Editorial

Alexander Moutchnik

Online publiziert: 7. September 2013
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Alexander Moutchnik

Ein Stakeholdermanagement ist überall. Das metakommunikative Axiom von Paul Watzlawick, wonach man „nicht nicht kommunizieren“ kann, gilt leicht umformuliert auch für den Bereich des Stakeholdermanagements, wonach es „nicht nicht stattfinden“ kann. Der von Edward Freeman vor beinahe dreißig Jahren formulierte Ansatz revolutionierte sowohl Managementpraxis als auch Managementtheorie, -forschung und -lehre. Dieser Ansatz prägt seitdem die Weltanschauung und Umweltwahrnehmung der Unternehmensführung und Managementberatung. Durch die Brille des Stakeholderansatzes erscheint das unternehmerische Umfeld differenzierter und lässt sich dadurch einfacher analysieren mit dem Ziel, unternehmerische Wertschöpfung effektiver und effizienter zu gestalten. Im Zentrum des Ansatzes steht das Gebot des Balancierens von Interessen, Kräften und Ansprüchen aller beteiligten Akteure und Gruppen. Allerdings sollte das Management sich mit den

Anspruchsgruppen im Sinne des Ansatzes nicht gleichmäßig viel beschäftigen, sondern nur so viel wie für die Schaffung von bestmöglichen Bedingungen für die Wertschöpfung notwendig wäre. Gerade darin liegt die Kunst des Stakeholdermanagements. Der beständige unternehmerische Erfolg und damit auch die kontinuierliche Verbesserung und Steigerung der gesellschaftlichen und ökonomischen Wohlfahrt wird eher durch die Schaffung von besonderen Akzenten in der Arbeit mit bestimmten Anspruchsgruppen als durch die vermeintliche An- und Ausgleiche von Stake- und Shareholdern erreicht. Das Stakeholdermanagement ist sowohl auf zukunftsrelevanten Feed-Forward-Informationen als auch auf vergangenheitsbezogenen Feed-Back-Informationen angewiesen und funktioniert demnach wie ein kybernetisches System. Diese Feed-Forward- und Feed-Back-Informationen werden allerdings überwiegend durch den Dialog mit Stakeholdern gewonnen.

Ein Dialog ist überall und findet immer statt. Nach dem Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung DIN ISO 26000:2011 besteht die Einbindung von Anspruchsgruppen, d. h. von jenen Einzelpersonen oder Gruppen, die Interessen an einer Entscheidung oder Aktivität einer Organisation haben (2.20), in einer Aktivität, die durchgeführt wird, um den Dialog zwischen einer Organisation und einer oder mehrerer ihrer Anspruchsgruppen zu ermöglichen mit dem Ziel, eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Organisation zu schaffen (2.21).

Die Durchführung eines Stakeholderdialogs wird allerdings durch mehrere Faktoren wesentlich erschwert. So fehlt häufig die eigentlich notwendige Bereitschaft und Motivation zum aktiven Dialog. Bemerkenswerterweise fehlt diese in der Regel auf der Seite der Stakeholder und nicht auf der Seite des Unternehmens. Dank des rasanten Aufstiegs der internen und externen Unternehmenskommunikation in den letzten Jahren, sind die meisten

A. Moutchnik (✉)
Fachbereich Design Informatik Medien
Hochschule RheinMain Wiesbaden Rüsselsheim,
Unter den Eichen 5, 65195 Wiesbaden, Deutschland
E-Mail: alexander.moutchnik@hs-rm.de

Unternehmen für die Durchführung von Dialogen – sei es aus der Sicht des Beschwerdemanagements, des betrieblichen Vorschlagswesens oder des Crowdsourcings – bestens gewappnet und machen diese Bereitschaft auch publik. Diese Aufrufe und Einladungen bleiben allerdings häufig ohne die erwünschte, erhoffte und für den Dialog auch notwendige Beteiligung von Stakeholdern. Der Austausch findet nicht statt. Ein Grund dafür liegt nicht nur in der allgemeinen Zufriedenheit und daraus resultierenden Passivität von Stakeholdern, sondern auch in der Vielfalt von Kommunikationsangeboten, -kanälen und -themen. Die Einrichtung einer Facebook-Seite durch ein Unternehmen wirkt in einer Social-Media-Umgebung zwar für den Dialog mit Anspruchsgruppen sehr geeignet und richtig, führt aber nicht zwingend zum „wahren“ Dialog. Dieser notwendige Dialog wird durch die vielen Alternativen und Angebote in Social Media und Internet gehemmt.

