ausgewogenen und objektiven Informationen versorgen, um ihnen zu helfen, das Problem, die Alternativen, Möglichkeiten und/oder Lösungen zu verstehen.	Wir werden Sie auf dem Laufenden halten.	• Newsletter • Faktenblätter • Webseiten • Öffentliche Informationsveranstaltungen • Spaziergänge
Konsultieren	Feedback der Stakeholder einholen zu Analysen, Alternativen und/oder Entscheidungen.	Wir werden Sie auf dem Laufenden halten, hören uns Ihre Bedenken und Wünsche an und geben Ihnen eine Rückmeldung darüber, wie Ihr Input die Entscheidung beeinflusst hat.	• Anhörungen • Umfragen • Fokusgruppen • Online Kommentarspalten
Einbeziehen	Während des gesamten Prozesses direkt mit den Stakeholdern zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass ihre Anliegen und Wünsche konsequent verstanden und berücksichtigt werden.	Wir werden mit Ihnen zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass sich Ihre Anliegen und Wünsche direkt in den entwickelten Alternativen widerspiegeln, und wir werden Ihnen Rückmeldung darüber geben, wie Ihre Beiträge die Entscheidung beeinflussen haben.	• Workshops • Deliberationsforum • World-Café
Mitwirken	Bei jedem Aspekt der Entscheidung mit den Stakeholdern zusammenarbeiten, einschliesslich der Entwicklung von Alternativen und der Ermittlung der bevorzugten Lösung.	Wir werden Sie um Rat und Innovation bei der Erarbeitung von Lösungen bitten und Ihre Ratschläge und Empfehlungen so weit wie möglich in unsere Entscheidungen einbeziehen.	• Moderierte konsensbildende Foren für Debatte und Entscheidungsfindung • Pilotprojekte
Mitentscheiden	Die endgültige Entscheidungsfindung in die Hände der Stakeholder legen. Achtung: Dies ist nur innerhalb des rechtlichen Rahmens möglich.	Wir werden umsetzen, was Sie entscheiden.	• Gemeinsame Planung • Lokale Governanz

Basierend auf Spektrum der öffentlichen Partizipation, mit freundlicher Genehmigung durch ©International Association for Public Participation www.iap2.org

5 Zeitplan



Die Öl ist nicht ein Projekt,
sondern ein Prozess

Ein Zeitplan, z.B. in Form eines Ablaufdiagramms, ist ein wichtiges Instrument, um den Stakeholderprozess parallel zur politischen Weiterentwicklung der Öl auf Bundes- und Kantonsebene aufzugleisen. Mit einem Zeitplan kann transparent veranschaulicht werden, wieweit die einzelnen Schritte der Planung/Umsetzung der Öl bereits feststehen und wo noch Entscheidungen ausstehen.

Im Zeitplan sollten besonders die 'Moments Forts' für die Stakeholder, d.h. die Phasen, in denen ihr Input besonders gefragt ist, ersichtlich sein. Ebenfalls sollte ersichtlich sein, wann die Stakeholder mit Informationen und/oder Rückmeldungen seitens des Kantons rechnen können und in welche Entscheide zur Öl die Ergebnisse des Stakeholderprozesses einfließen.

Beim Zeitplan sollte jedoch nicht vergessen werden: Die Öl ist nicht ein Projekt, sondern ein Prozess!

Praxistipp: Häufige Treffen schaffen Vertrauen

Eine Studie ging der Frage nach, welche Faktoren die Zufriedenheit von Stakeholdern mit Revitalisierungsprojekten in der Schweiz beeinflussen. Es zeigte sich, dass Vertrauen und der Miteinbezug der Interessen eine zentrale Rolle spielten. Vertrauen konnte geschaffen werden durch häufige Treffen, eine neutrale Position des Projektleiters und eine Eingebundenheit des Projektleiters in das lokale Netzwerk.

Ausserdem:

- Stakeholder sollten immer genügend Bearbeitungszeit haben
- Der Zeitplan soll nicht starr sein, sondern periodisch überprüft und angepasst werden

Wo steht die ökologische Infrastruktur? Und wo der Stakeholderprozess?

6 Strategie für die Inklusion

Bei der Entwicklung einer Strategie für die Inklusion geht es darum, mögliche Barrieren für die Teilnahme am Stakeholderprozess frühzeitig zu erkennen und abzubauen.

Typische Barrieren, die Stakeholder von der Teilnahme abhalten können, sind die Sprache, schwierig zu erreichende Veranstaltungsorte, oder ungünstig liegende Termine, die systematisch gewisse Gruppen benachteiligen.

16

Können alle
Stakeholder
ungehindert am
Prozess teilnehmen?

Checkliste für inklusive Sitzungen

Vor der Sitzung

- ✓ Bei der Terminfestlegung Schulferien, Feiertage verschiedener Glaubensgemeinschaften, Haupterntezeiten etc. berücksichtigen (der TCS bietet eine Übersicht der Schulferien an)
- ✓ In der Einladung zur Sitzung Teilnehmende auffordern, bei Bedarf besondere Bedürfnisse zu äussern.
- ✓ Agenda und Unterlagen im Vorhinein versenden.
- ✓ Sicherstellen, dass allen Teilnehmenden ihre Rolle bei der Schaffung einer inklusiven, respektvollen Atmosphäre bewusst ist.

Während der Sitzung

- ✓ Bewusst die Tonalität der Sitzung setzen, z.B. durch eine herzliche Begrüssung.
- ✓ Allenfalls eine Vereinbarung zum Umgang mit dem Gesagten treffen, damit die Sitzung als sicherer Raum wahrgenommen werden kann (z.B. Chatham House Rules, oder 'Sub Rosa' Verschwiegenheit).

- ✓ Die Erwartungen in Bezug auf die Inklusion zu Beginn benennen, z.B. Beteiligung aller erwünscht aber keine Dominanz des Diskurses durch Einzelne.
- ✓ Falls es dominante Einzelpersonen oder Gruppen gibt, aktiv wieder andere Personen in das Gespräch einbinden und die Gruppe nach Gegenargumenten zu denen der dominierenden Person/Gruppe fragen.
- ✓ Mehrere Möglichkeiten zur Teilnahme am Diskurs anbieten, z.B. spontane Wortmeldungen im Plenum, alle Teilnehmende 'reihum' um Feedback fragen, Möglichkeiten für schriftliches Feedback auf Pinnwänden oder online, sowie Möglichkeiten für schriftliche Stellungnahmen vorab und nach dem Meeting in Erwägung ziehen.

Nach der Sitzung

- ✓ Möglichst zeitnah ein Sitzungsprotokoll versenden und die Möglichkeit bieten, Ergänzungen anzubringen.
- ✓ Feedback zum Verlauf der Sitzung von den Teilnehmenden einholen (z.B. was lief gut, was sollte verändert werden).
- ✓ Selbstreflexion über die gesetzten Ziele für die Inklusion und falls nötig Verbesserungsmöglichkeiten erarbeiten.

7 Informationsbereitstellung

Haben alle
Stakeholder die
nötigen Unterlagen,
um informiert am
Prozess
teilzunehmen?

Eine gute Vermittlung der aktuellen Daten, Grundlagen und technischen Gegebenheiten an die Stakeholder ist wichtig, um sie zur Mitsprache zu befähigen. Die Stakeholder sollten darüber aufgeklärt werden, wie die ÖI sie betrifft und welche Möglichkeiten sie haben, um die ÖI zu beeinflussen. Darüber hinaus sollten sie darüber orientiert werden, was ihre Rolle im Stakeholderprozess ist und welche Erwartungen daran geknüpft sind.

Je nach Partizipationsstufe und gewählter Methode ist ein unterschiedlicher Detaillierungsgrad der Informationen zur ÖI angebracht. Zum Beispiel könnten für die Partizipationsstufe 'Informieren' Daten und Fakten zur ÖI so aufbereitet werden, dass sie zu einem generellen Verständnis der ÖI im gesamtgesellschaftlichen Kontext beitragen. Für die Stufe 'Einbeziehen' hingegen, benötigen die Stakeholder bereits deutlich mehr und detailliertere Informationen, um ihre Anliegen und Wünsche in Bezug auf die ÖI formulieren zu können.

Praxistipp:

Es sollte angestrebt werden, die Informationen zur ÖI möglichst adressatengerecht aufzubereiten. Innerhalb der Verwaltung sollte daher überlegt werden, welche Informationen für welche Gruppen, zu welchem Zweck, über welche Informationskanäle (Webseiten, Rundschreiben, etc.) verteilt werden sollten und in welchen Abständen diese aktualisiert werden.

Argumentarium für die ÖI

Eine etablierte ÖI:

- Bildet ein Netzwerk an Lebensräumen zur Erhaltung und Förderung der Biodiversität.
- Hilft die Anpassungs-, Widerstands- und Erholungsfähigkeit von Arten und Lebensräumen zu stärken.
- Bildet einen Mehrwert für Wirtschaft und Gesellschaft, z.B. durch die Bereitstellung von Ökosystemleistungen und als Standortfaktor für Gemeinden.

Die Planung der ÖI:

- Identifiziert die für die Biodiversität notwendigen Flächen.
- Zeigt Verbesserungspotential bei der ökologischen Qualität der Flächen auf.
- Schlägt ein ökologisches Netzwerk, einen Flächenverbund, vor.
- Dient der Verwaltung als Hilfsmittel, um Potentiale zu erkennen.
- Dient der räumlichen Priorisierung und setzt einen räumlichen Handlungsspielraum fest.
- Hilft der Verwaltung, eine klare Linie bei Interessenabwägungen zu finden.
- Bietet im Vergleich zur Planung auf Gemeindeebene Synergiepotential und schont Ressourcen.

