

In: Handelsblatt (Karriere & Management), 24./25. April 2003

Wie Goldfische im Glas

Wer sich vor seinen Kritikern versteckt, verliert. Gerade wenn es um Bürgerinitiativen und Umweltgruppen geht, müssen Großkonzerne raus aus der Deckung. Wie das geht demonstriert der Mischkonzern ABB.

HEIKE LEITSCHUH-FECHT

Ganz schön mulmig war den Managern von Asea Brown Boveri (ABB) anfangs schon zumute. Schließlich wussten sie nicht, ob sie nicht vielleicht "durch's Feuer gehen müssten", erzählt Michael Robertson aus dem Züricher ABB-Team für nachhaltige Entwicklung. Grund war die groß angelegte Dialogoffensive, die der schweizerische Energie- und Maschinenbaukonzern 2001 mit so genannten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) startete. Seither haben sich die ABB-Manager in 34 Ländern kritischen Fragen von Mitarbeitern aus Umwelt- und Menschenrechtsgruppen, Gewerkschaften, Universitäten, Kirchen und Behörden gestellt. Hauptthema der andauernden Gespräche ist die Sozialpolitik des Unternehmens, die ABB vor zwei Jahren neu vorgestellt hat.

Internationale Konzerne mit Weitblick warten nicht darauf, bis sie mit Negativschlagzeilen in die Presse kommen. Ist das Kind erst mal in den Brunnen gefallen, oder die Ölplattform ins Meer, wie ursprünglich mit der Brent Spar von Shell geplant, sind anschließende Imagekampagnen teuer und aufwendig. Wer sich aktiv um eine Strategie zur Nachhaltigkeit und damit auch um ein sauberes Image bemüht, steht vor der Aufgabe, einen intensiven Dialog zu führen.

So wie ABB. Dabei blieb der Konzern bisher von bösen Überraschungen weitgehend verschont. Anders als Shell, BP oder Nike wurde er nicht für soziale oder ökologische Verfehlungen an den Pranger der Weltöffentlichkeit gestellt. Trotzdem will ABB laut Robertson die "Erwartungen der Gesellschaft genau kennenlernen". Quasi präventiv informiert sich das Unternehmen, um Fehler zu vermeiden und Vorwürfen vorzubeugen.

Der Austausch ist in der heutigen komplexen Unternehmensumwelt dringend nötig. Denn mit der Dynamik der Globalisierung entwickelten sich internationale Unternehmen - zumindest in den USA und Europa - auch in Sachen Sozial- und Umweltpolitik zu den einflussreichsten Akteuren. Das ruft hohe Erwartungen und eine hohe Aufmerksamkeit hervor.

"Die Öffentlichkeit hält Unternehmen mit ihren Entscheidungen für Wohlfahrt, Vollbeschäftigung, Wachstum, Innovation und selbst Umweltschutz inzwischen für wichtiger als die Politik", sagt Ulrich Steger, Professor am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne/Schweiz.

Es sind nicht nur die großen und einflussreichen Medien, die die Aktivitäten der Global Players auf den Präsentierteller der Weltöffentlichkeit zerren. Verfehlungen eines Unternehmens verbreiten sich via Internet in fast jeden

Winkel der Welt. Die Unternehmen fühlen sich heute wie ein Goldfisch im Glas - von allen Seiten beobachtet.

"Fast täglich gibt es politische Appelle, Arbeitsplätze oder Lehrstellen zu schaffen, mehr für Umweltschutz oder Kultur zu tun", erzählt Steger. Zudem wachse die Zahl von Gruppen aller Art, die versuchen, das Verhalten von Unternehmen im Sinne ihrer Ziele zu ändern.

Ob Kinderarbeit oder Frauendiskriminierung, Werbemethoden oder Umweltverschmutzung, Tierversuche oder Überschuldung durch Kreditkarten - eine Kampagne jagt die andere. Dabei versuchen die Nicht-Regierungsorganisationen (NRO) nicht nur Politiker und Gesetzgebung in vielen Ländern zu beeinflussen. "Sie organisieren über die Medien öffentlichen Druck bis hin zum Konsumentenboykott," so Steger.

