

## 6. Expertenzirkel zum Thema „Stakeholder Dialog“

Der Begriff „Stakeholder Management“ hat in den letzten Jahren stark an Relevanz gewonnen, wenn es um gesellschaftlich engagierte, nachhaltige Unternehmensführung geht. Es wird von internen und externen, primären und sekundären Stakeholdern gesprochen und wie deren Einbindung in die Prozesse der Unternehmen zur Strategieentwicklung beitragen kann. Doch wer genau sind diejenigen Stakeholder, mit denen dieser Dialog geführt werden soll? Wie werden sie gefunden, kategorisiert und angesprochen? Und wie kann dafür gesorgt werden, dass der Dialog proaktiv und glaubwürdig abläuft und nicht als reine PR-Maßnahme missverstanden wird? Diesen und weiteren Fragen widmete sich der Expertenzirkel vom Verein Unternehmen für die Region (UfdR) am 10.11.2015 in Waldenbuch bei Gastgeber Ritter Sport GmbH & Co. KG. Die Ergebnisse werden in diesem Artikel präsentiert.

### Wer sind Stakeholder und wie werden sie definiert?

Der Begriff geht zurück auf R. Edward Freeman. Er definiert Stakeholder als Gruppen, die einen materiellen oder immateriellen Anspruch an einem Unternehmen und dessen Aktivitäten haben. Im deutschen Sprachraum wird deshalb auch der Begriff „Anspruchsgruppen“ verwendet. Dieser Anspruch kann sich auf verschiedene Arten äußern. Er kann gesetzlich oder vertraglich fundiert sein, oder sich aus Konventionen des gesellschaftlichen Wertesystems ableiten. Das bedeutet, dass laut Freeman (1984) nicht bloß Gruppen, die in einem konkreten vertraglichen Verhältnis zu dem Unternehmen stehen, als Stakeholder definiert werden, sondern alle, die in der weitesten Form von den Aktivitäten des Unternehmens in ihren Leben berührt werden. Das beinhaltet offensichtliche Gruppen wie Kunden, Zulieferer, Mitarbeiter und Geldgeber, aber auch „versteckte“ Gruppen, wie Flora und Fauna, die Regierung oder zukünftige Generationen. Die Stakeholder haben Anteil am Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens, müssen sich dessen aber nicht unbedingt bewusst sein. Der Management Standard zu nachhaltigem Wirtschaften, ISO 26000, verwendet eine etwas angepasste, jedoch inhaltlich ähnliche Definition von Stakeholdern, die beschrieben werden als „Individuum oder Gruppe, die ein ethisch gerechtfertigtes, legitimes Interesse an jeder Entscheidung oder Aktivität einer Organisation haben“ (DIN ISO 26000, S.4).

Der erste Blick auf diese (und weitere) Definitionen macht die Identifikation der relevanten Stakeholder für ein Unternehmen nicht unbedingt einfacher. Wie soll ich auf alle Interessen reagieren, wenn potenziell eine so große Anzahl an Gruppen einen Anspruch an mein Unternehmen hat? Um sich dieser Frage zu

#### Wer sind meine Stakeholder?

Stakeholder sind Individuen oder Gruppen, die einen materiellen oder immateriellen Anspruch an einem Unternehmen haben  
Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach

#### Stakeholder laut ISO 26000

Individuum oder Gruppe, die ein ethisch gerechtfertigtes, legitimes Interesse an jeder Entscheidung oder Aktivität einer Organisation haben“ (ONR ISO 26000, 2011, S.4).

nähern, ist es sinnvoll, die folgenden drei Ziele im Blick zu behalten. Das erste erfordert allerdings einen kleinen Schritt zurück.

### **1. Festlegen von Zielen und Grenzen**

Bevor damit angefangen wird zu überlegen, wer die relevanten Stakeholder sind, sollte sich die Geschäftsleitung darüber klar sein, welche Ziele mit einem konkreten Vorhaben überhaupt verfolgt werden sollen. Der Plan des Bauseines neuen Firmengebäudes und eine damit verbundene Prestige-Steigerung könnte beispielsweise auch für weniger offensichtliche Anspruchsgruppen, wie Geldgeber oder Anwohner des Zielortes von Bedeutung sein, das Miteinbeziehen ihrer Meinungen sollte also erwägt werden. Wichtig ist dabei die Absicht, die Meinung der Anspruchsgruppen hören zu wollen. Das Miteinbeziehen von Anwohnern, ohne ihren Wünschen und Bedenken Aufmerksamkeit zu schenken, könnte schnell als nicht-integres Vorgehen interpretiert werden. Andersrum könnte ihre Meinung Anstoß zu vorher nicht bedachten Punkten liefern.