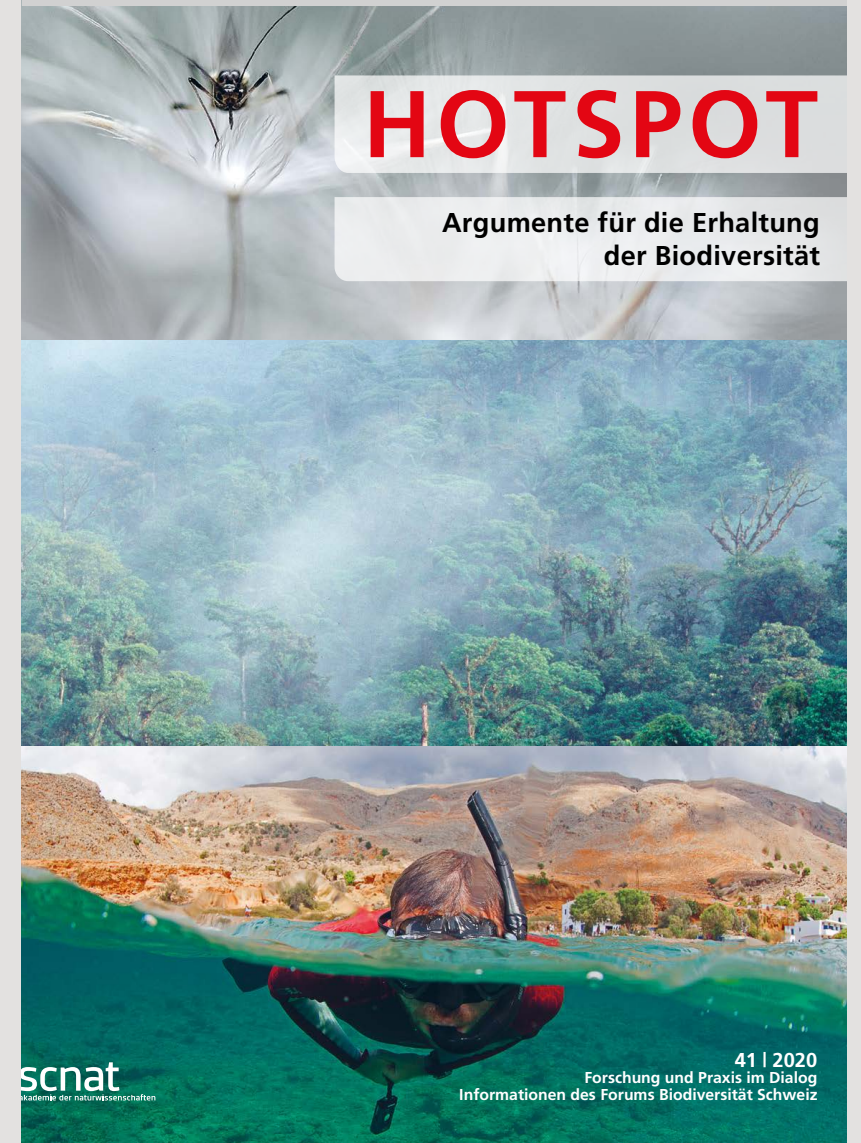
18

Die **Biodiversität** ist eine essentielle **Lebensgrundlage** und ohne Biodiversität könnte die Menschheit nicht existieren.

Der Rückgang der Biodiversität ist eine Bedrohung für die Menschheit.

Literaturtipp: Argumente für die Erhaltung der Biodiversität

Die Publikation bietet eine Vielzahl an wissenschaftlich begründeten Argumenten für den Biodiversitätsschutz. Das Heft erschien 2020 in der vom Forum Biodiversität der Akademie der Naturwissenschaften herausgegebenen Serie HOTSPOT. Begleitend zum anschaulich aufbereiteten Heft stellt das Forum Biodiversität eine [PowerPoint-Präsentation](#) zur Verfügung, die kostenlos heruntergeladen und weiterverwendet werden darf.



8 Zuständigkeiten und Konfliktmanagement

Wer ist wofür zuständig? Wie werden Konflikte gelöst?

In diesem Schritt geht es darum, die Zuständigkeiten zu klären und festzuhalten. Dies kann zum Beispiel in Form einer Tabelle ausgearbeitet werden, in der links die Personen und deren Organisationseinheiten stehen und rechts die Zuständigkeiten. Falls externe Leistungsträger mit der Organisation oder Unterstützung von Teilen des Stakeholderprozesses beauftragt werden, sollte dies ebenfalls festgehalten werden. Auch eine "Erwartungsmatrix" kann hier helfen.

Die Interaktionen in einem Stakeholderprozess bergen auch immer ein Risiko für Konflikte. Besonders bei sehr breit angelegten Stakeholderprozessen mit vielen Beteiligten bietet es sich an, bereits im Vorhinein Mechanismen zur Beschwerdeführung und zur Konfliktlösung anzudenken. Generell sollten Konfliktpunkte sobald wie möglich aufgebracht werden, damit möglichst schnell Lösungen gesucht werden können und die Fronten nicht verhärten.

9

Protokoll zum Verlauf des Stakeholderprozesses

In diesem Schritt wird festgelegt, welche Inhalte ein öffentliches Protokoll zum Verlauf des Stakeholderprozesses enthalten soll, in welchen Intervallen das Protokoll (von wem) geführt, und über welchen Kanal es veröffentlicht werden soll (z.B. über die Webseite des Kantons).

Zum Beispiel kann der Fortschritt entlang des in Schritt 4 erstellen Zeitplans dargelegt werden.

Zudem kann festgehalten werden, wann welche Stakeholder zur Partizipation eingeladen wurden. Ebenso kann protokolliert werden, wie der Input der Stakeholder in die Planung der Umsetzung der ÖI eingeflossen ist.

20

10

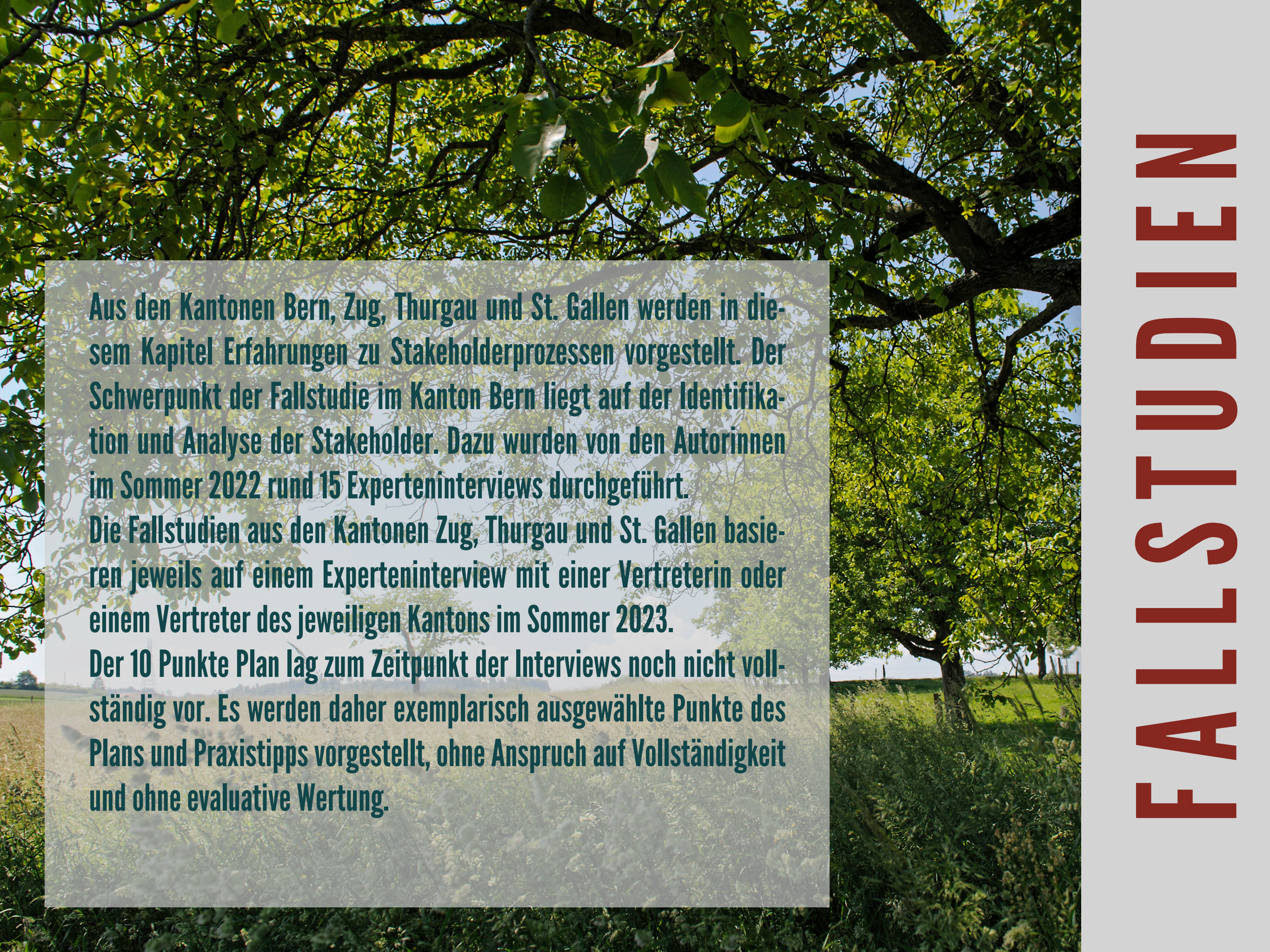
Evaluation des Stakeholderprozesses

Was funktionierte
gut?
Was weniger gut?

Idealerweise sollte nach dem Abschluss des Stakeholderprozesses eine Evaluation erfolgen. Darin kann zum Beispiel den Fragen nachgegangen werden, ob der Prozess aus Sicht der Verwaltung und der Stakeholder Ziel und Zweck erfüllt hat, ob der Zeitplan eingehalten werden konnte, und welche der gewählten Methoden für die Partizipation gut und welche weniger gut funktionierten.

Praxistipp:

Wenn die Fragen für die Evaluation bereits im Vorfeld skizziert werden, kann im Verlaufe des Prozesses das benötigte Material für die Evaluation bereits zusammengetragen werden, so dass die Evaluation effizient und ohne grossen Zusatzaufwand durchgeführt werden kann.



Aus den Kantonen Bern, Zug, Thurgau und St. Gallen werden in diesem Kapitel Erfahrungen zu Stakeholderprozessen vorgestellt. Der Schwerpunkt der Fallstudie im Kanton Bern liegt auf der Identifikation und Analyse der Stakeholder. Dazu wurden von den Autorinnen im Sommer 2022 rund 15 Experteninterviews durchgeführt. Die Fallstudien aus den Kantonen Zug, Thurgau und St. Gallen basieren jeweils auf einem Experteninterview mit einer Vertreterin oder einem Vertreter des jeweiligen Kantons im Sommer 2023. Der 10 Punkte Plan lag zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht vollständig vor. Es werden daher exemplarisch ausgewählte Punkte des Plans und Praxistipps vorgestellt, ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne evaluative Wertung.

