

Die Welt jenseits der Ökonomie verstehen

Auf ihrem Weg zur Nachhaltigkeit brauchen die Unternehmen den Dialog mit der Zivilgesellschaft

von Heike Leitschuh-Fecht

Für Unternehmen, insbesondere globale Unternehmen, ist es nicht leicht, eine konsistente Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln. Die Anforderungen, die die verschiedenen Gruppen der Zivilgesellschaft an sie stellen, sind so überaus vielfältig und mitunter auch widersprüchlich. Ein intensiver Dialogprozess mit den gesellschaftlichen Interessengruppen, den Stakeholdern, scheint in den meisten Fällen dringend nötig. Doch viele Unternehmen scheuen diesen Dialog. Dabei können sie davon eigentlich nur profitieren. Vorausgesetzt: Sie packen es richtig an.

1 Komplexität der Nachhaltigkeit verlangt nach Dialog

1.1 Vielfältige Themen und Akteure

Nachhaltigkeit – das ist inzwischen klar geworden – ist eine höchst vielschichtige Herausforderung, insbesondere für Unternehmen, die, je größer und globaler sie sind, selbst komplexe Organisationen sind. Das Konzept der Nachhaltigkeit stellt die Unternehmen vor die Herausforderung, sich bei der Bewertung aller ihrer Tätigkeiten und Projekte teilweise neuen Fragestellungen zu widmen, die nicht selten im heftigen Zielkonflikt zueinander stehen. Jede Entscheidung soll unter ökonomischen, sozial-kulturellen und ökologischen Aspekten betrachtet werden. Doch oft ist gar nicht gleich klar, welche Aspekte dies im Einzelnen sind, denn gerade für globale Unternehmen tun sich eine Fülle von Themen (issues) auf, die von Kinderarbeit, Dis-

kriminierung von Frauen, Arbeitsbedingungen oder indigenen Minderheiten, über Tierschutz, Verschmutzung von Luft und Wasser, Gesundheitsgefahren durch Produkte bis hin zum Klimaschutz, Bestechung oder Verhalten gegenüber diktatorischen Regimes reichen können. „Issue-Management“, also die Identifikation, Priorisierung und systematische Bearbeitung dieser Themen und Probleme ist ein wichtiger Arbeitsauftrag geworden.

Es sind nicht nur die großen und einflussreichen Medien, die die Aktivitäten der global players auf den Präsentierteller der Weltöffentlichkeit zerrren; mit Internet und E-Mail haben auch Umwelt-, Entwicklungs-, Menschenrechtsorganisationen, die sogenannten Nichtregierungsorganisationen (NROs) sowie Gewerkschaften höchst effektive Instrumente, um in Windeseile Nachrichten über etwaige Verfehlungen eines Unternehmens in fast jeden Winkel der Welt zu verbreiten. Die Unternehmen fühlen sich heute wie ein Goldfisch im Glas – von allen Seiten beobachtet. Ständig sehen sie sich mit Forderungen der unterschiedlichsten Art konfrontiert. Außerdem wächst die Zahl von Gruppen, die versuchen, das Verhalten von Unternehmen im Sinne ihrer Ziele zu ändern. Dabei versuchen diese NROs nicht nur Politik und Gesetzgebung in vielen Ländern zu beeinflussen, sondern sie organisieren über die Medien auch öffentlichen Druck bis hin zum Konsumentenboykott.

Außerdem sinkt auch die Bereitschaft der Bevölkerung, Belastungen der Produktion zu ertragen. So drohen die Konflikte zwischen Unternehmen und Anwohnern, Bürgerinitiativen oder auch örtlichen politischen Gremien oft zu eskalieren.

1.2 Manager tun sich schwer mit der Nachhaltigkeit

Doch das alles macht die Arbeit der Managerinnen und Manager nicht eben leichter. So manche sind schon an der Nachhaltigkeit verzweifelt und ziehen sich deshalb auf das ihnen bekannte und vertraute Spielfeld zurück, bzw. wagen sich erst gar nicht an das sperrige Thema heran: Der Alltag ist schon schwierig genug. So zeigte eine empirische Untersuchung des Institute für Management Development (IMD) in Lausanne aus dem Jahre

2003¹, dass neben der Organisationskultur, Wissen und Einstellung der Manager in globalen Unternehmen wichtige Ursachen sind, wenn sich dort in Sachen Nachhaltigkeit noch wenig tut: Viele verstehen das Konzept nicht, bzw. interessieren sich erst gar nicht dafür.

