



Gesellschaftlicher Dialog mit Strategie und gesundem Menschenverstand

Konsumentenboykott, Protest vor dem Werksgelände, die öffentliche Entrüstung im Internet mündet in einen „Shitstorm“, Negativschlagzeilen in den Zeitungen sind vorprogrammiert. Ein Worst-Case-Szenario bricht auf die Unternehmensleitung herein. Dabei könnte die Integration von Stakeholder Engagement in die Unternehmensstrategie im Kontext von CSR image- wie umweltschädigende Vorkommnisse vermeiden. VON GABRIELE RABL

Die Liste jener Firmen und Konzerne, die sich in jüngster Vergangenheit mit derartigen Protesten konfrontiert sahen, ist lange: Die „Anti-Regenwald-Schokolade“ von Nestlé etwa wurde von Greenpeace mittels Youtube-Video öffentlichkeitswirksam boykottiert. Aktuell sieht sich Shell mit einer Fake-Seite der Umweltorganisation konfrontiert, wo User die Werbeplakate des Öl-Konzerns zu Bohrprojekten in Alaska ganz gegen deren Werbelinie gestalten können. Von Staudämmen, Goldminen bis hin zu Straßenbauten – immer öfter werden Bauprojekte von besorgten Umweltschützern oder betroffenen Anrainern zumindest behindert, wenn nicht gar schon in der Planung gestoppt. Nicht immer sind die Gegner solcher Projekte erfolgreich bei der Durchsetzung ihrer Interessen. Aber immer öfter müssen Konzerne aufgrund erlittener Reputations-

schäden durch misslungene Geschäftspraktiken Geld in die Hand nehmen, um Schlimmeres abzuwenden oder neue Strategien und Maßnahmen in die Wege zu leiten. Wie Unternehmen Stakeholder Engagement im Kontext eines nachhaltigen Wirtschaftens als präventive Maßnahme in ihre Strategie einbinden können, erläutern die Unternehmensberater John Aston und Florian Heiler im folgenden Interview.

Stakeholder Engagement

Im Zuge von Stakeholder Engagement integrieren Organisationen relevante Beteiligte und betroffene Menschen sowie Gruppen in ihre Prozesse – zur höheren Akzeptanz ihrer Tätigkeit und zur Vermeidung von geschäftsschädigenden Konflikten.

Immer öfter müssen Konzerne für Reputations-schäden Geld in die Hand nehmen.

Fotos: Fotolia © fotoschab

► **CSR MAGAZIN: Was bedeutet Stakeholder Engagement (kurz SE)?**

Aston: Einfach ausgedrückt ist SE als eine offene Gesprächsführung zu verstehen, um ein Win-win-Projektdesign zu ermöglichen. Es bedeutet auch Co-Creation. Bei SE geht es darum, im Unternehmen sinnvoll und rechtzeitig Dialoge über wichtige Entscheidungen und Aktivitäten zu führen, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen – und schließlich geht es um nachhaltiges Handeln. Aber die meiste Zeit haben wir es im beruflichen Kontext mit fremden Menschen zu tun. Wir müssen also, noch bevor wir uns an den Verhandlungstisch setzen, Vertrauen zueinander aufbauen. SE ist schließlich eine Kombination zwischen strategischem Management und gesundem Menschenverstand: Holen Sie alle Informationen ein, bevor Sie handeln!

► **Was passiert, wenn ein Unternehmen gegen das Interesse einer Gruppe agiert?**

Heiler: Sehr vereinfacht gesagt geht es immer darum, Chancen und Risiken zu erkennen, zu balancieren und entsprechend zu nutzen beziehungsweise zu minimieren. Stakeholder sind immer differenziert zu betrachten und seitens des Unternehmens zu bewerten. Bei den Interessen der Stakeholder ist primär einmal zu identifizieren beziehungsweise abzuwägen: Wie viel und welchen Einfluss haben diese auf meine Geschäftstätigkeit und wie viel und welchen Einfluss haben wir als Unternehmen auf diese Gruppe?

Wenn ein Unternehmen gegen die Interessen einer Gruppe agiert, kommt es neben dem Einfluss darauf an, wie „reif“ das Thema ist. Also: Ist ein Thema ganz neu und wird erst von ganz wenigen Randgruppen, Pionieren (an-)Jerkant? Oder ist das Thema sozusagen bereits institutionalisiert, das heißt, gibt es dafür bereits regulative Rahmenbedingungen? Und ist das Thema voll und ganz im gesellschaftlichen Diskurs und in der Unternehmensführung angekommen?