FALLSTUDIEN

KANTON BERN

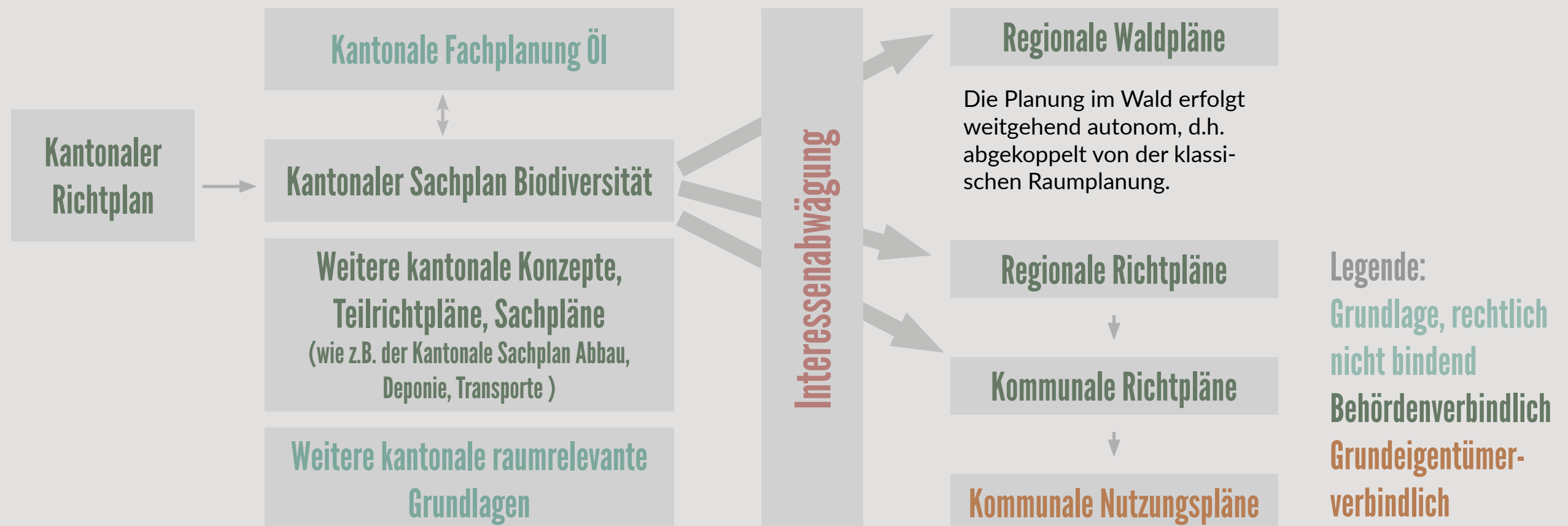
1 Rahmen und Ziel des Stakeholderprozesses

Die Einbindung von Stakeholdern hängt vom institutionellen Rahmen ab. Bei der Erarbeitung der ersten Version der Fachplanung ÖI wurden im Kanton Bern beispielsweise verschiedene Fachstellen und Externe laufend über den Prozess informiert. Zusätzlich wurden Workshops zum Ist-Zustand und zum Soll-Zustand von Feucht-, Trocken- und Mosaik-Lebensräumen durchgeführt.

Im Jahr 2023 wurde die Fachplanung ÖI fertig gestellt. Dies bedeutet eine Anpassung des bereits bestehenden Sachplans Biodiversität. Beide Planungen sind dynamisch und sollen sich über die Zeit verändern können. Dabei gilt, dass eine Aktualisierung bei der kantonalen Fachplanung ÖI oder beim Sachplan Biodiversität koordiniert mit der jeweils anderen Planung erfolgt. Bei der Erstellung und/oder Revision von raumplanerischen Instrumenten (Sachplänen, Richtplänen, Nutzungsplänen etc.) findet dabei eine öffentliche Mitwirkung statt. Bei den Nutzungsplänen gibt es auch eine öffentliche Auflage. Häufig wird allerdings bereits im Vorhinein der Austausch mit den Stakeholdern gesucht.

22

Stark vereinfacht sieht der institutionelle Rahmen im Kanton Bern für die Umsetzung der ÖI wie folgt aus:



3 Identifikation und Analyse von Stakeholdern

Für die Identifikation und Analyse der Stakeholder im Kanton Bern, führten die Autorinnen semi-strukturierte Interviews durch. Die Interviewpartnerinnen und -partner wurden mithilfe eines Schneeballsystems ausgewählt. Nachfolgend werden die Ergebnisse zur Frage nach den Erwartungen an den Stakeholderprozess zusammengefasst.

Stakeholdergruppe

Welche Erwartungen hat die Gruppe an den Stakeholderprozess?

Verwaltung: Kanton

- Prozess mit klarer Kommunikation auf allen Kanälen, der alle Interessen im Vorhinein abholt
- Partizipation
- Transparent und breit abgestützt mit genügend Zeit und überzeugenden Datengrundlagen

Landwirtschaft / Wald

- Einbezug von Anfang an
- Angemessene proportionale Vertretung nicht pro Forma Partizipation
- Anerkennung bereits geleisteter Arbeit für den Naturschutz
- Regionales Wissen sollte abgeholt werden
- Umsetzung immer in Zusammenarbeit mit Grundeigentümern

NGOs

- Frühzeitige Einbindung und Möglichkeiten zur Mitsprache
- Informationsveranstaltungen offen als Konferenzen gestalten
- Lokales Wissen einbeziehen

Regionen und Gemeinden

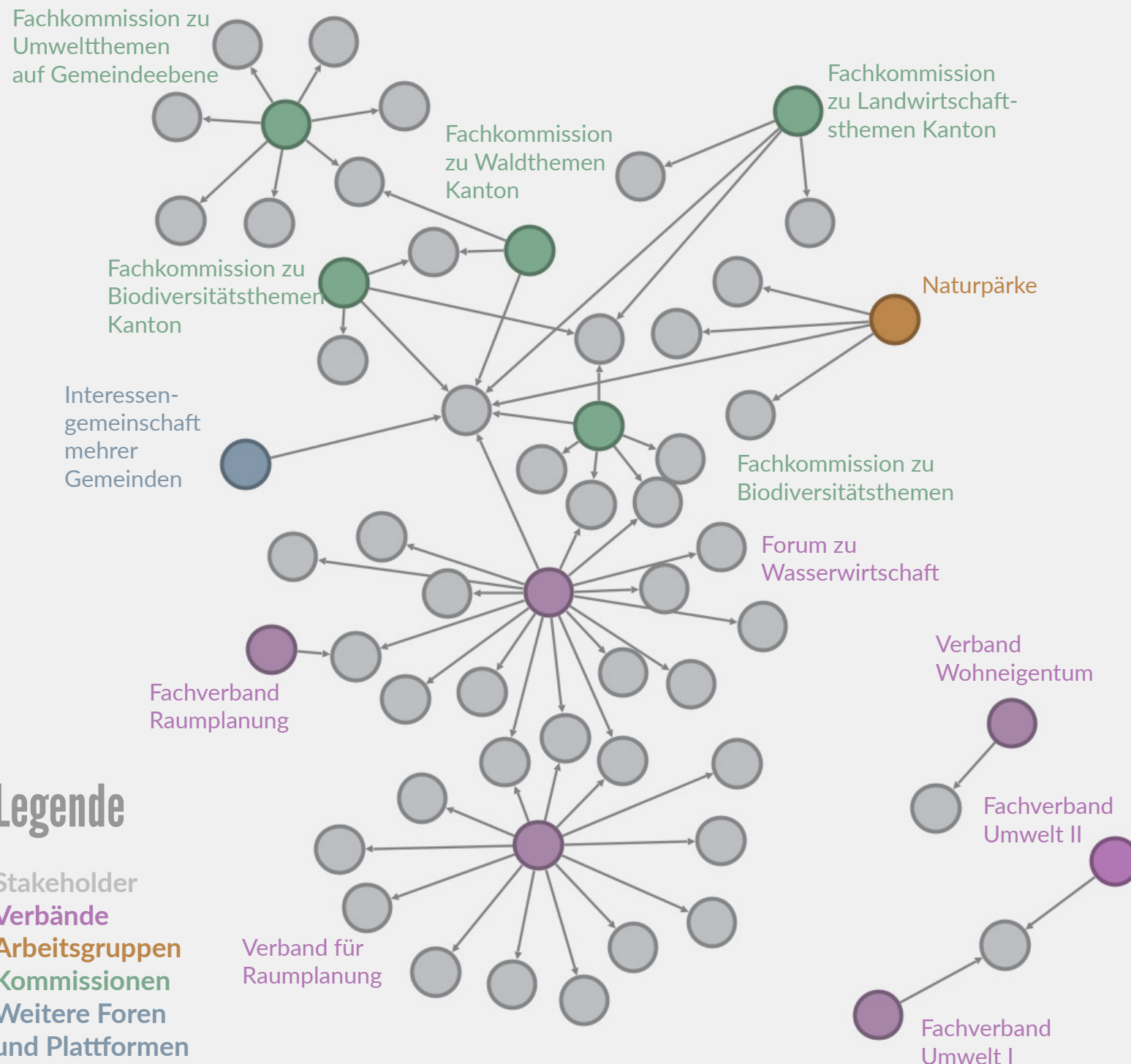
- Klare Vorgaben aber auch genug Spielraum für Stakeholder
- Lunchbag Veranstaltungen zu ausgewählten Themen
- Verwaltungsübergreifende Weiterbildungen für die Gemeinden (ev. vor Ort)

Raumplanung

- Früher Einbezug
- Mittelweg zwischen «konkret genug zum Diskutieren» und «offen genug zum Mitentscheiden»
- Prozess, der alle Akteure in die Verantwortung bringt

Darstellung bestehender Netzwerke

Für die Analyse der bestehenden Netzwerke erfragten die Autorinnen in den semi-strukturierten Interviews, welche regelmässigen Gesprächsforen und Plattformen es im Kanton Bern gibt, die sich im weiteren Sinne mit Naturschutz und Biodiversität, Raumplanung, Siedlungsentwicklung o.ä. befassen. Auch wurde gefragt, welche Stakeholder in diesen Foren und Plattformen teilnehmen. In der Abbildung ist das daraus entstandene Netzwerk anonymisiert dargestellt.



In den Interviews wurden 13 Foren und Plattformen genannt, wo sich die verschiedenen Stakeholder (bspw. Bauernvereine oder Umweltorganisationen wie Pro Natura) treffen und austauschen. Zusätzlich wurden verschiedene Newsletter und Anlässe sowie die Regional-konferenzen als wichtige Plattformen erwähnt, diese sind jedoch in der Abbildung nicht aufgeführt.

Das Netzwerk zeigt deutlich auf, dass in den Kommissionen einige Überlappungen stattfinden und ein einzelner Verband sehr viele Mitglieder informieren kann. Deutlich stechen auch einige losgelöste kleinere Netzwerke hervor. Diese zeigen auf, welche Stakeholder allenfalls nicht durch die anderen Informationsflüsse erreicht werden und daher spezifisch angeschrieben werden müssten.

KANTON ZUG

1 Rahmen und Ziel

Im Kanton Zug soll die ÖI im Richtplan verankert werden. Der Regierungsrat hat sich die Erarbeitung der ÖI-Planung als ein Legislaturziel gesetzt. Die Ziele des bisherigen Stakeholderprozesses waren primär das Schaffen von Vertrauen und Abbauen von Ängsten, das Abholen von Feedback zum ÖI Konzept, sowie der Einbezug der Stakeholder im Sinne eines bottom-up Prozesses bei der Erarbeitung von Stossrichtungen und Massnahmen.

3 Identifikation und Analyse

Die Stakeholder waren durch frühere Projekte weitestgehend bereits bekannt, so dass auf spezielle Schritte zur Identifikation verzichtet werden konnte. Einbezogen wurden die grossen Grundeigentümerschaften des Kantons, Verbände, Naturschutzorganisationen, sowie die Gemeinden.

Praxistipp:

Den wissenschaftlichen Grundlagen, die dem im Rahmen eines Stakeholderworkshops gezeigten ÖI-Planungsentwurf zugrunde lagen, wurden von den Stakeholdern mitunter misstraut, bzw. als unverständliche 'Blackbox' empfunden.

Daher:

- Die Lokalkenntnisse der Stakeholder berücksichtigen.
- Skepsis gegenüber den naturwissenschaftlichen Tools antizipieren und adressatengerecht die Herangehensweise bei der Erarbeitung der Grundlagen aufzeigen.

4 Partizipation und Methoden

Zum Einbezug der Stakeholder organisierte der Kanton zwei Workshops bzw. «Echoräume».