Nachhaltigkeit ist kein in sich geschlossenes Rezept, es gibt dafür keine Checklisten, die man abarbeiten könnte, wie vielleicht bei der Aufgabe, ein Umweltmanagementsystem aufzubauen – und auch das lässt sich nicht checklistenartig zum Leben erwecken. Nachhaltigkeit ist vielmehr ein gesellschaftlicher Such- und Lernprozess - mit Betonung auf das Wort ‚gesellschaftlich‘. Denn nicht selten bewegen sich die Akteure auf schwierigem Terrain, wenn es darum geht, die mitunter widersprüchlichen Zielsetzungen auszutarieren. Was genau erwartet die Gesellschaft eigentlich von uns? Gute Produkte oder Dienstleistungen und sichere Arbeitsplätze. Doch reicht das allein nicht mehr aus. Allein schon die Frage, was genau ein Qualitätsprodukt ist, unterliegt heute differenzierteren Betrachtungen: Der Nutzen für die Kundinnen und Kunden muss stimmen. Doch es muss auch umweltverträglich mit einem möglichst geringen Ressourcenverbrauch produziert sein. Und auch im Gebrauch darf es die Umwelt nicht über Gebühr strapazieren. Alle gelieferten Rohstoffe und Vorprodukte müssen ebenfalls solchen Untersuchungen Stand halten und ganz wichtig: Bei der Produktion in Entwicklungsländern müssen alle sozialen Standards eingehalten, die Menschenrechte und kulturelle Eigenheiten der Region gewahrt werden, und natürlich soll das Unternehmen seine Arbeiter und Angestellten ordentlich und fair behandeln und bezahlen, und, und, und. Wer hier schlampft und bewusst oder unbewusst gegen solche Vorgaben verstößt, steht schnell auf der schwarzen Liste weltweit professionell operierender Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen. Die Veröffentlichung solcher Missetaten hat schon so manchen großen

¹ Steger, Ulrich (ed.): The Business of Sustainability, Building industry cases for corporate sustainability, London, 2004; Ergebnisse des sektorspezifischen Forschungsprojektes können auch unter www.imd.ch/research/projects/bcs abgerufen werden.

und starken Konzern ins Schlingern gebracht. Um so unverständlicher ist es, dass die Unternehmen die Chance nicht nutzen, die sich ihnen mit den Prozessen der Lokalen Agenda in so vielen deutschen Städten und Gemeinden bietet. Dort können sie sich auf relativ geschütztem Terrain und mit meist professioneller Moderation im Dialog mit den Stakeholdern üben. Leider haben aber gerade multinational operierende Unternehmen immer stärker die Tendenz, die Ereignisse rund ihren Stammsitz nicht mehr richtig ernst zu nehmen. Dies macht deutlich, wie weit sich mittlerweile (Groß-) Unternehmen und ihr Umfeld entfremdet haben. Aber: „All business is local“, wie es der Managementprofessor Ulrich Steger vom Institute vom IMD in Lausanne sagt, und deshalb empfiehlt er zusätzliche Kommunikationsstrategien, „um wenigstens die Kluft zwischen den Unternehmen und ihrem lokalen Umfeld nicht noch weiter wachsen zu lassen.“ Zu den strategischen Schlüsselaufgaben gehört in Zukunft auch die Fähigkeit zu Kommunikation mit den sehr unterschiedlichen Stakeholdern (Definition siehe Kasten.)

Was sind Stakeholder?

Stakeholder ist eines jener neuen Wortbildungen, wie sie im Rahmen gesellschaftlicher Auseinandersetzungen, bzw. Prozesse entstehen. Die Konzepte des „Shareholder Value“ (Interessen, die die Aktienbesitzer an ein Unternehmen richten) und des „Stakeholder Value“ entstanden ziemlich zeitgleich Anfang der 80 er Jahre. Trotzdem war lange immer nur von den Shareholdern die Rede, bis sich auch diejenigen verstärkt zu Wort zu meldeten, die zwar nicht vom Auf und Ab einer Unternehmensaktie direkt tangiert sind, aber dennoch auf die eine oder andere Weise von der Geschäftspolitik und vom Wohl und Wehe einer Firma.

Die Stakeholder sind also Personen oder Personengruppen in- und außerhalb eines Unternehmens, wie zum Beispiel zuallererst die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Kundinnen und Kunden, also die ökonomisch motivierten Gruppen, aber auch Nachbarn, Umwelt- oder Entwicklungsverbände, Gewerkschaften, Kirchen und nicht zuletzt politische Institutionen, wie z.B. Aufsichtsbehörden. Eine zugegeben denkbar breite und schwer fassbare Größe. Aber sie alle haben berechnete Interessen an einer nachhaltigen Unternehmensstrategie. Unter „Stakeholder Value“ versteht man daher einen Managementansatz, dessen Ziel es ist, Wert für alle zu schaffen, die von den Auswirkungen der Unternehmenspolitik betroffen sind, bzw. die ihrerseits zum Wohl eines Unternehmens beitragen. Der Stakeholder-Ansatz setzt einen Kont-

rapunkt zu einer ggf. zu einseitigen Ausrichtung auf den Shareholder Value, bei dem allein der Wertzuwachs eines Unternehmens im Vordergrund steht. Im Unterschied zu den Shareholdern sind die sehr differenzierten Ansprüche der Stakeholder jedoch nicht so leicht zu definieren. Wie stark die jeweiligen Gruppen die Unternehmen beeinflussen können, hängt davon ab, welche gesellschaftliche Macht sie entfalten können.

