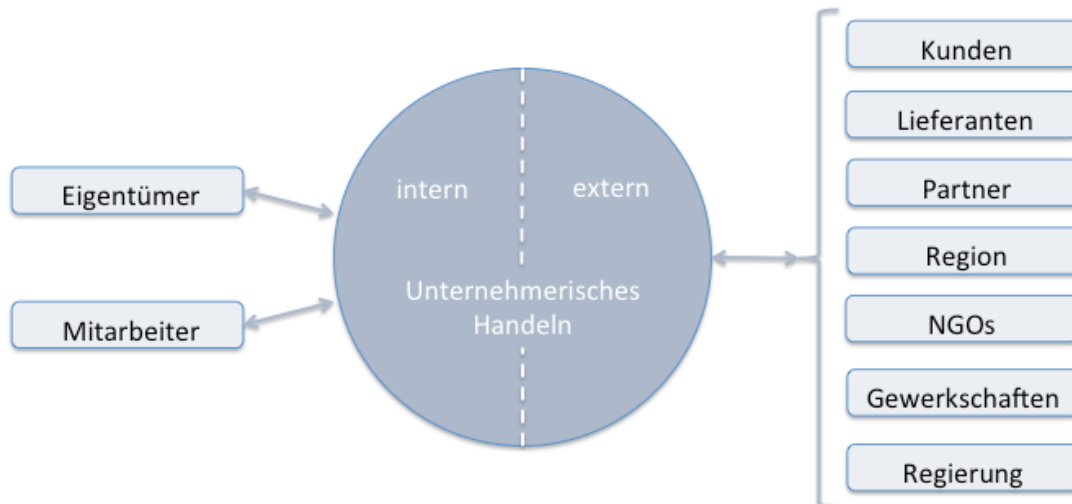


Stakeholderdialog

Unterlagen zum unw-Unternehmergespräch am
18.11.2015 bei der Uzin Utz AG

Was sind Stakeholder?

Stakeholder sind alle, die ein Interesse am Handeln des Unternehmens haben. So ist die unternehmerische Tätigkeit nicht nur für die Eigentümer und die MitarbeiterInnen wichtig, sondern über die Grenzen des Unternehmens hinweg können alle Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner und die Nachbarn in der Region betroffen sein. Diese Stakeholder oder *Anspruchsgruppen* sind häufig namentlich bekannt und mit ihnen kann direkt gesprochen werden. Wenn wir jedoch an die Versorgung des Unternehmens mit Rohstoffen oder mit Energie oder an die Entstehung von Abfällen sind alle betroffen. Diese Ansprüche werden manchmal von Nichtregierungsorganisationen wie z.B. Umweltverbänden vertreten. Die systematische Verbindung des Unternehmens mit all diesen Gruppen ist der *Stakeholderdialog*. Dabei ist selbstverständlich, dass Kommunikation eine Wechselwirkung ist und über die reine Information hinausgeht.



Was spricht für einen Stakeholderdialog?

Stakeholderdialoge sind ein Kernelement authentisch gelebter Nachhaltigkeit. Es geht darum, wie das Unternehmen mit den unterschiedlichen Ansprüchen umgeht, wieviel Respekt und Achtung diesen gezollt wird und wie sehr das Unternehmen an einem Interessenausgleich interessiert ist. Folgende Gesichtspunkte können bei einem Stakeholderdialog eine Rolle spielen:

- ✓ Ihre Meinungen und Einschätzungen zum unternehmerischen Handeln können mitgeteilt werden, besonders bei geplanten Veränderungen.
- ✓ Die Außensicht der Stakeholder für die Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen wird eingeholt. Chancen und Risiken werden systematisch erkannt, Schlüsselthemen werden identifiziert.
- ✓ Zukunftsmärkte werden frühzeitig adressiert.
- ✓ Die Zielgruppe der nachhaltigkeits- und verantwortungsbewussten Bürger/innen wird aktiv angesprochen.
- ✓ Dem Bedürfnis der Stakeholder nach Partizipation wird nachgekommen.
- ✓ Je nach Branche können auch potenzielle Neukunden gezielt aufmerksam gemacht werden.
- ✓ Die regionale Verankerung wird vertieft.
- ✓ Und: Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen kann sehr deutlich steigen.

Wie organisiert man einen Stakeholderdialog?