Die wichtigsten Ziel des ersten Workshops waren das Erläutern des Konzepts der Öl sowie das Schaffen von Vertrauen. Für viele Stakeholder war es der erste Kontakt mit der Öl. Die Verantwortlichen des Kantons versuchten die Stakeholder abzuholen, indem sie den Handlungsbedarf sowie den Auftrag und das Vorgehen erklärten. Es wurde viel Zeit für Fragen und Rückfragen eingeplant.

Im zweiten Workshop haben die Teilnehmenden die Ziele für Stossrichtungen und dazu passende Massnahmen ausgearbeitet. Die Anzahl wurde auf 3-4 Stossrichtungen begrenzt, denn Erfahrungen aus früheren Projekten zeigten, dass das Erarbeiten von mehr Stossrichtungen nicht gut funktioniert. Diese Möglichkeit zum Mitwirken und Mitdenken haben die Stakeholder besonders geschätzt.

Praxistipp:

Einen grossen Raum wählen. Für das Plenum die Stakeholder im Halbkreis anordnen. Zwischen Diskussionen im Plenum und Arbeit in Kleingruppen (z.B. mit Pinnwänden) wechseln. Durch Zuteilung der Stakeholder in die Kleingruppen eine Lagerbildung vermeiden. Adressatengerecht kommunizieren, d.h. Stakeholder sollen in 2 Minuten verstehen können, worum es geht. Auf eine lockere Atmosphäre achten und einen Apéro zum Abschluss anbieten.

5 Zeitplan

Den Workshops ging ein verwaltungsinterner Prozess voraus. Fachpersonen des Kantons erarbeiteten bis zu den Echoraumveranstaltungen einen Rohling der Öl-Planung. Ein Begleitgremium bestehend aus den Leitenden der betroffenen Ämter stand bei der Erarbeitung der Skizze steuernd zur Seite. Fachpersonen aus diesen Organisationen wirkten im Projektteam aktiv mit. Zudem wurde ein externes Büro zur Prozessbegleitung engagiert. Der erste Workshop begann erst nach der Fertigstellung des Rohlings der Öl-Planung. Die Ergebnisse wurden später dem Regierungsrat präsentiert.

Vertrauen schaffen
ist das A und O!

KANTON THURGAU

1 Rahmen und Ziel

Im Richtplan des Kantons Thurgau gibt es seit 2002/2003 sogenannte «Gebiete mit Vernetzungsfunktion» – Vernetzungskorridore, welche Naturschutzgebiete verbinden und die Ausbreitung von Tieren und Pflanzen erlauben. Konzeptionell entsprechen sie den Schwerpunkträumen der Öl.

Erarbeitet wurden diese Vernetzungskorridore im Rahmen des Landschaftsentwicklungskonzepts Thurgau (LEK) in einem breit abgestützten Mitwirkungsprozess. Der Kanton Thurgau profitiert bis heute von den Strukturen und der Akzeptanz, die während der Arbeit an den Vernetzungskorridoren gewachsen sind. Er erachtet sie als wesentliche Grundlage für die Erarbeitung der Fachplanung Öl.

3 Identifikation und Analyse

Für die Erarbeitung der Öl sind die Arbeiten am LEK zwischen 1997 und 2001 von grosser Relevanz. Damals hat der Kanton Thurgau einerseits Werkstätten mit verwaltungs-externen Stakeholdern durchgeführt. Andererseits hat er eine verwaltungs-interne LEK-Begleitgruppe einberufen und langfristig weitergeführt.

Landschaftsentwicklungskonzept LEK	
Projektleitung und -team	Amt für Raumentwicklung, Abteilungen Natur- und Landschaft sowie Kantonale Planung
Begleitgruppe	Forstamt Landwirtschaftsamt Jagd- und Fischereiverwaltung Amt für Umwelt Beratungs- und Bildungszentrum Arenenberg Abteilung Ortsplanung Naturmuseum Tiefbauamt Amt für Archäologie* Abteilung Öffentlicher Verkehr/Tourismus*
Regionalplanungsgruppen	Plattform für Werkstätten, unterstützt durch externe Auftragnehmer
Werkstätten	Vertreterinnen und Vertreter interessierter Landschaftsnutzungsgruppen aus den Bereichen Landwirtschaft, Wald, Naturschutz, Jagd- und Fischerei, Kies-Industrie, Tourismus sowie eine Delegation aller Gemeindebehörden aus der Planungsregion

*Hinweis: Diese Stellen wurden in die Arbeiten miteinbezogen, weil nebst der Gebiete mit Vernetzungsfunktion auch «Gebiete mit Vorrang Landschaft» erarbeitet wurden.

4 Partizipation und Methoden

Für die Entwicklung des LEK wurden Stakeholder aus sieben Planungsregionen zu Werkstätten eingeladen. So wurden je nach Planungsregion 17-37 Teilnehmende eingebunden.

Die Teilnehmenden nahmen aktiv an drei Werkstätten teil. In der ersten wurden sie in die Methodik des LEK eingeführt und unternahmen eine Exkursion in der Region. Sie erhielten Kartenmaterial zu Werten und Defiziten in der Planungsregion sowie die daraus abgeleiteten und mit Pfeilen grob eingezeichneten Vorschläge für Vernetzungskorridore. Diese Grundlagen prüften sie individuell zu Hause. In der zweiten Werkstätte brachten die Teilnehmende ihr Lokalkwissen ein. Sie überarbeiteten die Vorschläge für Vernetzungskorridore und grenzten die Perimeter der Vernetzungskorridore ab. Während der dritten Werkstätte äusserte sich der Kanton zu den Vorschlägen der Teilnehmenden und er zeigte auf, dass die Vorschläge konkrete Auswirkungen auf den Arbeitsverlauf hatten. Durch die Partizipation konnte eine gute Vertrauensbasis aufgebaut werden.

7 Informationsbereitstellung

Vor den Werkstätten wurden Karten zum aktuellen Zustand und zum künftigen Umgang mit Natur und Landschaft im Thurgau erstellt. Das Kartenmaterial wurde ausgedruckt und im Rahmen der Werkstätten abgegeben. Es wurde auf die notwendigen und handlungsbezogenen Aussagen vereinfacht, damit es von den Werkstatt-Teilnehmenden mit geringem Aufwand interpretiert werden konnte. In den Werkstätten wurden prinzipiell keine vagen Konzepte, sondern konkrete Fragestellungen diskutiert.

Heute kann der Kanton Thurgau Grundlagen für die Fachplanung ÖI elektronisch zu Verfügung stellen. Rückmeldungen können digital und direkt auf Kartenentwürfen eingetragen werden. Das Amt für Raumentwicklung nutzt diese Möglichkeit für den bilateralen Austausch mit Partnerämtern.

8

Zuständigkeiten und Konfliktmanagement

Die LEK-Werkstätten waren keine vorgezogene Vernehmlassung, sondern offene Diskussionsforen für regionsspezifische Aufgaben und Anliegen im Bereich Natur und Landschaft.

Die Projektleitung war dafür zuständig, frühzeitig vor Beginn der Werkstätten Grundlagen und Grundzüge der LEK-Elemente zu liefern. Sie hörte alle Stimmen an und nahm Änderungswünsche auf. Sie hatte jedoch auch die Entscheidungsgewalt inne. So musste bei Konflikten unter den Beteiligten kein Konsens erzwungen werden.

Bei neuen Vorhaben des Kantons können in der Bevölkerung Ängste aufkommen. Es ist daher wichtig, dass alle Interessensgruppen Vertreterinnen und Vertreter in Begleitgremien entsenden. So werden Informationen aus den Begleitgremien in die Bevölkerung getragen (Informationsreplikation).

Praxistipp:

Partizipation schafft Verständnis, Akzeptanz und Vertrauen. In Workshops sollten die Interessensvertreter durchmischt werden, damit es nicht zur Frontenbildung kommt. Von Anfang an mit Stakeholdern festlegen, dass alle eine offene Kommunikation ohne Anschuldigungen pflegen.

10

Evaluation

Der partizipative Prozess zur Erarbeitung des LEK wurde in einem Pilotprojekt erarbeitet. Die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt wurden in einem umfangreichen Bericht beschrieben und evaluiert. Dieser Erfahrungsschatz kann für weitere Projekte genutzt werden.

KANTON ST. GALLEN

1

Rahmen und Ziel

4

Partizipation und Methoden

30

Im Kanton St. Gallen läuft die aktuelle Bio-diversitätsstrategie 2025 aus. Dies ermöglicht es, die Planung der Öl in die Planung der neuen Biodiversitätsstrategie ab 2026 einzubinden. Aktuell (Herbst 2023) steht im Kanton St. Gallen die Fachplanung der Öl an. Es geht u.a. um die Ausarbeitung von Stossrichtungen. Die Gemeinden des Kantones haben bei der Um-setzung viel Spielraum. Ziel des Stakeholder-prozesses ist es, laufend über die Ausarbeitung der Öl zu informieren, um eine hohe Motivation der Stakeholder bei der Umsetzung zu erreichen.

Die Stakeholder der Öl Planung sind aus der Planung der Biodiversitätsstrategie bereits bekannt.

Für die externen Stakeholder gibt es einen Echo-raum. Dort werden die Stakeholder informiert und ihre Anliegen werden angehört. Zusätzlich zum Einholen von Rückmeldungen im Echoraum, nimmt der Kanton an Jahresversammlungen der relevanten Vereine teil, um die Informationen an die Vereinsmitglieder heranzutragen.

Praxistipp:

Es lohnt sich, die Stakeholder früh an Bord zu holen. Die Kommunikation der wissenschaftli-chen Grundlagen sollte gut geplant sein. Es kann aber herausfordernd sein, vorläufige, mit Unsicherheiten behaftete Resultate zu kommu-nizieren.

Verwaltungsintern			Extern	
	Steuerungsgruppe	Arbeitsgruppe	Echoraum	Vereine
Funktion	• Strategische Steuerung des Projekts • Abnahme von Meilensteinen • Entscheide zur Kommunikation	• Fachliche Inputs zu den verwendeten Daten und bestehenden Planungen • Mitentwicklung der Stossrichtung für die Umsetzung.	• Informationen zum Stand der Arbeiten • Abholung der Bedürfnisse	• Informieren
Mitglieder	Jeweils Amts-leitung: • Amt für Natur • Jagd und Fischerei • Landwirtschaftsamt • Kantonsforstamt • Amt für Wasser und Energie • Tiefbauamt • Raumplanungsamt	Personen werden themenspezifisch durch die Projektleitung einbezogen • Landwirtschaftsamt • Kantonsforstamt • Amt für Wasser und Energie • Tiefbauamt • Raumplanungsamt • Abt. Jagd • Abt. Fischerei	• Verband Gemeinde-präsidentinnen • Verband Ortsgemeinden • SG Bauernverband • 3 NGOs • Fischereiverband • Revierjagd SG	• Vereins-mitglieder

Im folgenden Kapitel sind verschiedene Methoden zur Umsetzung eines Stakeholderprozesses beschrieben. Einige wurden bereits im Text erwähnt, andere kommen hier im Methodenkatalog neu dazu. Die Nummern am unteren Rand weisen auf die Schritte hin, bei denen die jeweilige Methode angewendet werden kann. Die meisten Methoden sind geeignet für Schritt 3 - die Identifikation und Analyse von Stakeholdern.