Falls sich die Geschäftsleitung der eigenen Ziele noch nicht vollständig klaren ist, kann durch Team-Sitzungen, Workshops etc. herausgefunden werden, welche Ziele verfolgt werden sollen, was dabei mit einbezogen und ausgelassen wird, welcher Nutzen mit der Analyse erreicht werden kann und welche Personen (intern) daran beteiligt sein sollen. In jedem Fall ist es unerlässlich, dass von unternehmerischer Seite das Leitbild und die Werte der Organisation feststehen, und von allen Beteiligten vermittelt werden können. Diese übergeordneten Ziele bieten den Handlungsspielraum, der nötig ist, um das Unternehmen in die gewünschte Richtung zu bewegen.

### **2. Identifikation der relevanten Stakeholder**

Um herauszufinden, welche Stakeholder konkret für ein Vorhaben zu beachten sind, empfiehlt es sich, als nächsten Schritt das Unternehmensumfeld nach allen potentiellen Anspruchsgruppen „abzutasten“. Vor allem durch Expertenbefragungen, Berücksichtigung von Stakeholdern anhand deren aktiver Teilnahme an Gremien, deren Einflussnahme, deren Meinungsäußerungen etc. kann der Kreis zur höheren Relevanz verkleinert werden. Als nächsten Schritt werden die Stakeholder hinsichtlich ihrer Ziele, ihrer Macht und ihres Einsatzes charakterisiert und ihre Relevanz festgestellt anhand von Fragen wie:

- Wer ist abhängig von wem?
- Welche Stakeholder sind wie organisiert?
- Wie kann diese Organisation beeinflusst werden?
- Wen / was kann diese Organisation beeinflussen?

- Wer hat die Kontrolle über Ressourcen?
- Wer hat die Kontrolle über Informationen?
- Welche Probleme mit / bei Stakeholdern haben Priorität, geändert oder verbessert zu werden?

Somit kann ein Raster erstellt werden, der Stakeholder nach ihrer Macht (wie viel Einfluss hat der Stakeholder auf das Unternehmen) und ihrem Einsatz (was steckt der Stakeholder in mein Unternehmen, von emotionalem bis Ressourceneinsatz, zu Englisch: „stake“) gliedert und reiht. Exemplarisch könnte dies folgendermaßen aussehen:

Stakeholder	Ziele	Macht	Einsatz
Banken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewinn</li> <li>- Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals</li> <li>- Macht, Einfluss, Prestige</li> </ul>	++	++
Zulieferer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stabile</li> <li>- günstige Konditionen</li> <li>- Zahlungsfähigkeit der Abnehmer</li> </ul>	++	++
Behörden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherung von Arbeitsplätzen</li> <li>- Sozialleistungen</li> <li>- positive Beiträge zur Infrastruktur</li> </ul>	+	o

- ++ große Macht des Stakeholders über das Unternehmen
- + geringe Macht des Stakeholders über das Unternehmen
- o gleichmäßig zwischen Stakeholder und Unternehmen verteilte Macht
- geringe Macht des Unternehmens über den Stakeholder
- große Macht des Unternehmens über den Stakeholder

- ++ hoher „Einsatz“ des Stakeholders
- + geringer „Einsatz“ des Stakeholders
- o kein „Einsatz“ des Stakeholders

Der Grad des Details hängt dabei von den Ressourcen des jeweiligen Unternehmens ab. Sollten sich mehrere „gleichwichtige“ Stakeholder ergeben, kann anhand von Schritt 3 genauer bestimmt werden, welche davon dringender einbezogen werden sollten.

### 3. Grobe Bewertung zur Eingrenzung

Die Identifikation wird weiter verfeinert durch Überlegungen zu Strategien und die Einflussmöglichkeiten der Stakeholder (Monitoring), möglicher zukünftiger Einflüsse der Stakeholder (Forecasting) und der Bewertung der Ergebnisse der vorherigen Schritte (Assessment).

## Wie möchte ich mit Anspruchsgruppen in Kontakt treten?

Sind die relevanten Gruppen erst einmal identifiziert, so folgen Überlegungen zur Art der Kontaktaufnahme und dem Grad der Zusammenarbeit. Grundlegend wird zwischen drei Arten der Kommunikation unterschieden.

