

**Stakeholder Engagement.** Im Chefbüro sitzen und einsame Entscheidungen treffen – das funktioniert nicht mehr so wirklich. Betroffene Interessengruppen müssen mitreden können.

VON GABRIELE RABL

## „Ohne Dialog drohen finanzielle Verluste“

Wer Entscheidungen über die Köpfe anderer hinweg trifft, wird in der Regel auf wenig Gegenliebe bei der Umsetzung stoßen. Das gilt für den Familienvater, der das nächste Urlaubsziel festlegt, ohne den Familienrat einzuberufen, genauso wie für Firmengeschäftsführer. Chef sagt – Mitarbeiter tut, Werbung zeigt – Kunde kauft: Das ist längst passé. In Zeiten von Internet und Social Media sind Menschen es gewohnt, ihre Meinung kundzutun. Manche anonym im Forum, andere offensiv im Blog. Und wieder andere mobilisieren via Twitter Massen, um eine Gegenveranstaltung zu inszenieren.

„Firmen haben Informationsflüsse, die im Zusammenhang mit ihren Aktivitäten stehen, nicht mehr so leicht unter Kontrolle. Mittels PR-Maßnahmen und Werbung können Unternehmen heute kaum noch die für sie relevanten Interessengruppen organisieren oder sie gar durch Hochglanzbrochüren beeinflussen“, sagt John Aston, Geschäftsführer des international tätigen und auf CSR- und Stakeholder Engagement spezialisierten Beratungsunternehmens AstonEco Management.

### Machtfaktor Stakeholder

Das Wort Stakeholder steht für Anspruchs- oder Interessengruppen. Dass sie ein Machtfaktor sind, wurde in den vergangenen Jahren immer wieder offenkundig. Beispielhaft ist das deutsche Verkehrs- und Städtebauprojekt „Stuttgart 21“. Dort gehen regelmäßig aufgebrachte Bürger auf die Straße, weil ein rechtzeitiger Dialog zwischen Politikern, Planern und Bürgern verabsäumt wurde.

Ebenso musste etwa die OMV in den vergangenen Jahren viel



Offen mit Interessengruppen reden – und auch Kritik einstecken: Daran müssen sich Unternehmen gewöhnen. [Stockphoto/starofotograf]

Kritik einstecken. Man habe aus den Geschehnissen im Sudan gelernt, erzählte ihr CSR-Manager Wolfgang Kraus bei einer Veranstaltung zum Thema Stakeholder Engagement, zu dem comact responsible communication lud.

Dem Unternehmen war vorgeworfen worden, durch die Mitgliedschaft im Ölkonsortium die Mitschuld an der Vertreibung von Menschen zu tragen. „Explorationsvorhaben gehen wir inzwischen ganz anders an“, sagt Kraus und verweist auf die Unterzeichnung des „Global Compact“, des UN-Verhaltenskodex zur Einhaltung der Menschenrechte, im Jahr

2003. Stakeholder Engagement habe man inzwischen als strategische Grundlage in die Geschäftstätigkeit integriert. Auf die Einbindung aller Gruppen und Menschen, die von Projekten oder Maßnahmen betroffen sind, werde akribisch geachtet. „Das bedeutet, wirklich mit jedem Betroffenen zu kommunizieren – selbst wenn mir dieser mit einer Kalaschnikow gegenübersteht.“ Jede Interessengruppe müsse über das Projekt, Nutzen und Risiken aufgeklärt werden.

Dem Unternehmen bringe das messbare Vorteile: „Wer seine Stakeholder nicht in den Prozess

einbezieht, wird am Ende immer einen finanziellen Verlust erleiden“, ist Kraus überzeugt.

### Wertschätzung als Grundprinzip

Stefan Zach, Leiter Kommunikation und Information beim EVN-Konzern, bezeichnet Gleichbehandlung und Wertschätzung aller Beteiligten als Grundprinzip im Stakeholder-Dialog. Als Beispiel nennt er ein Projekt in Bulgarien, für das die EVN im Vorjahr die CSR-Trophäe „Trigos“ erhielt.