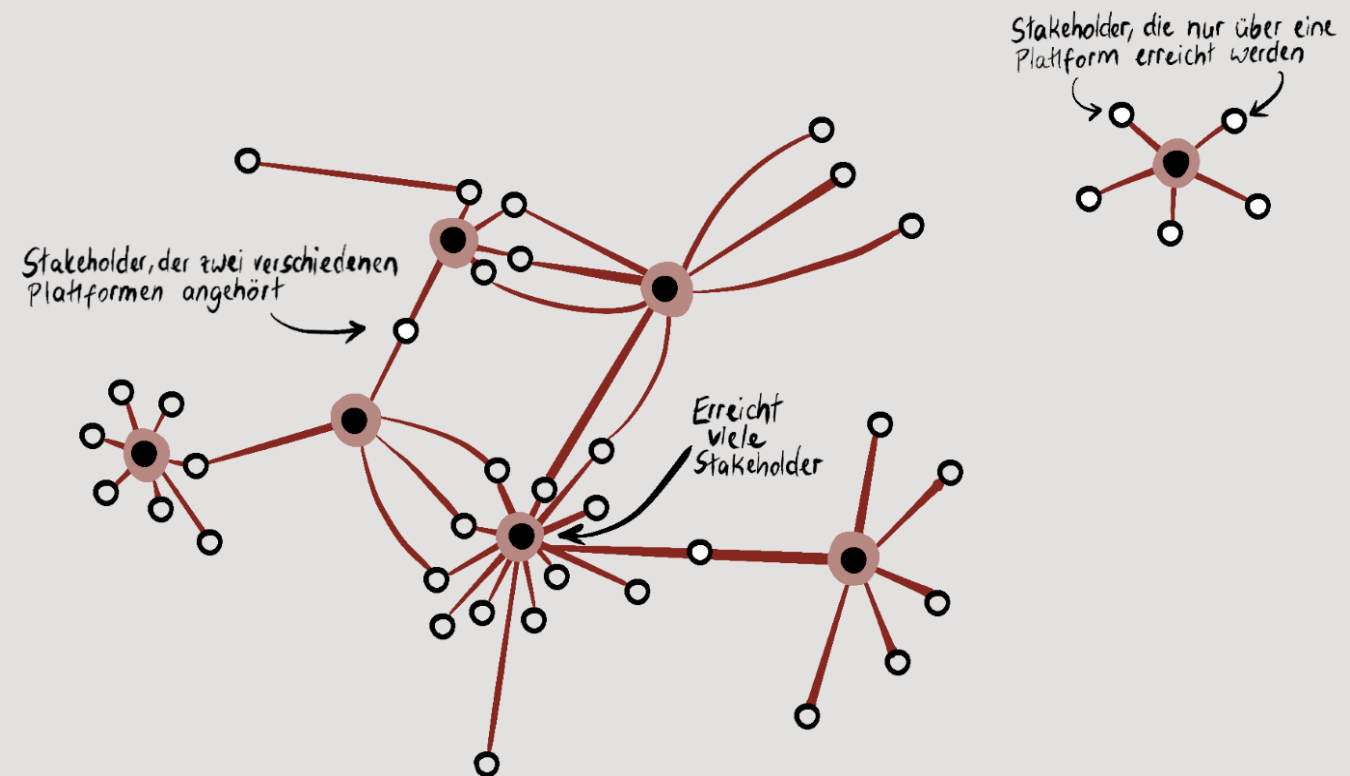
Akteur- Verknüpfungen

Die Stakeholder werden in einer zweidimensionalen Matrix tabellarisch dargestellt und ihre Beziehungen werden durch Stichwörter beschrieben. Zum Beispiel könnte eingetragen werden, ob die Stakeholder sich aus früheren Stakeholderprozessen oder Projekten bereits kennen.

Analyse sozialer Netzwerke

Mithilfe strukturierter Interviews können verteilte Informationen über das Netzwerk der Stakeholder gesammelt werden. Eine Frage könnte zum Beispiel sein, mit welchen der anderen Stakeholder eine Person sich bereits zum Thema ÖI intensiv ausgetauscht hat. Aus diesen Informationen kann graphisch ein Netzwerk erstellt werden, mit den Personen (oder Organisationen) als Punkten und Linien zwischen zwei Punkten, wenn ein Austausch stattgefunden hat.

Damit kann ermittelt werden, welche Stakeholder gut vernetzt sind, welche Stakeholder Cluster bilden, und welche nur wenige Verbindungen zu anderen Stakeholdern haben. Sind nur wenige Stakeholder im Projekt involviert, so kann das Netzwerk ohne viel Aufwand von Hand gezeichnet werden. Sind jedoch viele Stakeholder involviert, sollte das Netzwerk mithilfe einer Software (z.B. Gephi) erstellt werden.



ERWARTUNGS- MATRIX

Jede Teilnehmende Person (oder Abteilung) trägt in einer Matrix ein, welche ‚Inputs‘ sie von den anderen Teilnehmenden zur Planung der ÖI erwartet und welche ‚Outputs‘ sie den anderen zur Verfügung stellen wird. Die Matrix hilft, um ein gegenseitiges Verständnis zu Art und Zeitpunkt der Interaktionen aufzubauen und sie kann Synergiepotentiale und Redundanzen aufzeigen.

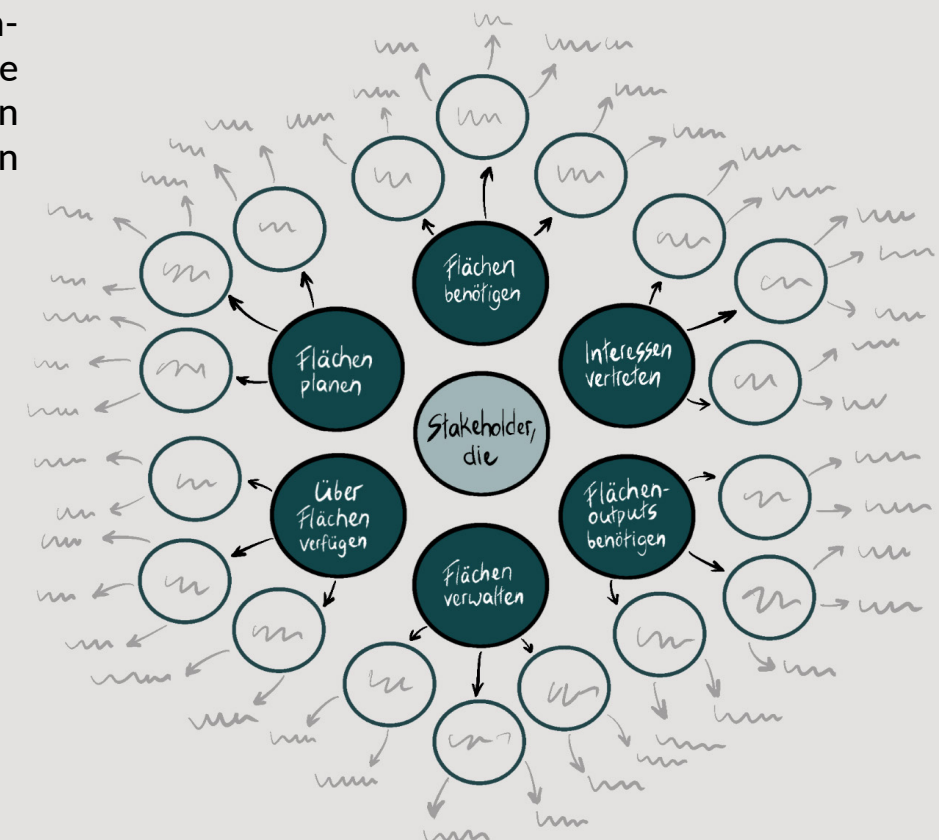
FOKUSGRUPPEN

Eine Gruppe überlegt sich mithilfe eines Brainstormings, welche Akteure oder Akteursgruppen als Stakeholder für den spezifischen Kontext in Frage kommen. Die Konsultation einer Fokusgruppe ist relativ einfach durchführbar. Es braucht einen ungestörten Ort, an dem sich die Teilnehmenden unterhalten können und die übliche Ausstattung für Brainstormings, wie bspw. ein Whiteboard, Flipchart und Stifte, oder im digitalen Raum bspw. ein Miroboard.

Während ein Vorteil dieser Methode die rasche Umsetzung ist, ist ein Nachteil der vergleichsweise unstrukturierte Aufbau. Eine gut vorbereitete und kompetente Moderation kann dem jedoch entgegenwirken. Bei der Zusammenstellung der Teilnehmenden der Fokusgruppe sollte darauf geachtet werden, dass Personen mit möglichst komplementären Hintergründen und Netzwerken eingeladen werden.

MIND-MAP

Ein Mind-map hilft, einen Überblick über die Vielfalt der Stakeholder zu bekommen. Das Ziel ist eine möglichst gesamthafte Kartierung der Stakeholder. Im Zentrum der Graphik wird zuerst eine Grobeinteilung der Stakeholder in verschiedene grosse Gruppen vorgenommen. Nach aussen hin wird die Einteilung immer differenzierter. Beim Mind-map können Kriterien mit beliebig vielen Ausprägungen verwendet werden.



ÖFFENTLICHER AUFRUF

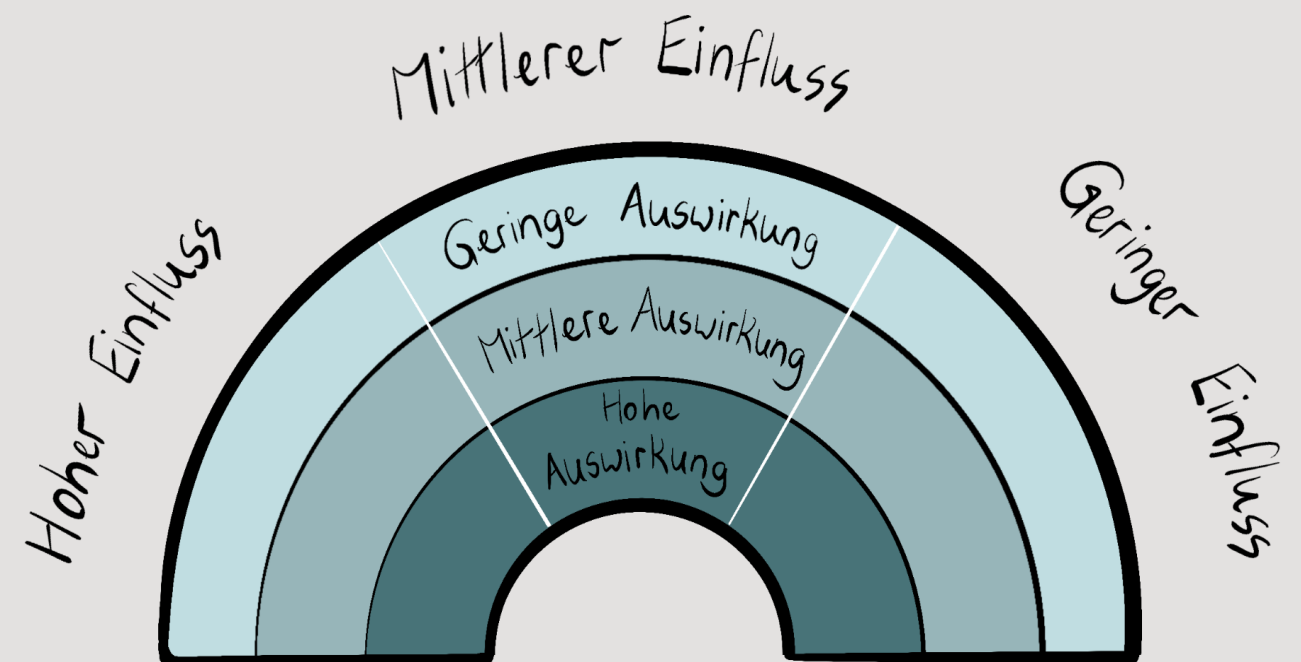
In einem öffentlichen Aufruf werden Stakeholder gebeten sich selbst zur Teilnahme am Stakeholderprozess anzumelden. Diese Methode ist geeignet, wenn wenig über die möglichen Stakeholder bekannt ist und es keine organisierten Stakeholdervertreter gibt.