Eine beispielhafte Checkliste:

Vorbereiten

- Projektteam bilden
- Ziele und Vision des Dialogs definieren
- Kernthemen identifizieren (z.B. orientiert an den 12 Leitsätzen der WIN-Charta oder den 7 Kernthemen der ISO 26000)
- Schlüsselpersonen bei den Stakeholdern identifizieren
- Ggf. vertiefende Gespräche mit einzelnen Schlüsselpersonen zur Vorbereitung der Start-Workshops

Durchführen

- Potenzielle Teilnehmer aus dem Kreis der einzelnen Stakeholder ansprechen
- Multi-Stakeholder-Forum durchführen, in dem alle Stakeholdergruppen gemeinsam mit dem Unternehmen relevante Themen bearbeiten; Vertreter aus allen Anspruchsgruppen, externe Moderation. Typische Dauer: 3-4 Stunden
- Tiefergehende Alternative: Workshops jeweils mit verschiedenen Anspruchsgruppe mit z.B. 2-3 Vertretern des Unternehmens, 10-15 Vertretern der Anspruchsgruppen, externer Moderation. Typische Dauer: 3-4 Stunden je Anspruchsgruppe
- Ein Ergebnis könnte die „Wesentlichkeitsanalyse“ sein (s.u.)
- Daraus entstehen neue Projekte, um wesentliche Themen Schritt für Schritt anzugehen

Verstetigen (zu einem späteren Zeitpunkt)

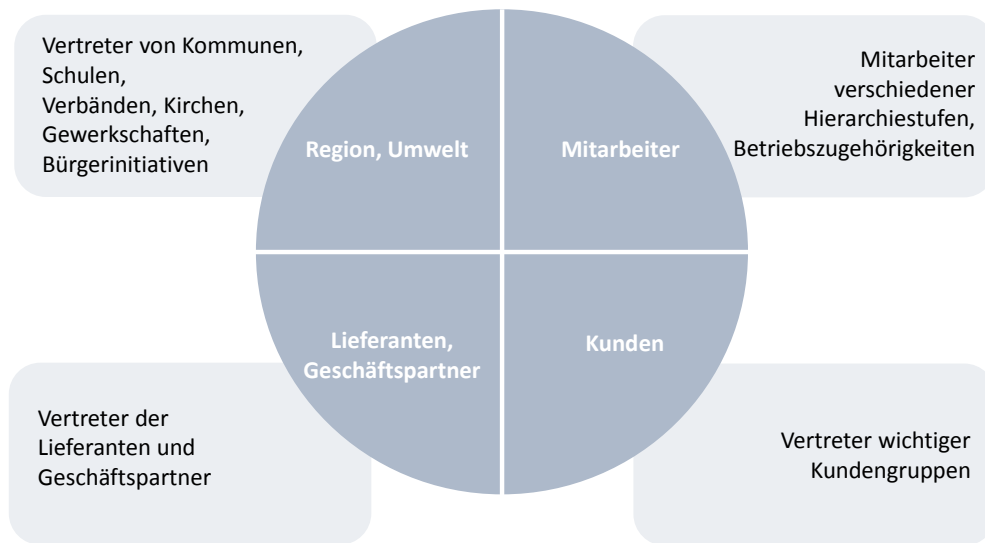
- Eventuell Online-Befragung der Anspruchsgruppen zur zukünftigen Gestaltung des Dialogs
- Beteiligung von weiteren Personen der Anspruchsgruppen
- Regelmäßige Workshops, z.B. einmal im Jahr
- Bildung von Arbeitsgruppen zu besonderen Themen
- Ggf. gemeinsame Veranstaltungen

Kriterien für die Auswahl von Stakeholdern:

- Diversität: Geschlecht, Alter, Lokalität...
- Reflexionsfähigkeit, Offenheit, Sensibilität für Nachhaltigkeit
- Menschen, die wichtig für das Unternehmen sind
- Kritische Menschen, ggf. auch Ex-Mitarbeiter, Ex-Kunden