### 1. Monolog

Das Charakteristikum eines Monologs besteht in der Einseitigkeit des Kommunikationswegs. Dieser ist senderorientiert und beinhaltet nur das Verteilen von Informationen ohne dabei auch den Empfängern zuzuhören. Typische Beispiele beinhalten PR-Programme, Medien, Broschüren, Flyer, Zeitschriften, Zahlen und Daten um die Öffentlichkeit zu informieren. Der Sender kann klar definieren, welche Informationen gesendet werden und hat absolute Kontrolle über den Kommunikationsverlauf.

### 2. Asymmetrischer Dialog

Der asymmetrische Dialog zeichnet sich durch einen Kommunikationsverlauf in beide Richtungen aus, allerdings so, dass von Seiten des Senders versucht wird, öffentliche Meinung zu beeinflussen. Kommunikation wird als "Feedback" verstanden, um herauszufinden, was die Öffentlichkeit toleriert oder um das Unternehmen attraktiver zu machen. Dies beinhaltet im Normalfall Umfragen und Marktrecherchen, die darauf abzielen, eine Antwort des Empfängers zu erhalten, faktisch aber immer noch senderorientiert und einseitig sind.

### 3. Dialog

Ein Dialog kennzeichnet eine Kommunikationssituation auf Augenhöhe. Das Ziel ist hierbei nicht bloß zu beeinflussen, sondern auch beeinflusst zu werden. Stakeholder werden zum Dialog eingeladen, da sie eine frische Meinung auf die Sicht der Dinge mit ins Spiel bringen und um an der Weiterentwicklung von beispielsweise geplanten CSR Aktivitäten des Unternehmens beteiligt zu sein und diese eventuell sogar umzuorganisieren. Damit diese Kommunikationsform Früchte trägt, ist ein **regelmäßiger, systematischer Austausch** der involvierten Parteien notwendig, der mitunter viel Zeit und Ressourcen beanspruchen, aber auch äußerst produktive Ergebnisse liefern kann. Von unternehmerischer Seite wird an dieser Stelle oft angemerkt, dass der Dialog auf Augenhöhe die Königsdisziplin sei und dementsprechend viel Einsatz erfordere.

An diesem Punkt ist zu erwähnen, dass die Reihung der Kommunikationsformen nicht wertend ist, sondern (wie auch die Identifikation der Stakeholder) von den eigenen Zielen und Interessen abhängig ist. Manchmal reicht es aus, „nur“ zu

#### Arten der Ansprache

Monolog: One-way Kommunikation

Asymmetrischer Dialog: Kommunikation in beide Richtungen, aber Sender orientiert

Dialog: Kommunikation auf Augenhöhe

informieren, ohne Stakeholder auf Augenhöhe miteinzubeziehen. Das Suchen eines Dialogs, obwohl dieser eigentlich überhaupt nicht gewollt ist oder als überflüssig erachtet wird, empfiehlt sich ebenso nicht, da diese Einstellung von Gesprächspartnern in der Regel schnell gespürt wird. Sind relevante Stakeholder einmal identifiziert und ist die Wahl der Kommunikationsform auf den Dialog gefallen, so sollten folgende Punkte zur konkreten Durchführung beachtet werden.

### Möglicher Ablauf des Stakeholder Dialogs

Die Planung des Dialogs beinhaltet in- und externe Vorbereitungen, die Durchführung, sowie die Nachbereitung der Treffen mit den Stakeholdern.

#### **Interne Sensibilisierung und Vorbereitung**

Intern sollte soweit alles vorbereitet sein, dass die betreffenden Mitarbeiter und Teilnehmer am Stakeholder Dialog sich des Ablaufs einig sind. Das umfasst konkret Terminvereinbarungen mit Vorstand und Bereichsleitern, das Verfassen von Einladungsschreiben, sowie Telefongespräche und Treffen mit den einzelnen Mitarbeitern. Dabei sollte geklärt werden, welche Themen adressiert werden (herauszufinden durch die Frage, welche Themen momentan in der öffentlichen Diskussion stehen) welche Ziele durch den Stakeholder Dialog erreicht werden sollen, und wo Chancen und Risiken liegen. Außerdem sollten ein einheitliches Verständnis von Verhaltensregeln, dem Ablauf und klar definierte Ziele und Erwartungen bestehen. Dabei macht es auch Sinn, sich bereits im Vorhinein Gedanken zu möglichen Erwartungen der Stakeholder Gedanken zu machen.