► **Wo stößt SE an seine Grenzen?**

Aston: Durch Stakeholder Engagement gelangt man zu einem nachhaltigen Handeln und einer gesunden Rendite auf getätigte Investitionen. Es sorgt für kohärentes Denken sowie Optimierung der Ressourcen. Die Beteiligten verpflichten sich, sich gegenseitig zu unterstützen und proaktiv gemeinsam Maßnahmen zu setzen. Auf der anderen Seite – wie bei den meisten Dingen im wirklichen Leben – ist die Einbeziehung der Stakeholder sicher keine exakte Wissenschaft und auch keine einfache Lösung für alle Herausforderungen unserer Unternehmen. Im Prozess werden Fehler auftauchen und es wird beizeiten zu Stillstand oder Trennungen führen. Es ist ebenso möglich, dass – wenn das En-

gagement von Anbeginn echt war und es dann in eine Sackgasse führte – auch die Trennung von Anfang an vorgesehen war.

► **Ist es überhaupt realistisch, es bei Geschäften „allen recht machen zu wollen“?**

Heiler: Ja, das ist dem Prinzip nach realistisch. Aber die zentrale Frage ist, wie sich ein Unternehmen in das Wirtschaftsleben einbringt. Kurz gesagt, es sollte das Prinzip gelten: Erfolg ist, wenn alle gewinnen. Das Konzept des Shared Value von Michael Porter beinhaltet Richtlinien und Praktiken, die die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens erhöhen und zugleich die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Gemeinschaft verbessern, in der es tätig ist. Dabei konzentriert man sich darauf, die Verbindungen zwischen gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Fortschritt zu identifizieren und zu stärken. Das Konzept basiert auf der Annahme, dass sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Fragen gestellt werden sollten, wenn es um Werte geht. Fakt ist: Um nachhaltige Werte in der Gesellschaft zu generieren, bedarf es der Leistung von Unternehmen. Dem gegenüber wäre ein Unternehmen in einer „gescheiterten“ und von der Existenz bedrohten Gesellschaft weder erfolgreich noch überlebensfähig. Diese Wechselwirkung lässt sich derzeit beispielhaft im Rahmen der Eurokrise in Griechenland beobachten.

► **Oftmals hat man den Eindruck, Unternehmen hätten gar kein wirkliches Interesse, ihre unmittelbaren Stakeholder in Prozesse einzubeziehen. Ist es nicht naiv zu glauben, SE könnte daran etwas ändern?**

Aston: Vor 20 Jahren konnten Unternehmen mit noch viel mehr Unbekümmertheit agieren. Heute ist das schon weit weniger der Fall und in fünf Jahren werden die Erwartungen der Gesellschaft sogar noch höher sein. Die Menschen haben die unverantwortliche Praxis, wo Risiken und Vorteile nicht fair zwischen den Beteiligten verteilt werden, satt. Wenn wir diese Tatsache im Kontext des heutigen Informationsflusses sehen, können wir einige Herausforderungen, die der Wirtschaft bevorstehen, voraussehen. So wird es an den Unternehmen liegen, diese Herausforderungen anzunehmen. Oder sie bezahlen die Kosten dafür, die manchmal sehr hoch sein können – relativ gesehen zu ihrem Geschäft.

► **Wie können Interessenskonflikte zu aller Zufriedenheit gelöst werden?**

Heiler: Im Wesentlichen ist das ein Prozess. Idealtypisch könnte er so aussehen: Anerkennung seitens des Unternehmens, dass es ein kontroverses Thema oder dass es überhaupt ein Problem gibt. Bekenntnis des Unternehmens und involvierter,



Zur Person

Florian Heiler ist Managing-Partner bei plenum, einer Beratungs- und Forschungsgesellschaft für nachhaltige Zukunftsgestaltung.
www.plenum.at



Zur Person

John Aston ist Experte für integrative Stakeholder-Engagement-Lösungen sowie Gründer und Geschäftsführer von astoneco Management.
<http://www.astoneco.com/>

betroffener Anspruchsgruppen, sich hier auf einen offenen Dialog einzulassen. Offenlegen von Informationen, um sich gemeinsam ein Gesamtbild vom Thema zu machen. Dialogprozess zum Aufbau von Vertrauen und Diskursfähigkeit. In der Regel arbeitet man sich schrittweise hoch und baut damit die formalen und kulturellen Voraussetzungen auf. Das kann je nach Thema recht schnell gehen oder länger dauern.

► **Sind Nachhaltigkeitsprozesse in einer Organisation oder einem Unternehmen automatisch an Stakeholder Engagement gekoppelt?**

Heiler: Nein, nicht automatisch. Aber wenn sich ein Unternehmen seriös damit beschäftigt, kommt es daran nicht vorbei. Stakeholdereinbindung wird als ein Grundprinzip und „Kernprozess“ nachhaltiger Unternehmensführung betrachtet. Unter anderem fordert etwa die Global Reporting Initiative, dass die Stakeholder eingebunden werden – etwa wenn es darum geht, die Nachhaltigkeitsthemen (auch Konfliktthemen) hinsichtlich ihrer Relevanz und Wichtigkeit zu identifizieren und zu bewerten. Was es zu lernen und in die Geschäftstätigkeit zu integrieren gilt ist: fairer Umgang mit Kunden, Partnern und Lieferanten. Transparenz und kontinuierliche Kommunikation bilden die Basis verbindlicher und effektiver Zusammenarbeit.