Q METHODEN WORKSHOP

Ziel dieser Methode ist es, die Stakeholder anhand ihrer Einstellungen zu einem komplexen Thema in unterschiedliche Gruppen zu unterteilen. Als Vorbereitung für einen Q-Methoden Workshop werden 20 bis 30 Aussagen zum Thema vorbereitet, die verschiedene Aspekte beleuchten und verschiedene Standpunkte widerspiegeln. Am Workshop wird jeder Stakeholder gebeten die Aussagen anhand einer Skala von «stimme der Aussage vollständig zu» bis «lehne die Aussage vollständig ab» in ein vorgegebenes Raster zu sortieren. Diese Daten werden anschliessend in ein Analyseprogramm übertragen, das mit einer sogenannten Faktoranalyse Meinungsgruppen

REGENBOGEN DIAGRAMM

Ein Regenbogen Diagramm funktioniert ähnlich wie eine Stakeholder Matrix, bietet aber die Möglichkeit, die Stakeholder übersichtlich in drei Kategorien (gering, mittel, gross) einzuteilen. Im Beispiel unten werden die Kriterien "Einfluss der Stakeholder auf die Öl" und "Stärke der Auswirkung der Öl auf das Wirtschaften der Stakeholder" verwendet.



SCHNEEBALLSYSTEM

Beim Schneeballsystem wird ein bereits bekannter Stakeholder gebeten, weitere Stakeholder zu nennen. Dieser wird wiederum gebeten, noch einen weiteren Stakeholder zu nennen. So gelangt man zu einer Auswahl von Stakeholdern.

Ein Nachteil dieser Methode ist, dass die erste Person und deren Kontakte die Auswahl stark beeinflussen kann. Dieses Problem kann umgangen werden, indem mehrere «erste Personen» aus unterschiedlichen Fachrichtungen, administrativen Einheiten, Interessensgruppen etc. gewählt werden.

SEMI-STRUKTURIERTE INTERVIEWS

Semi-strukturierte Interviews werden nach einem vorbereiteten Leitfaden geführt (siehe Fragenbeispiele in Box). In semi-strukturierten Interviews ist dem Interviewer ein spontaneres Befragen möglich als in strukturierten Interviews. Bei der Konzeption des Leitfadens sind drei Grundprinzipien entscheidend: Offenheit bzgl. der möglichen Antworten; Flexibilität, d.h. dass ein Interviewer im Gespräch flexibel auf die Antworten und Vorstellungen des Gegenübers reagiert; sowie Verständlichkeit, d.h. die Fragen sollen für die interviewte Person möglichst verständlich formuliert sein. Dies kann z.B. durch das Verwenden oder Weglassen von Fachjargon je nach interviewter Person erreicht werden.

Semi-strukturierte Interviews sind verglichen zu anderen Methoden eher zeitintensiv, können aber stärker durch die interviewende Person gelenkt werden, was in Fokusgruppen Interviews, die ihre eigene Dynamik entwickeln können, weniger möglich ist.

Leitfragen zur Identifizierung und Charakterisierung von Interessengruppen

- Wer (einschliesslich Ihnen /Ihrer Organisation selber) wird von der Umsetzung der ÖI tangiert werden?
- Wie stark werden diese Personen / Gruppen Ihrer Meinung nach durch die Umsetzung der ÖI in ihrem Wirtschaften/ihren Bedürfnissen gefördert oder eingeschränkt?
- Welche Instrumente stehen Ihnen /Ihrer Organisation zur Verfügung zum Erhalten, Schaffen, oder Verhindern von ÖI Flächen?
- Was sind Ihre Erwartungen an den Stakeholderprozess zur Umsetzung der ÖI? Bzgl. der ÖI und bzgl. Ihrer Bedürfnisse?
- Wären Sie /Ihre Organisation bereit und hätten Sie die Kapazität an einem entsprechenden Stakeholderprozess teilzunehmen, wenn der Zeitaufwand ca. xx Stunden beträgt?
- Welche regelmässigen Gesprächsforen / Plattformen gibt es im Kanton, die sich im weiteren Sinne mit Naturschutz und Biodiversität, Raumplanung, Siedlungsentwicklung o.ä. befassen?
- In welchen dieser Gefässe sind Sie / ist Ihre Organisation vertreten?
- Braucht es aus Ihrer Sicht ein neues Gefäss für den Stakeholderprozess?

SPAZIERGÄNGE

Um einen Workshop aufzulockern, lohnt sich oftmals ein Spaziergang (auch "Walkshop" oder "Szenenwechsel" genannt).

Gerade bei der ökologischen Infrastruktur kann sich eine Besichtigung vor Ort lohnen, um die Thematik zu konkretisieren. Bei Bedarf können Fragen, Denkanstösse etc. vorbereitet werden, die während des Spaziergangs für angeregte Diskussionen sorgen.

Tipp: Bei schlechtem Wetter und/oder wiederholtem Gebrauch allenfalls die Fragen laminieren.

36

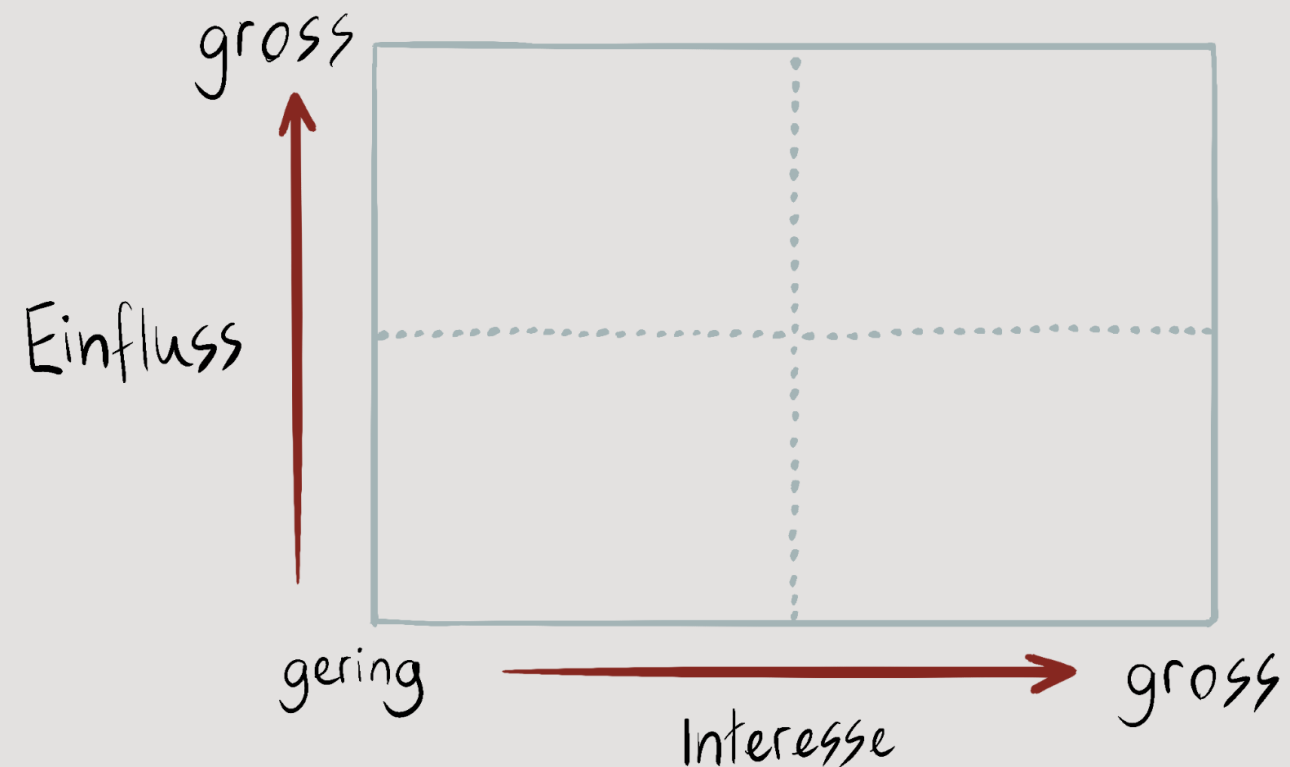
STAKEHOLDER MATRIX

Die Stakeholder Matrix ist eine der meistverwendeten Methoden für die Charakterisierung von Stakeholdern. In der Matrix werden zwei Kriterien einander gegenübergestellt. Die Kriterien, die für die Charakterisierung herangezogen werden, sollten jeweils auf den Kontext abgestimmt sein und ggf. zusammen mit den Stakeholdern festgelegt werden.

Allgemeingültige Kriterien für die Charakterisierung gibt es nicht; folgende Kriterien und Ausprägungen werden jedoch oft verwendet: Grosser oder geringer möglicher Einfluss der Stakeholder auf das Projekt; starke

oder geringe Auswirkung des Projekts auf die Stakeholder; grosses oder geringes Interesse der Stakeholder am Projekt; finanzielles oder ideelles Interesse der Stakeholder am Projekt; befürwortende oder skeptische Haltung der Stakeholder zum Projekt; grosse oder geringe Hebel der Stakeholder auf politischer Ebene.

Um die Stakeholder bspw. bei der Interesse-Einfluss-Matrix noch besser zu verstehen, kann zusätzlich evaluiert werden, warum die Stakeholder interessiert sind und wie sie Einfluss nehmen können.