Letzteres fällt den NRO immer leichter, denn in der Bevölkerung schwindet zunehmend die Bereitschaft, Belastungen der Produktion zu ertragen. So drohen immer häufiger Konflikte zwischen Unternehmen auf der einen und Anwohnern, Bürgerinitiativen oder auch örtlichen politischen Gremien auf der anderen Seite zu eskalieren.

"Dies signalisiert, wie weit sich mittlerweile (Groß-) Unternehmen und ihr Umfeld entfremdet haben", urteilt der Managementprofessor. Multinational operierende Unternehmen hätten die Tendenz, die Ereignisse rund um ihren Stammsitz nicht mehr richtig ernst zu nehmen. Ein Fehler, findet Steger.

Frei nach dem Motto "All business is local", empfiehlt er zusätzliche Kommunikationsstrategien, "um wenigstens die Kluft zwischen den Unternehmen und ihrem lokalen Umfeld nicht noch weiter wachsen zu lassen."

Doch nicht immer gelingt der Dialog mit den sehr unterschiedlichen Stakeholdern. Das britische Atomunternehmen BNFL etwa scheiterte mit seinem Versuch. Zu weit lagen die Positionen auseinander, zu verhärtet waren die Fronten.

Beim Konzern Unilever dauerte es ein Weilchen, bis das Eis brach. Zunächst lud das Unternehmen zu Gesprächen, mit dem Ziel, die Stakeholder von der Richtigkeit der Konzernhaltung zu überzeugen - wie sich vorstellen lässt, mit wenig Resonanz.

In der zweiten Phase konfrontierte Unilever die Stakeholder mit einem fertigen Produkt und bat sie im nachhinein um ihre Meinung. Auch dies kam bei den Ansprechpartnern nicht gut an, weil sie kaum noch einen Einfluss ausüben konnten.

Neuerdings involviert Unilever die Stakeholder frühzeitig in den Planungsprozesse ein - und ist mit diesem Vorgehen wesentlich erfolgreicher. Damit der Dialog Sinn macht, "muss ein Unternehmen bereit sein, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen", sagt Anne Weir von Unilever. Wichtig sei es, "auf gemeinsamer Grundlage zu arbeiten, anstatt mit einer vorbereiteten Agenda an den Tisch zu kommen."

Der Schritt auf den potenziellen Gegner zu, mag anfangs schwer fallen - bei ABB hat sich laut Nachhaltigkeits-Experte Robertson das Muffensausen vor der Dialogrunde gelohnt: "Wir hatten durchweg konstruktive Gespräche, haben viel gelernt und konnten den Kontakt zu den Stakeholdern erheblich verbessern."

Wie wird ein Dialog erfolgreich? *

Die Erfahrungen mit Dialogprozessen zeigen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein paar wichtige Bedingungen erfüllen sollten:

1. *Die Ziele klar definieren:* Was will ich im Dialog erreichen? Darüber sollte es für niemand einen Zweifel geben. Keine versteckte Tagesordnung!
 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 quasi als „grünes bzw. nachhaltiges Feigenblatt“ herhalten sollen. Ein Unternehmen, das einen Stakeholder-Dialog 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, 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 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 Dialogisch setzt, dass seine Erfahrungen oder Werte die „richtigeren“ seien, hat schon verloren und wird zumindest nichts dazu lernen.
 7. *Kluge Auswahl der Teilnehmer:* Natürlich macht es keinen Sinn, bloß diejenigen einzuladen, von denen man annimmt, dass sie dem Projekt oder Unternehmen von vorne herein positiv gegenüber stehen. Im Gegenteil: Gerade die besonders Kritischen sollten identifiziert werden. Hinzu kommt, dass die Teilnehmer sich auszeichnen sollten durch: hohe Kompetenz in der Sache, ihre Reputation in der Gesellschaft, d.h. ihre Ausstrahlung auf andere.
 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 langfristiges Unterfangen. Erst dann werden auch die Früchte geerntet werden können.
- * *Diese Leitsätze basieren auf den praktischen Erfahrungen der Autorin in Stakeholder-Dialogen.*