Weil die Übersetzung „gesellschaftliche Interessengruppen“ recht unbefriedigend scheint, hat sich auch im Deutschen der Begriff „Stakeholder“ durchgesetzt.

Nach einem Text der Autorin aus: Simonis, Udo E. (Hrsg.): Öko-Lexikon, München 2003

1.3 Die Welt vor den Werkstoren verstehen

Ein Unternehmen, das ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen werden will, ist also zunächst gefordert, die gesellschaftlichen Ansprüche an seine Unternehmenstätigkeit kennen zu lernen und in langfristig strategisches Handeln umzusetzen. Denn aufgrund der Komplexität der Nachhaltigkeit ist kein Akteur in der Lage, die Entscheidungen für eine Nachhaltigkeitsstrategie alleine, quasi am grünen Tisch, zu fällen. Es bedarf des Dialogs und der Auseinandersetzung mit den sogenannten ‚Stakeholdern‘ bzw. gesellschaftlichen Interessengruppen. Unternehmen denken oft, sie seien die einzigen, die wirklich was von Wirtschaft verstehen. Im engeren Sinne haben sie da auch sicher recht. Doch da Unternehmen heutzutage eine große und oft verwirrende Zahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen haben, die sich ihrem bisherigen Erfahrungsbereich weitgehend entziehen, sind sie gut beraten, sich für die Sichtweisen der Welt vor den Fabrikstoren, bzw. Bürotürmen zu öffnen. Es macht wenig Sinn, im eigenen Kreis eine Nachhaltigkeitsstrategie auszudenken, damit stolz an die Öffentlichkeit zu treten, und sich dann möglicherweise zu wundern, dass die Begeisterung nur begrenzt ist, oder es sogar Kritik hagelt, weil man die öffentliche Meinung völlig falsch eingeschätzt hat. So ein Vorgehen demotiviert Vorstände und Beschäftigte gleichermaßen.

So war es beispielsweise für einen internationalen Verband der Metallverband völlig unverständlich, warum sich die Menschen ständig über die ökologischen und sozialen Bedingungen im Bergbau beklagten, hatten ihre Firmen doch damit eigentlich gar nichts zu tun. Doch das ist einem Umweltverband oder einer Menschenrechtsorganisation egal: Sie sehen, dass das Metall für die Autokarosserie unter nicht nachhaltigen Bedingungen gewonnen wurde und klagen damit auch die Weiterverarbeiter an, die es nutzen. Besonders Markenfirmen sind da gefordert: Gibt es Probleme bei einem Zulieferer von Nestlé oder Adidas, dann stehen die Weltkonzerne am Pranger und nicht die unbekanntere Firma. Das ist die Außensicht, die es zu begreifen gilt.

1.4 „Gewissheiten“ verändern sich

Nachhaltigkeit unterliegt nur zum Teil wissenschaftlichen Erkenntnissen und Konsequenzen sind deshalb auch nur bedingt daraus ableitbar. Klar ist, dass der Verbrauch fossiler Brennstoffe radikal reduziert werden muss. Doch zum Beispiel die Frage, welche Art von Mobilität wir für die Zukunft brauchen, hängt auch stark von gesellschaftlich geprägten Wertesystemen, von der Entwicklung der Lebensstile, von kulturellen Gegebenheiten ab. Ob wir unseren Tieren für die Kreatur qualvolle Lebens- und Schlachtbedingungen zumuten, oder die Wende zur artgerechten Viehwirtschaft schaffen, ist allein eine normative Entscheidung. Und wenn es um Werte, Kultur und Normen geht, dann versagen die traditionellen Berechnungsmethoden der Ökonomie zur Abschätzung der Märkte.

Damit ist auch klar, dass sich alle Akteure auf dem Parkett der Nachhaltigkeit damit abfinden müssen, dass nichts wirklich sicher ist. Was heute gilt, kann schon morgen im Licht neuer Erkenntnisse korrigiert werden müssen. Es gibt keine absolute Garantie dafür, dass das was wir heute tun, tatsächlich auch auf Dauer richtig ist. Damit müssen alle leben lernen. Dies ist vielleicht die schwierigste Herausforderung vor der wir im Diskurs über Nachhaltige Entwicklung stehen. Mag man auch noch so viel forschen: Nachhaltigkeit wird ein im Detail schwer fassbares Leitbild bleiben, das vielfach nur annäherungsweise beschreib- und begreifbar sein wird. Und trotzdem muss

hier und heute entschieden werden – auch ohne Sicherheit, ob die Entscheidungen tatsächlich den gewünschten Erfolg bringen.