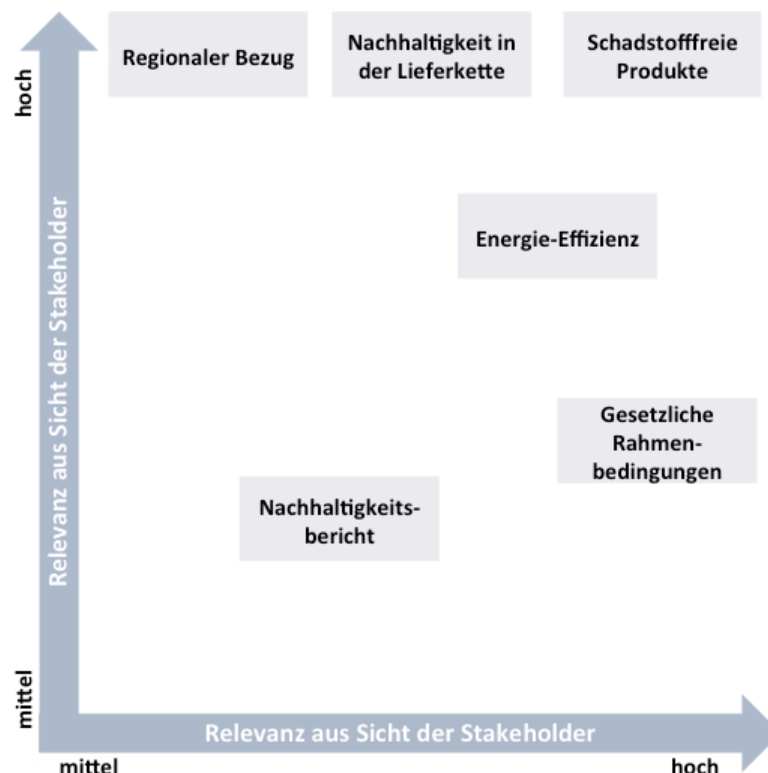
Stakeholderdialog

Unterlagen zum unw-Unternehmergespräch am
18.11.2015 bei der Uzin Utz AG



Ein wichtiges Werkzeug im Stakeholderdialog ist die **Wesentlichkeitsanalyse**. Das ist die Untersuchung der Frage, was aus Sicht des Unternehmens und was aus Sicht der Stakeholder wesentlich, also besonders wichtig ist. Die identifizierten Themen werden in einem Diagramm mit den Achsen „Relevanz aus Sicht des Unternehmens“ und „Relevanz aus Sicht der Stakeholder“ eingetragen. Die Wesentlichkeitsanalyse fasst so die wesentlichen Themen der Innen- und Außensicht in einer Darstellung zusammen. Oft gibt es dabei ähnliche Einschätzungen, interessant sind jedoch vor allem die Themen, die für die Stakeholder besonders wichtig sind, denen das Unternehmen aber noch nicht so viel Aufmerksamkeit widmet. Das sind potenzielle Handlungsfelder für weitere Aktivitäten.

Ein vereinfachtes Beispiel einer Wesentlichkeitsanalyse stellt dieses Diagramm dar:



Wie wird ein Stakeholder-Dialog erfolgreich?

1. **Die Ziele klar definieren:** Was will ich im Dialog erreichen? Darüber sollte es für niemanden Zweifel geben.
2. **Es ist ernst gemeint!** Die Stakeholder müssen klar den Willen des Unternehmens erkennen, die gewonnenen Erkenntnisse auch für ihre künftige Unternehmenspolitik zu nutzen.
3. **Offenheit und Ehrlichkeit**, auch wenn's mal weh tut: Der Dialog muss offen geführt werden, die Stakeholder müssen alle notwendigen Informationen erhalten, um die Unternehmenstätigkeit richtig beurteilen zu können.
4. **Marketingsaspekte zurückstellen:** Die Stakeholder dürfen zu keinem Zeitpunkt das Gefühl bekommen, dass sie als „grünes“ bzw. „nachhaltiges Feigenblatt“ herhalten sollen. Ein Unternehmen, das einen Stakeholder-Dialog nur in der Absicht beginnt, damit sein Image nach außen zu verbessern (nach dem Motto: „Seht her: Wir haben Greenpeace im Boot!“), sollte es in seinem eigenen Interesse lieber lassen.
5. **Zuhören lernen:** „Wer spricht, sät, und wer zuhört, erntet.“ Richtig und gut zuhören, das ist vor allem in der Anfangsphase die wichtigste, benötigte Fähigkeit. Das bedeutet auch, sich ungeliebte Dinge sagen zu lassen, ohne gleich in eine Rechtfertigungshaltung zu verfallen.
6. **Wertschätzung und Geduld für Fremdes:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Stakeholder-Dialogs kommen alle aus „unterschiedlichen Welten“, die von persönlichen und beruflichen Erfahrungen, von sehr verschiedenen Kulturen, Werte- und Zielsystemen sowie Verhaltensweisen, z.B. in der Kommunikation, geprägt sind. Wer sich hier mit der Haltung an den Dialogtisch setzt, dass seine Erfahrungen oder Werte die „richtigeren“ seien, hat schon verloren und wird zumindest nichts dazulernen.
7. **Kluge Auswahl der Teilnehmer:** Natürlich macht es keinen Sinn, bloß diejenigen einzuladen, von denen man annimmt, dass sie dem Projekt oder Unternehmen von vornherein positiv gegenüberstehen. Im Gegenteil: Auch die besonders Kritischen sollten identifiziert werden. Die Teilnehmer sollten sich auszeichnen durch: hohe Kompetenz in der Sache, ihre Reputation in der Gesellschaft, d.h. ihre Ausstrahlung auf andere, Dialogbereitschaft.
8. **Spielregeln festlegen:** Für alle Beteiligte muss klar sein, dass alles, was geschehen soll, im gegenseitigen Einverständnis geschieht. Dies gilt vor allem für jede Art von externen Veröffentlichungen über den Dialog.
9. **Unabhängige Moderation sichern:** Ein solcher Dialog braucht aufgrund der großen Heterogenität der Beteiligten unbedingt eine qualifizierte, unabhängige Moderation, die von allen Beteiligten akzeptiert wird. Die Moderation muss strikt ergebnisorientiert angelegt sein.
10. **Keine Schnellschüsse:** Weil ein Stakeholder-Dialog ungewohnt und mitunter kompliziert sein kann, sind keine sehr schnellen Ergebnisse zu erwarten. Insofern ist der Dialog ein lang angelegter Prozess.

Quelle: Heike Leitschuh-Fecht