Als der Stromversorger vor sechs Jahren in den bulgarischen Markt eintrat, war der Zustand des Stromnetzes in weiten Teilen des

Landes miserabel. Dazu kamen Probleme durch illegales Anzapfen der Leitungen. Besondere Schwierigkeiten offenbarten sich in der Stadt Plovdiv, an deren Rand sich Stolipinovo befindet, eine der größten Roma-Siedlungen des Landes. Ein Großteil der Unterkünfte dort hatte keinen Strom – eine Folge unklarer Besitzverhältnisse und fehlender Mietverträge. Denn in Bulgarien gilt die Regel, dass nur Haushalte ans Stromnetz angeschlossen werden, bei denen Besitz- und Mietverhältnisse klar sind. Sogar jene, die in Stolipinovo einen Stromanschluss hatten, mussten ständig mit Abschaltungen rechnen, was letztlich zu massiven Ausschreitungen führte.

Schließlich sei es gelungen, einen Stakeholder-Dialog mit Behörden und Bevölkerung zu führen und sogar „eine Brücke der gegenseitigen Akzeptanz zwischen Roma und Bulgaren zu bauen“, sagt Zach. Die Gespräche mit allen Interessengruppen hätten dazu beigetragen, „in der Region ein anderes Bild von der nationalen Minderheit zu erzeugen“. Auch die Zahlungsmoral habe sich verbessert: Die Einbringlichkeit der Stromrechnungen habe sich von drei auf 90 Prozent erhöht.

Die Lernkurve sei dabei nicht nur für die Bevölkerung steil gewesen, sondern vor allem auch für die Mitarbeiter, sagt Zach. Auf den erworbenen Erfahrungen will man in anderen Ländern mit ähnlichen Rahmenbedingungen, etwa in Mazedonien, aufbauen.

Aber auch in Bulgarien selbst sind längst nicht alle Probleme bereinigt („Die Presse“ berichtete). Gelegenheit für die EVN, sich weiter in der konstruktiven Auseinandersetzung mit Kritikern zu üben, gibt es auch dort noch genug.

### Auf einen Blick

**Stakeholder** sind alle Interessengruppen, die von der Tätigkeit eines Unternehmens betroffen sind – von Aktionären über Kunden bis zu Anrainern.

Bevor sich ein **sinnvoller Dialog** führen lässt, sollten die einzelnen

Gruppen und ihre Anliegen definiert und gezielt angesprochen werden.

Stakeholder bloß über **Massenkommunikation** erreichen zu wollen, bringt laut Experten wenig. Ebenso sollte **manipulative Gesprächsführung** vermieden werden.

## Informieren, interessieren, involvieren

**Die Praxis.** Stakeholder Engagement sollte man systematisch angehen, meinen Experten. Nur dann bringt es den gewünschten Nutzen.

VON GABRIELE RABL

Einen Stakeholder-Dialog zu führen, bevor man ein neues Projekt beginnt, ist ein löblicher Entschluss. Zuvor sollten jedoch unternehmensintern einige Hausaufgaben gemacht werden, raten Experten. Das beginnt damit, festzustellen, wer überhaupt die Stakeholder des Unternehmens sind, welche Bedürfnisse und Relevanz sie in Bezug auf die geplante Aktivität haben. Die Ergebnisse werden am besten in einer Matrix anschaulich dargestellt. „Erst wenn man seine Stakeholder kennt und sich mit ihnen ernsthaft auseinandersetzt, ist es möglich, ihre Anliegen adäquat in die unternehmerische Strategie und die tägliche Umsetzung einzubeziehen“, sagt Catherine Cziharz, Managing Partner bei Comact. Zu einem strukturierten Stakeholder Engagement gehöre es, die Betroffenen zu informieren, zu interessieren und zu involvieren.