Die Einsicht in die gewissermaßen begrenzte autonome Handlungsfähigkeit eines Unternehmens, das sich einem komplexen Geflecht externer Ansprüche ausgesetzt sieht, ist der Ausgangspunkt dafür, in den gesellschaftlichen Dialog einzutreten.

2 Nur wenig Unternehmen wagen sich an den Dialog

Nach einer Untersuchung der Unternehmensberatung Ernst & Young aus dem Jahre 2002, waren nur 8 Prozent der globalen Unternehmen in Stakeholder-Dialoge eingebunden, die für ihre Strategiebildung wichtig sind; 63 Prozent wollten davon nichts wissen. Das Gros der Unternehmen steht dem Dialogansatz also kritisch gegenüber.

Unternehmen jedoch, die sich freiwillig, also ohne vorherige Attacke seitens NROs oder anderer kritischer Kräfte, für einen Dialogprozess entschieden, machen damit in der Regel gute Erfahrungen. Zum Beispiel ABB: Eigentlich blieb der Energie- und Maschinenbaukonzern mit Sitz in der Schweiz seit 1995 (damals gab es Kritik an einem Staudamm-Projekt in Bakun/Malaysia, für den ABB die Kraftwerksausrüstung liefern sollte) von größeren bösen Überraschungen weitgehend verschont. Anders als Shell, BP oder Nike wurde das Unternehmen nicht wieder für Verfehlungen an den Pranger der Weltöffentlichkeit gestellt. Trotzdem startete ABB 2001 einen großangelegten Dialog mit Stakeholdern: In 34 Ländern sprachen die Manager seitdem mit den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, mit Umwelt- und Menschenrechtsgruppen, Gewerkschaften, Wissenschaftlern, Kirchen, Behörden, etc. über die neuen 13 Prinzipien, die sich ABB für seine Sozialpolitik gegeben hat. Die Manager staunten nicht schlecht über den Erfolg: Die Gespräche waren konstruktiv, sie lernten eine Menge und konnten den Kontakt zu den Stakeholdern erheblich verbessern. Dabei war ihnen schon ganz schön mulmig zumute, denn sie wussten nicht, ob „sie durch´s Feuer gehen müssten“, wie es

Michael Robertson aus dem ABB-Team für Nachhaltigkeit in Zürich formulierte.

2.1 Wer es tut, macht gute Erfahrungen

Was bewegt ein Großunternehmen, sich auf ein unbekanntes und riskantes Terrain zu wagen und den direkten Dialog mit (potenziellen) Kritikerinnen und Kritikern zu suchen? Oft sind es – wie im Fall von Shell – Krisen, die ein Unternehmen emotional durcheinander wirbeln, es mit dem Rücken an die Wand drücken und dazu zwingen, das Gespräch und gemeinsame Lösungen zu suchen. Bei ABB ist es dagegen eher ein proaktives Handeln des Managements, das verstanden hat, dass es in der heutigen komplexen Unternehmensumwelt nötig ist, die „Erwartungen der Gesellschaft genau zu kennen“ (Robertson). Denn mit der Dynamik der Globalisierung wuchs zwar einerseits die ökonomische Macht international agierender Unternehmen. Doch weil gleichzeitig (nationale) Politik an Bedeutung verlor, wurden Unternehmen – zumindest in den USA und Europa – auf einmal auch in Sachen Sozial- und Umweltpolitik zu extrem einflussreichsten Akteuren und nicht wenige Menschen halten ihre Entscheidungen für das Wohl der Gesellschaft für wichtiger als die der Politik.

Unternehmen wie ABB, die nicht warten, bis sie mehr oder weniger nettes über sich in der Zeitung lesen und dann aufwendig und teuer um ihr Image ringen müssen, sondern sich aktiv um eine Strategie zur Nachhaltigkeit bemühen, stehen vor der Aufgabe, einen intensiven Dialog zu führen. So zum Beispiel startete auch Norsk Hydro, ein norwegisches Unternehmen, das u.a. im Aluminiumgeschäft tätig ist, in einem deutschen Tochterunternehmen einen Dialog über ein geplantes Projekt, das zeigen soll, wie mit Hilfe einer Aluminium-Glas-Fassade, der Energieverbrauch in Bürogebäuden um 50 Prozent gesenkt werden kann. „Wir wollten das Projekt nicht im stillen Kämmerlein entwickeln, um dann später vielleicht fest zu stellen, dass die Öffentlichkeit unsere Ideen überhaupt nicht akzeptiert,“ erklärt Philipp Müller Projektleiter bei Hydro Building Systems in Ulm, das Motiv. Auch für ihn und seine Kollegen sind es neue Erfahrungen, mit so unterschiedlichen Gruppen an einem Tisch zu sitzen. „Doch die Gespräche helfen uns, den richtigen Weg zu finden“, so Müller.

