

Multi-Stakeholder Management

1 Instrument und 3 goldene Regeln

Wenn Sie Menschen mit zugespitzten Holzpflocken herumlaufen sehen, dann haben Sie sich entweder in einen Vampirfilm verirrt oder Sie haben so genannte „Stakeholder“ gesichtet. Ursprünglich bezeichnet „Stake“ nämlich eben diesen Holzstab, mit dem man seinen „Claim“ absteckte, also das Stück Land, auf das man Anspruch erhebt. „Claim“ steht deshalb heute im Englischen auch für „Anspruch“. „Stakeholder“ ist ein Modewort geworden, aber aus gutem Grund: Die Planungs- und Entscheidungsverfahren in den modernen, demokratisch orientierten Gesellschaften werden zunehmend als Dialog- und Verhandlungsprozesse organisiert. Gleiches gilt für wichtige Veränderungsprozesse in Unternehmen, bei denen man frühzeitig versucht, die wichtigsten Stakeholder und ihre unterschiedlichen Interessen einzubinden. Das kommt – Gesellschaften und Unternehmen – in der Regel billiger als langwierige Konflikte und Blockaden und erhöht zugleich die soziale Akzeptanz und Nachhaltigkeit der Vorhaben.

Irgendeiner muss diesen Interessenausgleich zwischen den Stakeholdern organisieren. Diese Menschen betreiben **Stakeholder-Management**, und weil es sich meist um viele Stakeholder handelt, setzt man neuerdings gerne das Wort „Multi“ davor.

Stakeholder Management umfasst eine ganze Skala von möglichen Beziehungen. Sie beginnt bei dem Versuch, unterschiedliche Interessengruppen überhaupt in einen konstruktiven **Dialog** miteinander zu bringen, z.B. nach einem Konflikt oder längerer politischer „Funkstille“, und endet mit verbindlichen **Kooperationsbeziehungen**, z.B. im Rahmen eines Projekts, eines Unternehmens oder gemeinsamer Verantwortung für einen gesellschaftlichen Veränderungsprozess.

Davor und mitten drin: Die Tragfähigkeit der Beziehungen einschätzen und verbessern

Stakeholder gehen keine Beziehung miteinander ein, weil sie nette Menschen sind. Sie verfolgen Interessen, wollen ihre Ziele erreichen und ihren Nutzen erhöhen. Jedes Stakeholder-Management tut daher gut daran, das Verbindende und das Trennende zwischen den Beteiligten realistisch einzuschätzen und Ansatzpunkte zur Verbesserung der „Bindekräfte“ zu finden. Hier zeigen wir Ihnen ein Instrument, das dem Management, aber auch den Stakeholdern selbst bei dieser Einschätzung helfen kann:

Die Aufwand-Nutzen Bilanz

Für jeden Stakeholder bedeutet die Teilnahme an einem Dialog- oder Kooperationsprozess einerseits **Aufwendungen** unterschiedlicher Art (z.B. Aufgabe von Privilegien und Positionen, Kommunikationskosten, Verzicht auf andere Optionen), andererseits **Nutzen** (z.B. Zugang zu Ressourcen, Profilierung, strategische Allianzen). Jeder Stakeholder wird sich auf Dauer nur so lange an dem Prozess beteiligen, wie diese Bilanz objektiv oder subjektiv für ihn hinreichend positiv ausfällt. Daher ist es nützlich, mit nachfolgender Graphik die „Bilanz“ der Stakeholder einzuschätzen bzw. von ihnen selbst einschätzen zu lassen.

Aufwand

| | | | |
|---------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| niedrig | D (Irrelevant) | F (Gut) | A (Sehr gut) |
| mittel | E (Schlecht) | C (Angemessen) | G (Gut) |
| hoch | B (sehr schlecht) | H (Schlecht) | I (Angemessen) |
| | niedrig | mittel | hoch |
| | Nutzen | | |

Wenn Sie also in einem Stakeholder-Prozess eine Analyse dieser Art machen (oder von den Stakeholdern selbst vornehmen lassen) erhalten Sie sehr schnell ein Bild davon, wer z.Zt. hoch motiviert ist, an dem Prozess teilzunehmen (Stakeholder A) , wer ein potentieller Ausstiegskandidat ist (B, D, E und H) und wer vorerst wohlwollend dabeibleiben wird (C, F, G und I). Das Gesamtbild zeigt Ihnen, wie stabil Ihr ganzes Unterfangen ist, diese Interessengruppen an einen Tisch zu bekommen und dort über längere Zeit zu halten.