In vielen Fällen, werden Social-Media-Kanäle ausschließlich für einseitige monologorientierte Unternehmenskommunikation genutzt. Bekommt ein Unternehmen nur eine übersichtliche Anzahl von „Fans“, „Follower“ oder „Likes“, dann gelten die getätigten Maßnahmen für die Einrichtung des Kommunikationskanals als nicht effizient. Bekommt ein Unternehmen unverhofft eine unübersichtliche Anzahl von „Anhängern“, wird es praktisch unmöglich sein, auf jede Anfrage bzw. auf jeden Diskussionsbeitrag mit notwendiger Intensität und Verantwortung einzugehen. In diesem Fall wird die Interaktion mit der hinter den manchmal lustigen, frechen oder ganz merkwürdig aussehenden Avataren verborgenen Masse von echten oder vermeintlichen Stakeholdern in den meisten Fällen eingestellt. Hierdurch wird versucht die Risiken durch eine Nichtbeantwortung von Anfragen oder durch einen Shitstorm zu vermeiden. In mehreren Fällen, sei es online oder auch offline, wird es aus einem Dialog mit Stakeholdern ein Dialog unter den Stakeholdern. Die Rolle des Unternehmens besteht dann ausschließlich in der Schaffung von Foren und Plattformen für kommunikative Interaktionen innerhalb der Stakeholdergruppen.

Eine weitere Schwierigkeit bei der Organisation und Durchführung von Stakeholderdialogen besteht in einer fehlenden bzw. nicht genug durchdachten Kommunikationsstrategie: den Dialogpartnern gehen buchstäblich die Themen bzw. Anlässe zum Dialog bereits nach einigen Interaktionen aus. Veröffentlichungen in Form eines Berichts z.B. über die Erreichung eines gestellten Ziels, oder eine Stellungnahme zu einem aktuellen Anlass lassen häufig keine Fortsetzungen zu und führen schon im Keim zur Erstickung eines Dialogs mit den Stakeholdern.

Ein Stakeholderdialog wird von Unternehmen häufig als eine feststehende Institution und ein Ereignis und nicht als ein immer dauernder Prozess aufgefasst. In diesem Sinne wird ein Stakeholderdialog immer räumlich und zeitlich

verortet und sieht nach einem Event wie etwa nach einem Tag der offenen Türen aus, welcher mal mehr und mal weniger besucht wird. Tatsächlich findet der eigentliche Dialog mit Stakeholdern ununterbrochen und immer statt. Er äußert sich beispielsweise durch eine Änderung der „Angebot-Nachfrage“-Interaktion am deutlichsten zum Ausdruck.

Der Themenbereich „Umwelt, Nachhaltigkeit und CSR“ nimmt eine ambivalente Stellung in der Kommunikation mit Stakeholdern ein. Zum einen stehen diese Themen im Zentrum des unternehmerischen Wirkens und Handelns. Zum anderen führen diese immer noch ein Randdasein und werden häufig als etwas Besonderes behandelt. Im Idealfall geht es sogar nicht um eine einfache Nebeneinanderstellung und „Integration“ von Umwelt-, Nachhaltigkeits- und CSR-Themen in die Unternehmenskommunikation und -praxis, sondern um die Synthese dieser Fragen mit allen anderen Themen und Bereichen im Unternehmen. Das kontinuierliche Nachdenken über Umwelt, Nachhaltigkeit und CSR und die ständige Berücksichtigung dieser Themenfelder bei allen unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen wird mehr bewirken auch im Dialog mit Stakeholdern als ihre punktuelle und ereignisbezogene Beachtung.

Die vorliegende Ausgabe der Zeitschrift „UmweltWirtschaftsForum“ behandelt die ganze Breite von Fragen, welche das Schwerpunktthema „Stakeholdermanagement im Dialog: Umwelt, Nachhaltigkeit, CSR“ betreffen und die jüngsten Entwicklungen in diesem Gebiet in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis analytisch aufarbeiten.

Mehr als 40 Autoren aus Deutschland, Österreich, Dänemark, den USA, der Schweiz und Großbritannien stellen in 25 Beiträgen die Ergebnisse ihrer quantitativen und qualitativen Praxisberichte und Forschungsarbeiten dar. Dadurch entstand ein Dialog zwischen Wissenschaftlern und Praktikern über das Phänomen eines dialogbasierten Stakeholdermanagement. Durch die Veröffentlichung von Beiträgen öffnet sich dieser Dialog auch für die Öffentlichkeit und wird durch den Austausch mit den Lesern im Sinne und im Rahmen des „UmweltWirtschaftsForums“ weiter fortgeführt.