2.2 Doch man muss es richtig machen

Nicht jeder Dialog funktioniert, bzw. macht Sinn. Zum Beispiel führte der Dialogversuch des britischen Atomunternehmens BNFL zu nichts. Zu weit lagen die Positionen auseinander, zu verhärtet waren die Fronten.

Der Konzern Unilever hingegen lernte in drei Phasen – durch Versuch und Irrtum: Zunächst lud das Unternehmen zu Gesprächen, als es darum ging, ein akutes Problem zu lösen, mit dem Ziel, die Stakeholder von der Richtigkeit der eigenen Haltung zu überzeugen. Wie man sich denken kann, mit wenig Wirkung. In der zweiten Phase konfrontierte man die Stakeholder mit einem fertigen Projekt bzw. Produkt und bat sie im nachhinein um ihre Meinung. Auch dies kam nicht gerade gut an, weil ja kaum noch eine Einflussmöglichkeit bestand. Inzwischen nun bezieht Unilever die Stakeholder frühzeitig in den Prozess 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 sowie „auf gemeinsamer Grundlage zu arbeiten, anstatt mit einer vorbereiteten Agenda an den Tisch zu kommen.“

Manche Unternehmen neigen auch dazu, bestimmte Stakeholdergruppen über zu bewerten und dagegen andere zu vernachlässigen. Dies kann dann dazu führen, dass die Kommunikation inkonsistent wird, was letztlich natürlich nicht vorrangig eine Frage der Kommunikationsstrategie, sondern der Unternehmensstrategie selbst ist. So war das Augenmerk eines großen deutschen Konzerns im Dialog so konzentriert auf die Finanz-Analysten gerichtet (die ja streng genommen auch eher zu den Shareholder zählen), dass er nicht merkte, wie sehr er Mitarbeiter und vor allem Kunden verprellte.

Oder nehmen wir das Beispiel StoraEnso, ein schwedisch-finnischer Papierproduzent, dem Greenpeace 1996 vorwarf karelische Urwälder in Finnland abzuholzen. Weil Greenpeace in Finnland relativ bedeutungslos war, kümmerte sich das Unternehmen wenig um die Vorwürfe und wurde dann böse überrascht, als auf einmal durch Greenpeace Deutschland aufgeschreckte

deutsche Kunden auf den Plan traten. Die Lehre: Nicht nur die Ökonomie globalisiert sich, auch die Kommunikation.

3 Was bringt und wie funktioniert der Dialog?

3.1 Ziele des Dialogs

Ein Stakeholder-Dialog kann verschiedene Ziele verfolgen. Sie sollten zu Anfang genau definiert werden:

1. Zum einen kann es darum gehen, die Meinung der Akteure zur jeweiligen Unternehmenstätigkeit zu erfahren, ihre eigenen Vorstellungen kennen zu und die Kritik besser verstehen zu lernen.
2. Die Stakeholder haben sich in jahrelanger Arbeit mitunter ein beachtliches, oft unterschätztes Know How erworben, das für das Unternehmen nützlich sein kann.
3. Der Dialog kann transparent machen, wo genau die jetzigen und künftigen Konfliktpotenziale liegen, von welcher Seite mit Gegenwehr zu rechnen ist.
4. Hat das Unternehmen bereits Projektideen oder gar einen Vorschlag für eine Nachhaltigkeitsstrategie, so kann der Dialog deren Stärken und Schwächen transparent machen, bevor man sich an die Öffentlichkeit wagt.
5. Im Dialog können auch die Chancen eruiert werden, mit einzelnen Stakeholdern in einen längerfristigen Kommunikationsprozess einzutreten und unter Umständen sogar projektbezogen miteinander zu kooperieren.
6. Auf alle Fälle aber dient der Dialog dazu, die Gesellschaft und das Unternehmen/Branche näher zu einander zubringen, denn Kommunikation ist ja keine Einbahnstraße: Auch auf der anderen Seite entstehen neue Erkenntnisse und mehr Verständnis.