Die anschließende strategische Überlegung besteht darin, nach Möglichkeiten zu suchen, wie man den Nutzen der „kritischen“ Stakeholder erhöhen und ihre Aufwendungen senken kann.

Das obige Bild ist immer auch eine Momentaufnahme und verändert sich ständig mit Verlauf des Stakeholder-Prozesses. Wenn z.B. die unverbindliche Teilnahme an einer nationalen Wasserkonferenz für private Versorgungsunternehmen noch „angemessen“ sein kann, steigen diese Unternehmen eventuell später aus dem Prozess aus, wenn sie z.B. mit Staat und Gemeinden so kooperieren sollen, dass sie ihre Wassertarife nicht mehr frei festlegen dürfen. Dann „stimmt“ die Aufwand-Nutzen Bilanz für sie nicht mehr, es sei denn, dem Stakeholder-Management fällt etwas

ein, um diesen gestiegenen „Aufwand“ mit einem ebenso steigenden Nutzen zu kompensieren.

Wechselseitige Abhängigkeit

Diese Sichtweise auf die Tragfähigkeit der Stakeholder-Beziehungen kann ergänzt werden durch die Betrachtung der wechselseitigen Abhängigkeit der Stakeholder bei der Erreichung ihrer individuellen Ziele und Nutzen. Wer seine Ziele überwiegend unabhängig von den anderen erreichen kann (z.B. ein Monopolist), dessen Aufwand-Nutzen Bilanz muss schon sehr attraktiv sein, um ihn für den Stakeholder-Dialog zu motivieren - ganz im Gegensatz zu solchen Stakeholdern, die sich in hoher Abhängigkeit von den Anderen befinden und kaum eine andere Chance sehen als Verhandlung und Dialog, um ihren Nutzen zu verbessern.

Oft ist es die **Aufgabe des Stakeholder-Managements**, diese Ausgangslage zu verändern und die Akteure insgesamt in stärkere Abhängigkeit voneinander zu bringen. Dafür ist nicht selten auch Druck von außen erforderlich, z.B. an Konditionen gebundene Kredite oder partizipativ gestaltete öffentliche Investitionsentscheidungen.

Rollen

Für die Gestaltung eines Stakeholder-Prozesses muss das Management nicht nur ein **Mandat** von den übrigen Beteiligten erhalten sondern sich selbst auch der eigenen **Rolle** bewusst sein. Oft beobachten wir in der Praxis, dass dabei unreflektiert und inkonsistent zwischen „ehrlicher Makler“, Moderator, Berater, Sekretariat und Mediator hin- und hergewechselt wird, und in nicht wenigen Fällen sind die „Multi-Stakeholder Manager“ selber ein Stakeholder, der immer dann aus seiner neutralen Rolle kippt, wenn es seinen eigenen Interessen ans Leder geht. Dies ist der beste Weg, um seine Glaubwürdigkeit und sein Mandat auf's Spiel zu setzen. Klären Sie Ihre Rolle eindeutig für sich und für die übrigen Beteiligten – und spielen Sie sie konsequent!

Rhythmen

Der verstorbene Dirigent Sergiu Celibidache pflegte seinen Studenten zu erklären, dass Musik nicht nur aus Tönen besteht sondern auch aus den **Pausen** dazwischen. Gleiches gilt für die professionelle Gestaltung eines Dialogprozesses – er besteht nicht nur aus dem Zusammenkommen der Stakeholder, sondern auch aus den Zeiträumen dazwischen. Sind sie zu lang, kann die mobilisierte Energie wieder spurlos versanden, sind sie zu kurz, haben manche Stakeholder nicht genügend Zeit zur internen Verarbeitung und Entscheidung. In den Pausen können viele Dinge unternommen werden, um den Prozess zu fördern und zu stabilisieren, z.B. bilaterale Gespräche, Informationsbeschaffung, symbolische Aktionen wie z.B. gemeinsame Essen, Presseerklärungen oder Besichtigungen.