4

3

ÜBERSICHTSTABELLE

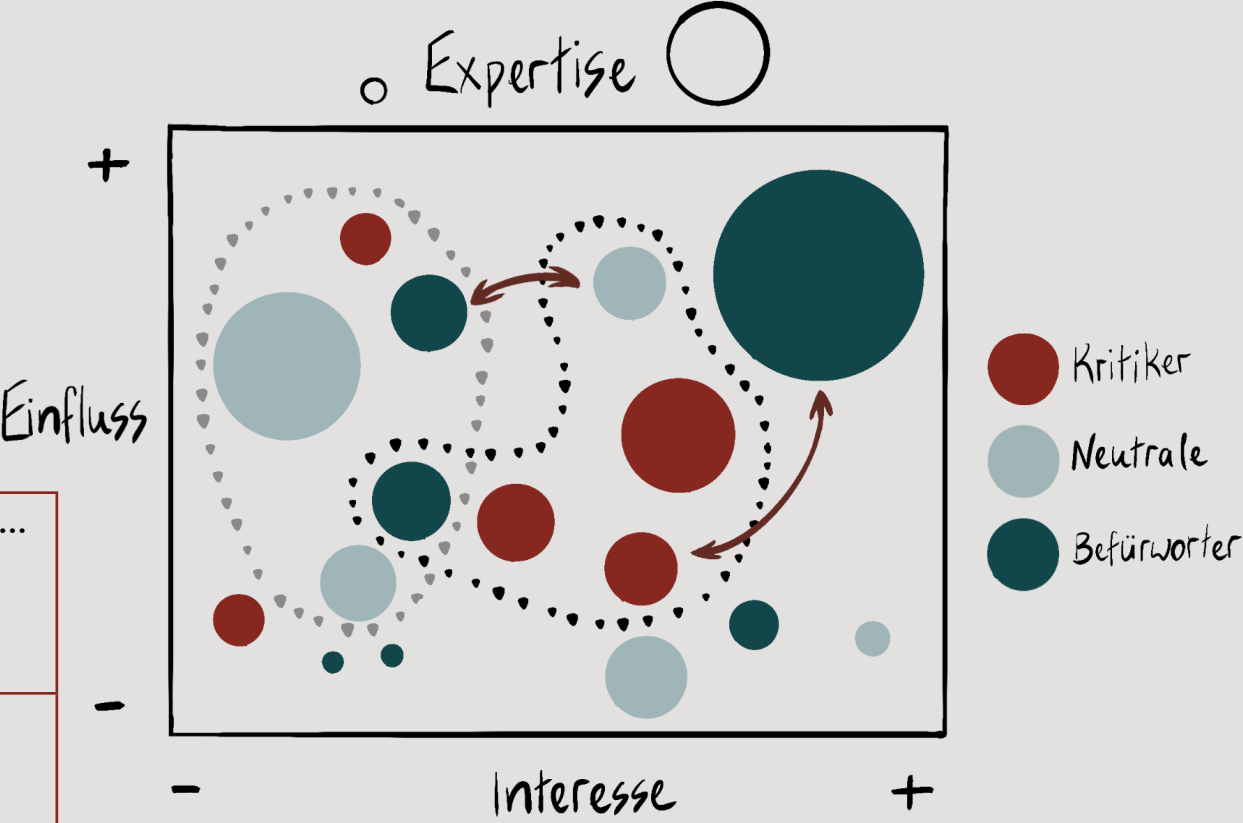
In einer Tabelle werden Informationen über die Stakeholder zusammengefasst. Die Tabelle dient in erster Linie als Grundlage für weitere Analysen. Die benötigten Informationen können durch Interviews mit den Stakeholdern erhoben werden.

Übersichtstabelle:

Stakeholder	Verbindun- gen zu anderen Stake- holdern	Bestehende Kenntnisse über die ÖI	Einstel- lungen zur ÖI	Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung	Kapazität, um aktiv mitzuwirken	...
Gemeinde- vertreter / Gemeinde- vertreterinnen						
Landwirte/ Landwirtinnen						
Naturschutz- organisationen						
...						

VERDICHTETE MATRIX

Die Beziehung unter den Akteuren, wie auch deren Expertise, können in einer verdichteten Matrix visuell festgehalten werden:



WANDERAUSSTELLUNG WORLD CAFÉ

Um die breite Bevölkerung zu informieren, können Wanderausstellungen organisiert werden. So kann das Konzept einer ökologischen Infrastruktur interessant vermittelt werden und allenfalls auch auf die Umsetzung aufmerksam gemacht werden.

Beispiel:

Das Naturama Aargau hat im Auftrag des Kantons eine Wanderausstellung zur Öl erarbeitet.

[Zur Webseite der Ausstellung](#)

Ein World Café bietet sich insbesondere dann an, wenn die Stakeholder stärker inhaltlich mit- einbezogen und Ideen für konkrete Anliegen gesucht werden. Mithilfe verschiedener Gesprächsrunden in kleineren Subgruppen werden Ideen neu generiert und/oder diskutiert.

Ein World Café besteht meist aus fünf Komponenten:

1) Das Setting:

Wie der Name "Café" suggeriert, sollten die Kleingruppen jeweils an einem kleineren Tisch Platz nehmen. An jedem Tisch hat es einen Gastgeber oder eine Gastgeberin, die/der die Diskussionen leitet.

2) Begrüssung und Einführung:

Nebst der Begrüssung ist eine Erklärung des Ablaufs des World Cafés wichtig: Was passiert in welcher Runde, wie viel Zeit steht zur Verfügung, etc.

3) Gesprächsrunden in Kleingruppen:

An jedem Tisch finden für eine festgelegte Zeit Diskussionen statt (meist 3x20 Minuten). Nach dem Ablauf der ersten Runde wechseln alle Teilnehmenden den Tisch, nur der Gastgeber oder die Gastgeberin bleibt.

4) Fragen:

In jeder Runde werden vordefinierte Fragen besprochen. Die Auswahl von geeigneten Fragen ist zentral für ein gelungenes World Café. Beim Erstellen der Fragen sollte stets das Ziel der Diskussionen klar sein.

5) Vorstellung der Ergebnisse:

Die Kleingruppen teilen entweder ganz am Schluss oder nach jedem Durchgang die Ergebnisse ihrer Diskussionen. Ein Flipchart, das bereits während den Diskussionsrunden beschrieben wird, kann bei dieser Zusammenfassung hilfreich sein.



LITERATURHINWEISE

Zusätzliche Informationsquellen:

... zur Zusammenarbeit mit Stakeholdern

- [Toolbox von Brouwer et al. \(2017\) mit 60 Methoden](#)

... zur Öl

- [BAFU Ökologische Infrastruktur](#)
- [Valpar.ch: Werte der Ökologischen Infrastruktur in Schweizer Parks](#)
- [Kompetenzzentrum Ökologische Infrastruktur](#)
- [HOTSPOT 45/22 Die Ökologische Infrastruktur planen](#)
- [Genf Story Map](#)

Verwendete Literatur:

Ansell, Chris; Gash, Alison (2008): Collaborative Governance in Theory and Practice. In *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (4), pp. 543–571. DOI: 10.1093/jopart/mum032.

Bendtsen, Elise Broe; Clausen, Lauge Peter Westergaard; Hansen, Steffen Foss (2021): A review of the state-of-the-art for stakeholder analysis with regard to environmental management and regulation. In *Journal of environmental management* 279, p. 111773. DOI: 10.1016/j.jenvman.2020.111773.

Berry, L.; Koski, J.; Verkuijl, C.; Strambo, C.; Piggot, G. (2019): Making space: how public participation shapes environmental decision-making. In *SEI Discussion Brief*. Available online at <https://www.jstor.org/stable/pdf/resrep22993.pdf>.

Bissonnette, Jean-François; Dupras, Jérôme; Messier, Christian; Lechowicz, Martin; Dagenais, Danielle; Paquette, Alain et al. (2018): Moving forward in implementing green infrastructures: Stakeholder perceptions of opportunities and obstacles in a major North American metropolitan area. In *Cities* 81, pp. 61–70. DOI: 10.1016/j.cities.2018.03.014.

Bolt, R. (2011): Stakeholder Engagement Framework. Melbourne: Department of Education and Early Childhood Development. Available online at <https://docplayer.net/4006046-Stakeholder-engagement-framework.html>.

Brouwer, J. H.; Brouwers, J.H.A.M.; Hemmati, Minu; Gordijn, F.; Herman Mostert, R. M.; Mulkerrins, J. L. (2017): The MSP Tool Guide : Sixty tools to facilitate multi-stakeholder partnerships : companion to The MSP Guide. Available online at <https://www.wur.nl/en/Publication-details.htm?publicationId=publication-way-353135353036>.

Campbell-Arvai, Victoria; Lindquist, Mark (2021): From the ground up: Using structured community engagement to identify objectives for urban green infrastructure planning. In *Urban Forestry & Urban Greening* 59, p. 127013. DOI: 10.1016/j.ufug.2021.127013.

Chevalier, J. M.; Buckles, D. J. (2008): A guide to collaborative inquiry and social engagement: SAGE.

Davies, Clive; Laforteza, Raffaele (2017): Urban green infrastructure in Europe: Is greenspace planning and policy compliant? In *Land Use Policy* 69, pp. 93–101. DOI: 10.1016/j.landusepol.2017.08.018.

Dhakal, Krishna P.; Chevalier, Lizette R. (2017): Managing urban stormwater for urban sustainability: Barriers and policy solutions for green infrastructure application. In *Journal of environmental management* 203 (Pt 1), pp. 171–181. DOI: 10.1016/j.jenvman.2017.07.065.

Durham, E.; Baker, H.; Smith, M.; Moore, E.; Morgan, V. (2014): The BiodivERsA Stakeholder Engagement Handbook. Paris: BiodivERsA. Available online at <https://www.biodiversa.eu/wp-content/uploads/2022/12/stakeholder-engagement-handbook.pdf>.

Egger, Michèle; Mathez-Stiefel, Sara-Lan; Giger, Markus (2021): CDE Experience with Multi-Stakeholder Platforms.

Faehnle, Maija; Bäcklund, Pia; Tyrväinen, Liisa; Niemelä, Jari; Yli-Pelkonen, Vesa (2014): How can residents' experiences inform planning of urban green infrastructure? Case Finland. In *Landscape and Urban Planning* 130, pp. 171–183. DOI: 10.1016/j.landurbplan.2014.07.012.

Finka, Maroš; Ondrejčka, Vladimír; Jamečný, Ľubomír; Husár, Milan (2017): Public Participation Procedure in Integrated Transport and Green Infrastructure Planning. In *IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.* 245, p. 52054. DOI: 10.1088/1757-899X/245/5/052054.

Fliervoet, Jan M.; van den Born, Riyan J.G.; Meijerink, Sander V. (2017): A stakeholder's evaluation of collaborative processes for maintaining multi-functional floodplains: a Dutch case study. In *International Journal of River Basin Management* 15 (2), pp. 175–186. DOI: 10.1080/15715124.2017.1295384.

Freeman, R. E. (1984): Strategic management: a stakeholder approach. Boston: MA Pitman.

Hansmann, Ralph; Whitehead, Ian; Krajter Ostoić, Silvija; Živojinović, Ivana; Stojanovska, Makedonka; Jones, Nerys et al. (2015): Partnerships for Urban Forestry and Green Infrastructure Delivering Services to People and the Environment: A Review on What They Are and Aim to Achieve. In SEEFOR 7 (1). DOI: 10.15177/seefor.16-09.

Harvard Office for Equity, Diversity, Inclusion and Belonging (ohne Datum): Inclusive Meeting Guide. Cambridge, Massachusetts. Available online at https://edib.harvard.edu/files/dib/files/inclusive_meeting_guide_final_1.pdf?m=1617641674.