3.2 Was haben Unternehmen und Stakeholder vom Dialog?

Unternehmen können mehrfach vom Dialog profitieren:

- *Die Perspektiven erweitern:* Was Unternehmen von der Wirklichkeit wahrnehmen, ist häufig nur sehr begrenzt. Dialoge öffnen ihnen die Sichtweisen der Welt vor den Fabrikatoren, bzw. Bürotürmen.
- *Kooperationspartner finden:* Ein Unternehmen, das die Nachhaltigkeit befördern will, braucht dazu auch die Unterstützung der Gesellschaft.
- *Deeskalation:* Mitunter geraten Unternehmen massiv und völlig überraschend unter Druck geraten. Dann ist ein Dialog nötig, um die weitere Eskalation zu vermeiden.
- *Externe Ansprüche erfüllen:* Es kann auch sein, dass ein wichtiger Stakeholder vom Unternehmen verlangt, den Dialog zu eröffnen, wie im Falle eines geplanten Flughafenausbaus. (Dieser nicht ganz freiwillige Prozess ist sicher der mit den geringsten Erfolgsaussichten.)

Die Anliegen der Stakeholder:

- *Plattform für das Anliegen:* Sie wollen eine Plattform, um ihren Argumenten mehr Gehör zu verschaffen und so ihre Ziele möglichst zu realisieren.
- *Know How einbringen:* Stakeholder verfügen über komplementäres Wissen, wie es in Unternehmen nicht vorhanden ist.
- *Kein Feigenblatt:* Insbesondere Gewerkschaften und NROs sind skeptisch gegenüber Dialogprozessen. Groß ist die Angst, sie könnten als Feigenblatt missbraucht werden. Viele NROs haben auch nicht die finanziellen und personellen Ressourcen, um sich am Dialogprozess gleichberechtigt, d.h. genauso gut vorbereitet wie die Unternehmen beteiligen zu können.

3.2 Wen brauche ich?

In einem ersten Schritt geht es schlicht darum, die Sicht- und Denkweise, die Wertesysteme der sogenannten Stakeholder, also der gesellschaftlichen Interessengruppen kennen und verstehen zu lernen. Doch wer sind

die für das Unternehmen oder die Branche wichtigen Stakeholder? Die Unternehmen denken natürlich zuerst an die Gesetzgeber, die Vollzugsbehörden, die Gewerkschaften und die Umweltverbände. Die sind auch ganz sicher entscheidende Partner für einen Dialog. Aber oft werden wichtige Stakeholder übersehen. Solche nämlich, die bisher am Stammsitz des Unternehmens möglicherweise noch gar nicht in Erscheinung getreten sind. Insbesondere entwicklungspolitische Organisationen oder Verbände, die häufig kirchlich und gewerkschaftlich geprägt sind, können dann eine große Rolle spielen, wenn das Unternehmen transnational tätig ist.

Solche Gruppen sind manchmal klein, wenig bekannt, nur punktuell tätig und sie haben sich vielleicht nur für einziges Anliegen zusammen gefunden (z.B. Clean Clothing Campaign oder MineWatch). Sie sind längst nicht so bekannt und angesehen wie z.B. Greenpeace, können aber aufgrund ihrer mit Hilfe des Internets sehr professionalisierten Arbeitsweise äußerst effektiv sein, wenn es darum geht, Missstände ans Licht der Öffentlichkeit zu zerren. Wen brauche ich also für den Dialog? Diese Frage muss gründlich beantwortet werden.

3.3 Auch Stakeholder müssen vom Dialog profitieren

Warum aber sollten die Stakeholder sich überhaupt auf einen solchen Dialog einlassen? Was haben sie davon? Wie gesagt: Dialog ist keine Einbahnstraße. Es kann und darf nie nur einen Gewinner geben. Insbesondere Nichtregierungsorganisationen (NRO) und Gewerkschaften gehen ja durchaus ein Risiko ein, wenn sie sich zum Gespräch mit Unternehmen bereit erklären. Leben sie doch oft gerade davon, dass sie ihrer eigenen Klientel beweisen können, dass sie sich als konfliktfähig gegenüber den Mächtigen in Politik und Wirtschaft erweisen. Wer miteinander redet, sucht ja auch den Konsens. Schnell könnte ihnen daher mangelnde Distanz und Verlust an kritischem Einfluss vorgeworfen werden. Das muss auch einem Unternehmen klar sein, das zum Dialog einlädt. Darauf muss es Rücksicht nehmen.

Die Konsequenz lautet: Auch die Stakeholder müssen vom Dialog profitieren können. Zum einen sollten auch sie die Chance haben, neue Einsichten zu

gewinnen, zum anderen müssen sie vor allem aber auch mittelfristig nachweisen können, dass sie im Dialog Ziele erreichen konnten, die sonst nicht erreichbar gewesen wären, das heißt reale Verbesserungen in bezug auf das Ziel, für das sie angetreten sind (ökologische, sozial-kulturelle Ziele). So sagte mir eine Gewerkschaftsvertreterin, dass sie grundsätzlich nur noch an Gesprächen teilnimmt, bei denen sie davon ausgehen kann, dass am Ende auch ein Ergebnis erzielt wird, dass sich also praktisch etwas bewegt. Ein Dialog, bei dem das nicht so ist, scheint daher nach außen schwer vermittelbar, zumal ja die Stakeholder aufgrund ihrer engen finanziellen Möglichkeiten mit ihren Ressourcen effektiv umgehen müssen.

