

## Heike Leitschuh-Fecht

### Wie wird ein Stakeholder-Dialog erfolgreich?

#### 10 „Dos and Donts“

Meine 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 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, 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 Dialogtisch 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. 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 langfristiges Unterfangen. Erst dann werden auch die Früchte geerntet werden können.

## Was haben die Unternehmen vom Dialog?

- *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.)

## Und die 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.