Herslund, Lise; Backhaus, Antje; Fryd, Ole; Jørgensen, Gertrud; Jensen, Marina Bergen; Limbumba, Tatu Mtwangi et al. (2018): Conditions and opportunities for green infrastructure – Aiming for green, water-resilient cities in Addis Ababa and Dar es Salaam. In Landscape and Urban Planning 180, pp. 319–327. DOI: 10.1016/j.landurbplan.2016.10.008.

Hurlbert, Margot; Gupta, Joyeeta (2015): The split ladder of participation: A diagnostic, strategic, and evaluation tool to assess when participation is necessary. In Environmental Science & Policy 50, pp. 100–113. DOI: 10.1016/j.envsci.2015.01.011.

IAP2 (2014): Public Participation Spectrum. Denver. Available online at https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf.

ICAT (2020): Stakeholder Participation Guide. Supporting stakeholder participation in design, implementation and assessment of policies and actions. Washington D.C.: Climate, Community & Biodiversity Alliance and Verra. Available online at <https://climateactiontransparency.org/wp-content/uploads/2020/04/Stakeholder-Participation-Assessment-Guide.pdf>.

Jones-Walters, Lawrence; Çil, Aysegül (2011): Biodiversity and stakeholder participation. In Journal for Nature Conservation 19 (6), pp. 327–329. DOI: 10.1016/j.jnc.2011.09.001.

Klaus, G.; Guntern, J.; Pauli, D. (2022): Eine landesweite und funktionsfähige Ökologische Infrastruktur ist unerlässlich. In Hotspot 45, pp. 6–7.

Langemeyer, Johannes; Camps-Calvet, Marta; Calvet-Mir, Laura; Barthel, Stephan; Gómez-Baggethun, Erik (2018): Stewardship of urban ecosystem services: understanding the value(s) of urban gardens in Barcelona. In Landscape and Urban Planning 170, pp. 79–89. DOI: 10.1016/j.landurbplan.2017.09.013.

Liu, Li; Jensen, Marina Bergen (2018): Green infrastructure for sustainable urban water management: Practices of five forerunner cities. In Cities 74, pp. 126–133. DOI: 10.1016/j.cities.2017.11.013.

Lopez, Javier de Vicente; Matti, Cristian (2016): Visual toolbox for system innovation. A resource book for practitioners to map, analyse and facilitate sustainability transitions. Available online at https://www.researchgate.net/publication/307994849_Visual_toolbox_for_system_innovation_A_resource_book_for_practitioners_to_map_analyse_and_facilitate_sustainability_transitions.

Lovell, Sarah Taylor; Taylor, John R. (2013): Supplying urban ecosystem services through multifunctional green infrastructure in the United States. In Landscape Ecol 28 (8), pp. 1447–1463. DOI: 10.1007/s10980-013-9912-y.

Luyet, Vincent; Schlaepfer, Rodolphe; Parlange, Marc B.; Buttler, Alexandre (2012): A framework to implement Stakeholder participation in environmental projects. In Journal of environmental management 111, pp. 213–219. DOI: 10.1016/j.jenvman.2012.06.026.

Magauda, Stefano; D’Ascanio, Romina; Muccitelli, Serena; Palazzo, Anna Laura (2020): ‘Greening’ Green Infrastructure. Good Italian Practices for Enhancing Green Infrastructure through the Common Agricultural Policy. In Sustainability 12 (6), p. 2301. DOI: 10.3390/su12062301.

Molla, Mikias Biazen (2020): The Role of Stakeholders in Improving Management Practices of Urban Green Infrastructure in Southern Ethiopia. In Planning Practice & Research 35 (2), pp. 220–230. DOI:

10.1080/02697459.2020.1738686.

Nesshöver, Carsten; Assmuth, Timo; Irvine, Katherine N.; Rusch, Graciela M.; Waylen, Kerry A.; Delbaere, Ben et al. (2017): The science, policy and practice of nature-based solutions: An interdisciplinary perspective. In The Science of the total environment 579, pp. 1215–1227. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2016.11.106.

Neumann, Veronica Alejandra; Hack, Jochen (2020): A Methodology of Policy Assessment at the Municipal Level: Costa Rica’s Readiness for the Implementation of Nature-Based-Solutions for Urban Stormwater Management. In Sustainability 12 (1), p. 230. DOI: 10.3390/su12010230.

Newig, Jens; Challies, Edward; Jager, Nicolas W.; Kochskaemper, Elisa; Adzersen, Ana (2018): The Environmental Performance of Participatory and Collaborative Governance: A Framework of Causal Mechanisms. In Policy studies journal: the journal of the Policy Studies Organization 46 (2), pp. 269–297. DOI: 10.1111/psj.12209.

Pauleit, Stephan; Ambrose-Oji, Bianca; Andersson, Erik; Anton, Barbara; Buijs, Arjen; Haase, Dagmar et al. (2019): Advancing urban green infrastructure in Europe: Outcomes and reflections from the GREEN SURGE project. In Urban Forestry & Urban Greening 40, pp. 4–16. DOI: 10.1016/j.ufug.2018.10.006.

Prescott, Michaela F.; Dobbie, Meredith F.; Ramirez-Lovering, Diego (2021): Green Infrastructure for Sanitation in Settlements in the Global South: A Narrative Review of Socio-Technical Systems. In Sustainability 13 (4), p. 2071. DOI: 10.3390/su13042071.

Ramirez-Rubio, Oriana; Daher, Carolyn; Fanjul, Gonzalo; Gascon, Mireia; Mueller, Natalie; Pajín, Leire et al. (2019): Urban health: an example of a "health in all policies" approach in the context of SDGs implementation. In Globalization and health 15 (1), p. 87. DOI: 10.1186/s12992-019-0529-z.

Raum, Susanne; Rawlings-Sanaei, Felicity; Potter,

Clive (2021): A web content-based method of stakeholder analysis: The case of forestry in the context of natural resource management. In *Journal of environmental management* 300, p. 113733. DOI: 10.1016/j.jenvman.2021.113733.

Reed, Mark S.; Vella, Steven; Challies, Edward; Vente, Joris de; Frewer, Lynne; Hohenwallner-Ries, Daniela et al. (2018): A theory of participation: what makes stakeholder and public engagement in environmental management work? In *Restor Ecol* 26 (S1). DOI: 10.1111/rec.12541.

Rolf, Werner; Pauleit, Stephan; Wiggering, Hubert (2019): A stakeholder approach, door opener for farmland and multifunctionality in urban green infrastructure. In *Urban Forestry & Urban Greening* 40, pp. 73–83. DOI: 10.1016/j.ufug.2018.07.012.

Schifman, L. A.; Herrmann, D. L.; Shuster, W. D.; Osola, A.; Garmestani, A.; Hopton, M. E. (2017): Situating Green Infrastructure in Context: A Framework for Adaptive Socio-Hydrology in Cities. In *Water resources research* 53 (12), pp. 10139–10154. DOI: 10.1002/2017WR020926.

Smets, Jasmien; Blust, Geert de; Verheyden, Wim; Wanner, Saskia; van Acker, Maarten; Turkelboom, Francis (2020): Starting a Participative Approach to Develop Local Green Infrastructure; from Boundary Concept to Collective Action. In *Sustainability* 12 (23), p. 10107. DOI: 10.3390/su122310107.

Stauffacher, M. (2021): Give-and-take matrix: Swiss Academies of Arts and Sciences: td-net toolbox for co-producing knowledge. Available online at www.transdisciplinarity.ch/toolbox.

Travaline, Katharine; Montalto, Franco; Hunold, Christian (2015): Deliberative Policy Analysis and Policy-making in Urban Stormwater Management. In *Journal of Environmental Policy & Planning* 17 (5), pp. 691–708. DOI: 10.1080/1523908X.2015.1026593.

Vaňo, Simeon; Stahl Olafsson, Anton; Mederly, Peter (2021): Advancing urban green infrastructure through participatory integrated planning: A case from Slovakia.

In *Urban Forestry & Urban Greening* 58, p. 126957. DOI: 10.1016/j.ufug.2020.126957.

Vierikko, Kati; Niemelä, Jari (2016): Bottom-up thinking—Identifying socio-cultural values of ecosystem services in local blue-green infrastructure planning in Helsinki, Finland. In *Land Use Policy* 50, pp. 537–547. DOI: 10.1016/j.landusepol.2015.09.031.

Wiesinger, T. (2018): Partizipation bei Flussrevitalisierungen in der Schweiz. Master Thesis. ETH Zürich. Available online at https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/304257/Masterarbeit_Wiesinger_PartizipationbeiFlussrevitalisierungeninderSchweiz.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Wilker, Jost; Rusche, Karsten; Ryma-Fitschen, Christine (2016): Improving Participation in Green Infrastructure Planning. In *Planning Practice & Research* 31 (3), pp. 229–249. DOI: 10.1080/02697459.2016.1158065.

Yu, Kongjian; Li, Dihua; Li, Nuyu (2006): The evolution of Greenways in China. In *Landscape and Urban Planning* 76 (1-4), pp. 223–239. DOI: 10.1016/j.landurbplan.2004.09.034.

Zabel, Astrid; Häusler, Mara-Magdalena (2024): Policy instruments for green infrastructure. In *Landscape and Urban Planning* 242, 104929. DOI: 10.1016/j.landurbplan.2023.104929.

Verwendetes Bildmaterial:

Titelseite:
Blumen und Gräser in einem Waldsaum neben einer Buntbrache mit letztjährigen Karden am Freitag (29.05.15) auf dem Hof von Christian Schürch in Reinach BL. Foto: Markus Forte/Ex-Press/BAFU

Seite 4:
Parkartige Kulturlandschaft zwischen Mühlau und Maschwanden im BLN-Objekt 1305 Reusslandschaft. Foto: Michel Bhend/BAFU

Seite 8:
Im unteren Teil des Auengebiets Nr. 133 "Pfynwald"

vis-à-vis Millieren südöstlich Salgesch fliesst die Rhone (Blick flussabwärts) am Dienstag (04.07.23) im Abendlicht entlang von Schotterbänken, im Vordergrund mit Rosmarin-Weidenröschen (*Epilobium dodonaei*). Ebenfalls Teil des BLN-Objekts Nr. 1716 "Pfynwald-Illgraben". Foto: Jan Ryser/BAFU

S. 13:
Eigene Grafik, angelehnt an ICAT (2020, S. 40)

Seite 18:
Titelseite von HOTSPOT 41/20
Quelle: Forum Biodiversität Schweiz

Seite 21:
Eine ökologische Ausgleichsfläche neben einem Walnussbaum auf dem Hof von Landwirt Daniel Winzenried am Donnerstag (04.06.15) im Ortsteil Herzwil der Gemeinde Köniz. Foto: Markus Forte/Ex-Press/BAFU

Seite 31:
Urban Gardening auf der Dachterasse der Zürcher Wohnbaugenossenschaft Zollhaus am Mittwoch (23.03.22). Foto: Susanne Goldschmid

Seite 37:
Eigene Grafik, angelehnt an Lopes and Matti (2016, S. 48)

Seite 40:
Blumen und Gräser in einer Buntbrache am Freitag (29.05.15) auf dem Hof von Christian Schürch in Reinach BL. Foto: Markus Forte/Ex-Press/BAFU