Merke: Ein Stakeholderprozess braucht seinen eigenen Rhythmus von Dialog und Pause. Es ist die Kunst des Managements, beides bewusst zu gestalten statt nur einfach freie Stellen im Terminkalender zu suchen.

Arenen: Der Umkleideraum der Gladiatoren

Wir benutzen den Begriff „Arena“ für bewusst **gestaltete Kommunikationsräume**, die eine bestimmte Funktion im Rahmen des Stakeholder-Dialogs erfüllen. Das Stakeholder-Management muss erkennen, welche Funktionen in einem bestimmten Moment „angesagt“ sind und muss eine adäquate Form (in der Fernsehsprache würde man auch „Format“ sagen) dafür anbieten können. Folgende Tabelle zeigt links einige typische Funktionen und rechts beispielhaft einige „Arenen“, die man hierfür verwenden kann:

| Funktion | Arena |
|----------------------------|---|
| Emotionen zeigen | Sketche, Symbole, Metaphern, Bilder, „Testimonials“ nach afroamerikanischem Vorbild („Zeugnis ablegen“) |
| Informationsbasis schaffen | Expertengespräch, Ausstellung, Ortsbesichtigung, Zeugenbefragung |
| Positionen markieren | Grundsatzreden, Pro- und Contra-Diskussion |
| Beziehungen verbessern | Spaziergänge, Cocktailempfänge, gemischte Gruppen im Wettbewerb, gemeinsame Essen |
| Produkte erstellen | Arbeitsgruppen, Redaktionskomitees |
| Transparenz herstellen | Plakate, Internet, Visualisierung |

In einem typischen Stakeholder-Prozess gibt es nach unserer Erfahrung eine gewisse Logik, in welcher Reihenfolge diese Arenen angeordnet werden sollten. Sind z.B. negative Gefühle im Spiel, so sollten diese gleich am Anfang eine Gelegenheit bekommen, geäußert und bearbeitet zu werden. Bei Plenumsveranstaltungen haben die Stakeholder am Anfang das Bedürfnis, ihre Unterschiedlichkeit öffentlich zu markieren – nur wenn man ihnen dazu den Raum gibt, sind sie später für irgendeine Form der Integration und Zusammenarbeit zu gewinnen. Die intimen Arenen („Umkleideraum der Gladiatoren“) sollten sich mit den öffentlichen Arenen sinnvoll abwechseln, in jeder dieser Arenen sind Dinge möglich, die in der anderen nicht zu erreichen sind.

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel!

Leider erleben wir oft, dass unter erheblichen Anstrengungen Groß-Konferenzen veranstaltet werden, in denen die Stakeholder erstmals aufeinander treffen, miteinander sinnvoll und erfolgreich arbeiten – und danach geschieht nichts mehr. Das mobilisierte Momentum wird nicht gepflegt und genutzt, weil es vorab kein Konzept eines **Prozessdesigns** gab. Alle Beteiligten konzentrierten sich auf das „Großereignis“, ohne das Davor und Danach geplant und gestaltet zu haben. Hier setzt unsere Beratung oft als erstes an, wenn wir den Auftrag zur Moderation „eines“ Stakeholder-Dialogs erhalten.

Abspann

denkmodell[®] hat in den letzten Jahren zahlreiche Stakeholder Prozesse begleitet und moderiert, u.a. im Wasserbereich in Kosovo, Uganda und Afghanistan sowie für die Weltbank im Bereich Öl-, Gas- und Bergbau. Unsere Zusammenarbeit mit dem GTZ-Sektorvorhaben Rioplus (www.gtz.de/rioplus) hat unserer konzeptionellen Entwicklungsarbeit an diesem Thema einen zusätzlichen Schub verliehen.

Als fruchtbare Lektüre zu diesem Thema empfehlen wir folgende Veröffentlichungen:

Gerybadze, Alexander (2004): Management von Kooperationen, in Barske et.al: Das innovative Unternehmen, Wiesbaden

Roehl, Heiko/ Rollwagen; Ingo (2004): Club, Syndikat, Party – Wie wird morgen kooperiert?, in: Organisationsentwicklung 3/04, S. 30-41

Schuh, Günther/ Friedli, Thomas/ Kurr, Michael A. (2005): Kooperationsmanagement, München und Wien