4 Wie wird ein Dialog erfolgreich?

Meine Erfahrungen bisheriger Dialogprozesse zeigen, dass ein Unternehmen, das sich auf solch' einen Prozess einlässt, ein paar wichtige Bedingungen erfüllen, bzw. Vorbereitungen treffen sollte.

1. *Ziele klar definieren:* Was wollen, was können wir im Dialog erreichen? Darüber muss ich das Unternehmen selbst verschaffen und dies dann gegenüber den Stakeholdern offen formulieren. Es gibt keine versteckte Tagesordnung!
2. *Es ist ernst gemeint!* Die Stakeholder müssen klar den Willen des Unternehmens oder der Branche erkennen, die im Dialog gewonnenen Erkenntnisse auch für ihre künftige Unternehmenspolitik zu nutzen. Das heißt, der Dialog ist keine Einbahnstraße, um die Stakeholder für sich einzunehmen. Werbung, welcher Art auch immer, hat hier nichts verloren.
3. *Offenheit und Ehrlichkeit, auch wenn's mal weh tut:* Der Dialog muss offen geführt werden, das heißt die Stakeholder müssen alle für sie notwendigen Informationen erhalten, die sie brauchen, um die Unternehmenstätigkeit richtig beurteilen zu können. Dabei kann es sein, dass das Unternehmen auch mal über seinen Schatten springen muss. Doch Ehrlichkeit ist das oberste Gebot und kann auch eingelöst werden, wenn absolute Vertraulichkeit vereinbart wird.

4. *Marketingsaspekte zurückstellen:* Die Stakeholder dürfen zu keinem Zeitpunkt das Gefühl bekommen, dass sie quasi als „grünes bzw. nachhaltiges Feigenblatt“ erhalten sollen. Mit anderen Worten: Ein Unternehmen, das einen Stakeholder-Dialog in der Absicht beginnt, damit vorrangig sein Image nach außen verbessern zu können (nach dem Motto: „Seht her: Wir haben Greenpeace im Boot!“), sollte es in seinem eigenen Interesse lieber lassen. Natürlich können Image- und Marketingfragen in der späteren Auswertung des Dialogs eine wichtige Rolle spielen, aber sie dürfen nicht vorrangiger Ausgangspunkt eines solchen Vorgehens sein. Fühlen sich die Dialogteilnehmer auch nur im Ansatz missbraucht, haben sie auch nur im Geringsten den Eindruck, es handele sich um eine Showveranstaltung, geht der „Schuss ganz schnell nach hinten los“. Dann wird auch bei Ihnen die Bereitschaft zum ernsthaften Gespräch, vielleicht sogar zum Kompromiss, schwinden.
5. *Zuhören lernen:* „Wer spricht sät, wer zuhört erntet.“ Richtig und gut zuhören, das ist vor allem in der Anfangsphase die wichtigste Fähigkeit, die Unternehmensvertreter mitbringen müssen, wenn sie in einen Dialog gehen. Zuhören können, bedeutet auch, sich ungeliebte Dinge sagen lassen, ohne gleich in eine Rechtfertigungshaltung zu verfallen. Und Zuhören bedeutet, fragen, fragen, fragen, solange fragen, bis man die Position des Gegenüber wirklich verstanden hat. Denn meist ist das, was man zunächst meint zu verstehen, nur ein Spiegelbild der eigenen über den Dialogpartner vorgefassten Meinung. Dabei ist zu beachten, dass die Haltung der Interessengruppen bisweilen von Faktoren geprägt ist, die nichts mit der Unternehmenstätigkeit als solcher oder vielleicht sogar noch nicht einmal mit der Branche zu tun haben.
6. *Wertschätzung und Geduld für Fremdes:* Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Stakeholder-Dialogs kommen alle aus „unterschiedlichen Welten“. Normalerweise ist es ein Unternehmen gewohnt, mit „seinesgleichen“, also Vertreterinnen und Vertretern anderer Unternehmen, zu kommunizieren. Die Erfahrungswelten sind dabei ähnlich. Schon im Gespräch mit Behördenvertretern tauchen Verständigungsprobleme auf. Manchmal kommt da das Gefühl auf, als spräche man nicht von der gleichen Sache. Die „unterschiedlichen Welten“ sind alle geprägt von sehr