► **Welche Standards und Regelwerke unterstützen ein Stakeholder Engagement?**

Aston: Standards wie AA1000SES liefern erste Leitlinien für ein Stakeholder-Engagement-Design, dessen Implementierung und kontinuierliche Verbesserung. Sie beziehen sich auf aktuelle, internationale Best Practice und helfen uns zu sehen, wo wir in diesem Zusammenhang stehen. Sie ermöglichen uns die Umsetzung für ein nachhaltiges Wirtschaften und proaktives Risikomanagement. Codes und Standards sind allerdings nur Richtlinien. Die Realität hält nämlich spezifische Herausforderungen bereit: Interessengruppen können für den Dialog über wesentliche Fragen bereit sein oder nicht – und ein großer Teil der Zeit sind sie es nicht. Dies kann passieren, weil ein Ungleichgewicht in der Leistung und Kapazität zwischen Unternehmen und Gemeinden herrscht. Daher gehen Bemühungen dahin, die Macht des Unternehmens zu verringern und jene der Gemeinde und Gemeinschaften zu stärken, um echten Dialog zu ermöglichen.

► **Wie wird SE in den Geschäftsprozess integriert?**

Aston: SE im Betrieb zu integrieren hat etwas mit der Bereitschaft zu tun, eine Mentalität des Zutrauens, Vertrauens, der Integrität und Verantwortlichkeit zuzulassen. Meistens ist es schwer Kontrolle teilen zu wollen. Deshalb ist die SE-Integration in

Standards und Regelwerke im Kontext von SE

- AA1000SES: Der internationale Verband AccountAbility führte das Standardrahmensystems AA1000 für Unternehmen ein, die Assurance- oder Stakeholder-Engagement-Prozesse durchlaufen, es dient zur Orientierung. www.accountability.org
- UN Global Compact: Multistakeholderplattform, die zum Ziel hat, den Austausch zwischen den einzelnen Interessengruppen zu fördern. www.unglobalcompact.org; www.globalcompact.de
- Global Reporting Initiative (GRI): weltweit am meisten verbreitete Leitlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. www.globalreporting.org
- ISO 26000: Ist der internationale Standard für gesellschaftliche Verantwortung privater und öffentlicher Unternehmen und Organisationen. www.iso.org

der Regel eher eine Herausforderung als eine vorausschauende Bemühung. Häufig müssen wir die Kontrolle teilen, da bereits die Beteiligten an unserer Tür klopfen, oder noch schlimmer, uns boykottieren und die Gefahr für geschäftliche Risiken besteht. Dies sind Krisensituationen, in denen Projekte wegen der öffentlichen Empörung oder Opposition scheitern können, und sie sind in der Regel der Auslöser für einen Mentalitätswandel in Betrieben in Richtung SE-Integration.

► **Wie lange dauert die Implementierung?**

Aston: Von einer anfänglichen Prüfung durch das Top-Management, das SE tatsächlich notwendig ist, bis hin zur Entscheidung, SE in vollem Umfang in die Entscheidungsprozesse zu integrieren, kann es Jahre dauern. Aber es kann auch viel schneller durchgeführt werden, wenn alle Beteiligten voll in den Prozess integriert sind. Das erfordert Ehrlichkeit darüber, wo das Unternehmen mit seinen Geschäften steht, was funktioniert und was nicht, wo es in zwei, fünf und zehn Jahren sein möchte und was die Hindernisse und Möglichkeiten sind, dorthin zu gelangen.

► **Wann ist ein Stakeholderprozess erfolgreich?**

Aston: Wenn alle Beteiligten entsprechend ihren Bedürfnissen entweder informiert und beraten beziehungsweise involviert sind und direkt mitwirken können. Und wenn diejenigen, die eine Ermächtigung benötigen, schließlich am Ende des Prozesses auch tatsächlich ermächtigt handeln. Es ist wichtig, dass die Informationen in allen Prozessschritten an alle Akteure fließen, damit sie jederzeit in den Prozess einsteigen können, wenn sie dazu bereit sind. Konkrete Fallstudien erfolgreicher Prozesse werden oft nicht öffentlich gemacht – wegen der vermeintlich sensiblen Situationen. Ich glaube, dass – angesichts der Existenz von AA1000SES – sich das bald ändern wird, da immer mehr Akteure bereit sind konkrete Beispiele zu veröffentlichen.

► **Vielen Dank für das Gespräch!**

Standards und Regelwerke des Stakeholder Engagement finden Sie hier:
 → http://www.link.csr-news.net/10_Stakeholder



Gabriele Rabl
 › ist freie Journalistin im Themenfeld Nachhaltigkeit.

gabriele.rabl@csr-magazin.net