### Nicht manipulativ auftreten

Comact-Partnerin Karin Huber plädiert für zielgerichtete Kommunikation mit den meist heterogenen Stakeholdergruppen: Mass mediale Information reiche nicht, man müsse darüber hinaus „interessenspezifische Inhalte auf Augenhöhe präsentieren“. Erst das könne einen erfolgreichen Dialog in Gang setzen. CSR-Berater John Aston warnt vor manipulativem

Auftreten, das werde im Dialog bald entlarvt. Und letztlich können auch ganz banale Fehler fatal sein, in manchen Kulturkreisen etwa die falsche Kleiderwahl. Wie Aston überhaupt beobachtet, dass oft „selbstverständliche Dinge, wie etwa, den Gesprächspartner ausreden zu lassen, vergessen werden“.

### Stakeholder liefern Ideen

Firmen, die Stakeholder Engagement als Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie erachten, könnten einen breiten Nutzen daraus ziehen, ist Huber überzeugt: Die eigenen Anspruchsgruppen sind oft auch wertvolle Ideenlieferanten, was sich nützen lässt, wenn man sie entsprechend gut kennt und um ihr Potenzial weiß. Neue

Produktideen zu generieren und Märkte zu erschließen sei etwa Dänemark in Bangladesch gelungen. Ebenso habe die EVN ihre Geschäftsergebnisse in Bulgarien verbessern können (siehe Artikel oben). Microsoft wiederum habe es geschafft, sich durch betriebliche Freiwilligenprogramme als besonders attraktiver Arbeitgeber vom Wettbewerb abzuheben.

Ein Dialog mit den Stakeholdern erleichtert außerdem die Konfliktprävention und trägt zu höherer Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Unternehmens in der Bevölkerung bei. Aber nur unter einer Voraussetzung, so Aston: „Das Unternehmen muss bei seiner Tätigkeit zu tiefgreifender Transparenz bereit sein.“

### Soziale Verantwortung

Der international tätige Pharma- und Chemiekonzern Bayer ist in rund 150 Ländern nicht nur geschäftlich sondern auch gesellschaftlich tätig.



Durch die Unterstützung zahlreicher Initiativen möchte Bayer einen Beitrag leisten, um die Zukunftschancen vieler Menschen zu verbessern. Auch in Österreich ist das Unternehmen mit CSR-Maßnahmen aktiv. So stiftet Bayer Austria jährlich den INITS-Award und den ASLA-Award, Preise mit denen junge Naturwissenschaftler für ihre Diplom- und Doktorarbeiten ausgezeichnet werden, und ist Mitglied bei respACT, einem Zusammenschluss österreichischer Unternehmen, die sich im CSR-Bereich engagieren.

Eines von vielen Projekten, das Bayer Austria unterstützt, ist das Europahaus des Kindes am Wilhelminenberg in Wien. Seit 2006 fungiert Bayer Austria als Hauptsponsor dieser Betreuungseinrichtung für rund 30 Kinder und Jugendliche aus zerrütteten Familien. Damit werden nicht nur zusätzliches Betreuungspersonal und therapeutische Maßnahmen, sondern auch Ausflüge, Veranstaltungsbesuche, Workshops und kleinere Urlaube ermöglicht.

Bayer sagt aber auch Treibhaus-Emissionen den Kampf an und setzt mit dem Bau von „EcoCommercial Buildings“ auf Gebäude, die durch ihre spezielle Bauweise besonders ökonomisch und umweltfreundlich sind. Gemeinsam mit einem Netzwerk an Partnern wird es möglich, durch den Einsatz bester Materialien energieoptimale Gebäude zu errichten. Neben der Konzernzentrale in Monheim/Deutschland wurde im November 2009 mit der betrieblichen Kindertagesstätte das erste Eco-Commercial Building in Europa eröffnet. Bayer erhielt dafür vom Bundeswirtschaftsministerium eine Auszeichnung für „Energieoptimiertes Bauen“.

# NACHHALTIG.

WERBEN IM FOKUS: NACHHALTIGKEIT

JETZT  
SCHALTEN  
ET: 4.6.

Kontakt: Martin Altrichter  
Tel.: 01/514 14-376, Fax: -273  
martin.altrichter@diepresse.com