Zu den Autoren dieser Ausgabe gehört Edward Freeman (Darden School of Business: University of Virginia), der seine Ansichten zu der aktuellen Entwicklung des Stakeholderansatzes und zur Bedeutung der Social Media für die Interaktion mit Stakeholdern in einem Interview teilt.

Franziska Weder und Matthias Karmasin vom Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft der Alpen-Adria Universität Klagenfurt stellen ihre 17 Jahre umfassende Langzeitstudie (1995–2012) zur Einstellung von österreichischen Managern sowie der Bevölkerung zu unternehmerischer Verantwortung (CSR) dar und diskutieren Stakeholdermanagement als Bedingung und Ergebnis sozial- und individualethischen Handelns.

Carolyn Friedrich ist für „Dialog und Mediation“ bei der Stakeholder Reporting GmbH zuständig und behandelt in ihrem Beitrag die Nachhaltigkeitskommunikation als Motor für die Weiterentwicklung von Stakeholderdialogen. Dabei geht sie auf die Berichterstattungsstandards zur Einbindung von Stakeholdern ausführlich ein und bespricht die Rahmenbedingungen für effektive Stakeholderkommunikation.

Milena Riede von der Katholischen Hochschule für Sozialwesen zeigt Determinanten erfolgreicher Stakeholderdialoge zwischen Unternehmen und Nicht-Regierungsorganisationen auf und entwickelt die Ansätze aus ihrer Doktorarbeit zu diesem Thema weiter.

Ansgar Zerfuß vom Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft an der Universität Leipzig und Maren Christin Müller (Lautenbach Sass Unternehmensberater für Kommunikation, Frankfurt am Main) stellen ihr empirisches internationales Forschungsprojekt „CSR-Kommunikation in Deutschland und China“ dar, in welchem sie die Strategien und Rahmenbedingungen von CSR-Kommunikation in beiden Ländern vergleichen.

Kai-Michael Griese und Dominik Halstrup von der Hochschule Osnabrück diskutieren über die Suffizienz in der Kommunikation und stellen die Besonderheiten und Ansatzpunkte zur Umsetzung einer suffizienzorientierten Unternehmenskommunikation dar.

Nadine Pratt, Sarah Beckers und Thomas Wagner vom Wuppertaler Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP) präsentieren ihre umfangreiche Studie „CSR-Kommunikation im Wandel“ und bereichern durch ihre Ergebnisse die praxisorientierte wissenschaftliche Diskussion über die Themen und Kanäle der CSR-Kommunikation auf Produkt- und Unternehmensebene.

Corina Nawroth von Ipsos MORI (London) geht in ihrem Beitrag die Frage nach, welche Strategien in Hinblick auf die Nachhaltigkeit und CSR Unternehmen und Kunden in den Krisenzeiten verfolgen. Ihre Ausführungen beruhen auf die Analyse der umfangreichen Ipsos-Marktforschungsdaten.

Detlef Schreiber, B.A.U.M.-Repräsentant und Gründer von Internet-Plattformen wie drehscheibe-nachhaltigkeit.de, bespricht in seinem Beitrag die Chancen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung mit besonderer Berücksichtigung des Dialog im Internet auf der Plattform Drehscheibe Nachhaltigkeit.

Gian-Claudio Gentile von der Hochschule Luzern und Theo Wehner vom Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich besprechen in ihrem Beitrag das Thema „Corporate Citizenship“ und diskutieren über die Rolle eines Unternehmens als Bürger im Stakeholderdialog mit Mitarbeitern.

Anne Grethe J. Pedersen vom Institut für Kultur und Globale Studien der Universität Aalborg, Ditte Lagergaard und Maiken Sanderhoff von der gleichen Universität unter-

suchen anhand von Geschäftsberichten und dabei besonders von Briefen an Aktionäre, die Bereitschaft europäischer Energieunternehmen zum Stakeholderdialog.

Gabriel Weber, Nico Graßhoff und Edeltraud Günther vom Lehrstuhl für Betriebliche Umweltökonomie der Technischen Universität Dresden diskutieren den Aufbau von Kapazitäten zum Stakeholdermanagement bei international tätigen Einzelhandelsunternehmen im Rahmen ihrer umfangreichen Fallstudie.