#### **Externe Sensibilisierung und Vorbereitung**

Die externe Vorbereitung erfolgt durch die Kontaktaufnahme der Stakeholder zur Erkundung der Bereitschaft zur Teilnahme. Dabei sollte dem Gegenüber klar gemacht werden, warum der Stakeholder Dialog gesucht wird, welche Themen im Fokus stehen und warum die Wahl auf welche Stakeholder gefallen ist. Idealerweise lassen sich in Form eines Anrufs Erwartungen und Ziele abgleichen, der Moderator vorstellen, und Informationen über weitere Teilnehmer verteilen. Danach wird die schriftliche Einladung mit der Agenda des Dialogs verschickt. Falls möglich, empfiehlt es sich, Stakeholdern mitzuteilen, ob sie als Entscheidungshilfe oder als möglicher Entscheidungsgeber eingeladen werden. Die Teilnehmer des Zirkels merken an, dass dies nötig sei, damit sich Stakeholder nicht wundern, wenn entgegen ihrer Meinung entschieden wurde (in diesem Fall jedoch auch wichtig: erklären, warum man sich dagegen entscheidet!)

## Durchführung

Um den Stakeholder Dialog so erfolgreich wie möglich zu gestalten, sollte eine angenehme Gesprächsatmosphäre herrschen. Diese wird vor allem erreicht, wenn alle Teilnehmer gut ausgestattet sind (Handouts, Broschüren), Dokumentationsmaterial für die Ergebnisse vorhanden ist (Kärtchen und Pinnwände), sowie Frontenbildung durch eine ausgeglichene Sitzordnung vermieden wird. Falls Aufzeichnungen geplant sind, sollten TechnikerdenRaum im Vorhinein ausstatten und die Gäste über die Aufzeichnung informiert werden. Außerdem sollte allen Parteien klar sein, dass es bei einem Dialog nicht darum geht, nur zu kritisieren oder sich zu beschweren. Für solche Fälle sollte von beiden Seiten ein Mechanismus bestehen, um anfällige Beschwerden im Vor- oder Nachhinein aufzunehmen. Außerdem waren sich die Teilnehmer des Zirkels einig, dass es wichtig sei, das Verständnis eines Dialogs vorher klar zu definieren und festzulegen, was die Ziele und die Spielregeln dafür sind.

## Nachbereitung

SH-Dialoge bieten zahlreiche Anlässe für in- und externe Kommunikation. Dabei kann zu Themen wie dem Ablauf des Dialogs, zu Erkenntnissen, die aufgegriffen wurden, zu Einzelthemen, die angesprochen wurden (wie Betriebsveränderungen, nachhaltige Produkte etc.) in Form von Beiträgen berichtet werden. In Presse, Road-Shows, Internet, Nachhaltigkeitsbericht, MA-Medien etc. können die Inhalte des Treffens auf unterschiedliche Weise kommunikativer aufbereitet werden. Wichtig dabei ist, dass die Glaubwürdigkeit gewahrt wird. Kommunikation setzt auch die Umsetzung oder mindestens die Befassung mit bestimmten Themen voraus, die im Stakeholder Dialog angesprochen wurden. Ein reines Abhaken des Themas, nachdem das Treffen abgehalten wurde, wirkt unseriös und vermittelt den Eindruck von halbherzigem Einsatz. Bei jedem dieser Schritte sollten unbedingt die folgenden fünf Prinzipien eingehalten werden:

- 1. Ernstnehmen!**
- 2. Offenheit und Ehrlichkeit**
- 3. Marketingaspekte zurückstellen**
- 4. Richtig und gut zuhören**
- 5. Wertschätzung und Geduld für Fremdes**

Wenn die Schritte befolgt und die eben genannten Prinzipien eingehalten werden, lässt sich aus dem Stakeholder Dialog **umfassender und vielseitiger Nutzen** schaffen: Entwicklung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit;

### Glaubwürdigkeit wahren!

Ein anschließendes Vorgehen hinter verschlossenen Türen sollte unbedingt vermieden werden, denn der Dialog ist ein Prozess, der Transparenz und Regelmäßigkeit verlangt!

### Der Nutzen ist groß!

Seriös geführter Stakeholder Dialog führt zu mehr:

- Vertrauen
- Respekt
- Rückhalt
- Partnerschaften
- Neuem Input
- ...

gegenseitiges Verständnis der Bedürfnisse, Ziele und Probleme; Vermittlung von Respekt durch die Wertschätzung der Meinung der Stakeholder; Erlangen von Rückhalt und Unterstützung für die (zusammen) getroffenen Entscheidungen; Einholen von Ideen und Vorschlägen für die Verbesserung der gesellschaftlichen Performance; Bildung einer Basis für gemeinsame Projekte, Allianzen und Partnerschaften; Vermeidung von Vorfällen, die unter anderen Umständen medial ausgetragen werden...