verschiedenen persönlichen und beruflichen Erfahrungen, von sehr verschiedenen Kulturen, Werte- und Zielsystemen sowie Verhaltensweisen, z.B. in der Kommunikation. Wer sich hier mit der Haltung an den Dialogisch setzt, dass seine Erfahrungen oder Werte die „richtigeren“ seien, hat schon verloren. Mindestens wird er oder sie nichts dazu lernen. Grundhaltung sollte also sein, dass alle vertretenen Sichtweisen ihre Berechtigung haben. Und wenn ich sie schon nicht teile oder wertschätze, dann muss ich mindestens anerkennen, dass es sie gibt. Sie sind „facts of life“, die ich nicht weg diskutieren kann und mit denen ich mich daher konstruktiv auseinandersetzen muss. Es kann eine Zeitlang dauern, bis die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Dialogs „zueinander finden“, denn meist muss zunächst eine gemeinsame Kommunikationsplattform gefunden werden. Und Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung – eine nächste wichtige Voraussetzung für den erfolgreichen Dialog – entstehen meist nicht an einem Tag. Man muss sich sicher nicht lieben, um miteinander arbeiten zu können, aber wenn mein Gegenüber das fortwährende und unmissverständliche Signal empfängt, dass ich sie oder ihn nicht respektiere, dann wird er oder sie wenig geneigt sein, einen konstruktiven Dialog zu führen. Viele Konflikte in der Arbeitswelt basieren auf mangelnder Wertschätzung – sei sie real oder bloß angenommen. Gerade in Prozessen der Lokalen Agenda, wo Akteure an einem Tisch sitzen, die unterschiedlicher nicht sein könnten, stellt sich immer wieder heraus, dass nach einer schweren Anfangszeit, die meisten für sich erkennen, dass das Gespräch mit ‚Andersdenkenden, auch ihren Horizont weitet.

7. *Kluge Auswahl der Teilnehmer/innen:* Letzteres hat auch zur Folge, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Dialogs sehr sorgfältig ausgewählt werden sollten. 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: Es ist gerade wichtig, diejenigen zu identifizieren, die besonders kritisch eingestellt sind. Das ist aber nur ein Kriterium. Hinzu kommt, dass die Teilnehmer sich auszeichnen sollten durch:

- hohe Kompetenz in der Sache selbst

- ihre Reputation in der Gesellschaft, d.h. hat ihr Wirken Ausstrahlung auf andere?
 - möglichst Erfahrung im Umgang mit Dialogen und Unternehmen
 - Bereitschaft an einem zunächst vertraulichen Projekt mitzuarbeiten, aus Interesse an der Sache unter Zurückstellung vordergründiger PR-Effekte (ebenso wie das Unternehmen es ja selbst tun sollte).
8. *Spielregeln festlegen:* Für alle Beteiligte muss klar sein, dass alles was geschehen soll, im gegenseitigen Einverständnis liegt. Dies gilt vor allem für jede Art von externen Veröffentlichungen über den Dialog. Für ein Unternehmen, das den finanziellen und personellen Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung von Dialogprozessen zu tragen hat, mag das nicht immer leicht einzusehen sein. Doch Spielregel Nr. 1 lautet: ‚Veröffentlicht wird nur, was alle mittragen!‘
 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. Sicher kann auch eine einmalige Veranstaltung sinnvoll sein, wenn es zunächst darum geht, erste Erfahrungen zu sammeln und Kontakte zu knüpfen. Doch in bezug auf eine erfolgreiche Projektentwicklung scheint es notwendig, den Dialog nicht als Eintagsfliege, sondern als langfristiges Unterfangen zu betrachten. Erst dann werden auch die Früchte geerntet werden können.

Weitere Literatur:

- Ökologisch Wirtschaften 1/2004: Partizipation und Unternehmen, München
- Behrens/Koplin/Seuring/Schneidewind: Mit Stakeholderdialogen voran. Nachhaltigkeit in der deutschen Lebensmittelindustrie, in: Ökologisch Wirtschaften 1/2004, München

- Leitschuh-Fecht, H./Steger, U.: Mächtig, aber allein – Unternehmen im ökologischen Diskurs mit der Gesellschaft, in: Jahrbuch Ökologie 2003, München
- Leitschuh-Fecht, H.: Mit dem Stakeholder-Dialog zur Nachhaltigkeit, in: UmweltWirtschaftsForum, 1/2002, Heidelberg
- Johanssen, K.-P./Steger, U. (Hg.): Lokal oder Global? Strategien und Konzepte von Kommunikations-Profis für internationale Märkte; F.A.Z.-Institut, Frankfurt, 2001, darin: Heike Leitschuh-Fecht, H.: Auch die Umweltkommunikation muss sich der Globalisierung stellen.

Heike Leitschuh-Fecht (Jg. 1958) ist Autorin, Moderatorin und Beraterin für Nachhaltige Entwicklung in Frankfurt am Main. Ihr Schwerpunkt ist die zukunftsfähige Unternehmensentwicklung.