Matthias S. Fifka vom Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für Internationale Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der Cologne Business School analysiert die Herausforderungen, welche bei der Implementierung des CSR- vor den Unternehmen Konzepts stehen.

Sarah Elena Windolph, Jacob Hörisch, Dorli Harms und Stefan Schaltegger vom Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg untersuchen Wirkungen und Potenziale einer intensiven Einbindung von Stakeholdern in Unternehmen und veröffentlichen die Ergebnisse ihrer Studie „Corporate Sustainability Barometer 2012“, an der 152 der größten deutschen Unternehmen teilnahmen und eine Rücklaufquote von 39,6% erzielt wurde.

Wolfram Heger, Senior Manager Corporate Responsibility (CR) bei der Daimler AG in Stuttgart, und Marc-André Bürgel, der bei der Daimler AG u. a. für Planung und Organisation der weltweiten „Daimler Sustainability Dialogue“ – Veranstaltungen zuständig ist, stellen die Erfahrungen der Daimler AG mit Stakeholder-Dialogen dar.

Mariana Christen Jakob von der Hochschule Luzern und Herbert Winistörfer von der ZHAW School of Management and Law Winterthur gehen in ihrem Beitrag auf den Einbezug der Stakeholder bei der Beurteilung von Handlungsfeldern der gesellschaftlichen Verantwortung nach ISO 26000 in kleinen und mittleren Unternehmen ein.

Christine Schawe aus der Abteilung „Politische Kommunikation, Außen- und Regierungsbeziehungen“ der Volkswagen AG zeigt die intersektoralen Kooperationen als Strategie der CSR-Kommunikation anhand des Fallbeispiels „Die Volkswagen-NABU Kooperation“ auf.

Theresa Bauer vom Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin diskutiert das Stakeholdermanagement bei Regierung und Verwaltung und untersucht dabei die Frage nach der Möglichkeit der Durchführung einer Regulierung im Dialog.

Christian N. Neugebauer, Berater für Strategie, Nachhaltigkeit und Fundraising, verfasste ein polemischer Beitrag zum Thema „Betrachtungen kritischer Natur über den Missbrauch von Stakeholder-Dialogen in Wirtschaft und Politik“ und stellte darin seine Beobachtungen aus der mehrjährigen Unternehmensberatungspraxis vor.

Leo Hauska von der Wiener Hauska & Partner Group geht in seinem Beitrag auf die Perspektiven der Stakeholder-Einbindung in die CSR-Politik in Österreich und schildert

darin die Erfahrungen aus der Organisation und Durchführung des beispielhaften CSR-Dialogs in Österreich im Jahre 2012 und leitet daraus wichtige Empfehlungen für Politik und Wirtschaft ab.

Malte Kaufmann und Andrea Kiefer von der IHK Rhein-Neckar sowie Simone Stein-Lücke von der Bonne Nouvelle-Sozialkommunikation-Agentur aus Bonn stellen eine besondere regionale CSR-Initiative – die CSR-Frühstücksreihe der IHK Rhein-Neckar – als eine öffentlichkeitswirksame Lern- und Dialogplattform für Unternehmer dar.

Iris Pufé von der Münchner Greencomm Nachhaltigkeitsberatung behandelt das Thema „Nachhaltigkeit von Großregionen durch Stakeholdermanagement“ und illustriert es anhand der Region Allgäu.

Ulrich Holzbaur, Monika Bühr und Monika Theiss von der Hochschule Aalen zeigen die Entwicklung der regionalen Stakeholderkooperation einer Hochschule zur

Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklung in Projekten anhand zahlreicher Beispiele auf.

Diese Ausgabe entstand vor allem durch die engagierte Mitarbeit aller Autoren, denen für ihren Einsatz gedankt wird. Ein Dank gilt auch dem Schriftleiter der Zeitschrift Professor Dr. Dietfried Günter Liesegang für die Aufnahme des Themas als Schwerpunkt in die UWF-Reihe.

Danken möchte ich auch Production Editor im Springer-Verlag Frau Petra Treiber für die freundliche und fachkundige Unterstützung bei der Herausgabe der Zeitschrift. Ein Dank gilt auch Sebastian Dietrich von der Mediadesign Hochschule München.

Allen Lesern wünsche ich eine anregende und spannende Teilnahme an diesem UmweltWirtschaftsForum.

Alexander Moutchnik
Wiesbaden, September 2013