Einer der anwesenden Unternehmer des UfdR-Expertenkreises wies an dieser Stelle auf den Dialog mit seinen Zulieferern hin. Dieser besteht schon sehr lange, was zum Ergebnis führte, dass Vertrauen über die Jahre aufgebaut wurde, und bei derartig langfristigen Lieferantenbeziehungen anders und offener geredet werden kann. Dieses Vertrauen aufzubauen erfordert Zeit und ein aktives Gestalten der Beziehung, sichert aber auch langfristig neue Projekte und Innovationen.

### Es macht nicht immer Sinn, den Dialog zu suchen.

Dies vor allem, wenn...

...er von beiden Seiten nicht gewollt ist, oder sich eine Seite gezwungen fühlt.

...klar ist, dass nicht genug Zeit dafür vorhanden ist.

...klar ist, dass eine Partei die Positionen des Gegenübers unter keinen Umständen umsetzen kann.

...die Entscheidungen eigentlich schon intern getroffen wurden.

...die Mittel, um den Dialog zu begleiten, nicht zur Verfügung stehen.

Werden diese Punkte missachtet, drohen Reputations- und Vertrauensverlust, sowie der Eindruck, dass die Meinung der Stakeholder nur zu PR Zwecken eingeholt wurde.

### Fazit!

Der Stakeholder Dialog ist ein Prozess, der, wenn richtig durchgeführt, strategischen und langfristigen Nutzen für jedes Unternehmen bieten kann. Wer sich überlegt, mit Stakeholdern in Kontakt zu treten, sollte wissen, dass es Zeit braucht, Früchte zu tragen, diese aber umso mehr Nutzen und Mehrwert haben, sobald sie reifen. Dabei muss nicht für jede Entscheidung jeder mögliche Stakeholder befragt werden. Es geht um offene Karten und Austausch, der nicht zwangsläufig zu einem Kompromiss führen muss. Jedenfalls sollte nach dem Dialog ein weiteres Vorgehen hinter verschlossenen Türen unbedingt vermieden werden, denn der Dialog ist ein Prozess, der Transparenz und Regelmäßigkeit verlangt!

**Autor:**

**Fabian Eder**

Fabian Eder ist in der Geschäftsstelle des Vereins „Unternehmen für die Region e.V.“ tätig.

E-Mail: [fabian.eder@ufdr.de](mailto:fabian.eder@ufdr.de)

Telefon: +49 30 3198705052

## Weiterführende Literatur

Biesecker, A. (1998): Shareholder, Stakeholder and Beyond – Auf dem Weg zu einer vorsorgenden Wirtschaftsweise. In: Biesecker, A.; Elsner, W.; Grenzdörffer, K. (Hrsg.): Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: Erweiterte Stakeholder-Prozesse. Pfaffenweiler 1998, S. 58-91.

Dix, G. (2005): Ethische Grundlagen von Unternehmenskommunikation und Stakeholderdialog. In: Brink, A., Tiberius, V.A. (Hrsg.): Ethisches Management: Grundlagen eines wertorientierten Führungskräfte-Kodex. Bern: Haupt Verlag

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, London, Melbourne et al. 1984.

Freeman E./Moutchnik A. (2013): Stakeholder Management and CSR – Questions and Answers. In UmweltWirtschaftsForum 1-2/13, Heidelberg

Gelbmann, U. Baumgartner, R. (2015): Strategische Implementierung von CSR im Unternehmen mit Schwerpunkt auf KMU. In: Schneider A., Schidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer: Wien, S. 427-441.

Hauska, L. (2015): Erfolgsrezept Stakeholder Management. In: Schneider A., Schidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer: Wien, S. 621-635.

O’Riordan, Fairbrass (2008): Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. In: Journal of Business Ethics 83:745–758

o. V. (ONR ISO 26000: 2011): Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung – Deutsche Sprachfassung

Scholz, J. (1987): Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz. Berlin 1987.

Schram, B. (2015): Stakeholderorientierte Organisationsentwicklung. In: Schneider A., Schidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer: Wien, S. 607-621.

Ulrich, P. (1998): Wofür sind Unternehmen verantwortlich? Teil II: Stakeholder-Dialog und republikanische Mitverantwortung. In: Forum Wirtschaftsethik, hrsg. vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik, Nr. 1/Februar, S. 3-9.

Van Tulder, Kaptein, van Mil and Schilpzand (2004): The Strategic Stakeholder Dialogue. <http://www.ib-sm.org/translation%20ch2%20stakeholderdialogue.pdf>

Zerfaß, Ansgar (2007): „Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration.“ In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: GWV Fachverlage.