

## Impulsstatement

Gabriele Faber-Wiener, MBA, M.A. / Center for Responsible Management  
Buchpräsentation „CSR und Stakeholder Management“, 16. März 2016, RZB Wien

# "Reverse Stakeholder Engagement – Ethik-basiert statt machtorientiert"

Ich möchte heute 3 Thesen aufstellen, von deren Richtigkeit ich überzeugt bin. Mit dem Ziel, Sie zum Nachdenken anzuregen:

1. Erstens: Stakeholder können und sollen nicht gemanagt werden, d.h. Managen Sie ihre Stakeholder NICHT.
2. Zweitens: Stakeholder Engagement ist kein Wohlfühlprogramm, sondern tut mitunter weh.
3. Und drittens – das ist die gute Nachricht: Echtes, ethik- und reflexions-basiertes Stakeholder-Engagement schafft auch wirklich Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Zum ersten:

Stakeholder Management ist ein Widerspruch in sich. Unternehmen sind dazu da, Wert FÜR die Gesellschaft und damit für die Stakeholder zu schaffen, und nicht umgekehrt. Genau dieses „umgekehrt“ ist aber derzeit oft gängige Praxis, d.h. Unternehmen nutzen und benutzen Stakeholder für ihre Zwecke. Das beginnt mit der Clusterung der Stakeholder nach ihrer Macht und Kooperationsbereitschaft, anstatt nach ihren Rechten und legitimen Ansprüchen zu fragen und so etwas wie Demut über seine eigene Rolle zu zeigen. Das Ergebnis dieses Ansatzes: Misstrauen und Glaubwürdigkeitsverluste – und letztlich keine Weiterentwicklung in der Sache, die CSR-Praxis wird heute mehr denn je in Frage gestellt. Es geht also darum, Stakeholder nicht zu instrumentalisieren. Das geht nur durch Engagement. Streichen Sie also Stakeholder Management.

Zur zweiten These:

SH Engagement darf kein Wohlfühlprogramm sein, bei dem alle einander bedienen und auf die Schulter klopfen. Das mag zwar angenehm sein, aber damit kommen wir ebenfalls keinen entscheidenden Schritt weiter. Soll es wirken, dann muss Stakeholder Engagement auch weh tun. Das ist auch die Aussage von Edward Freeman, dem Mann der in den 80er Jahren die Stakeholder-Theorie begründet hat. Er hat vor über einem Jahr bei der renommierten CSR-Konferenz in Berlin vieles aus seiner eigenen Theorie revidiert – genauso wie übrigens der Begründer der Triple Bottom Line, John Elkington. Beide sind heute der Ansicht, dass wir nicht durch Justierung bzw. Anpassung von Instrumenten und durch Schaffung der vielgerühmten Win-Win-Situationen, sondern nur durch wirkliche Brüche, durch eine massive Haltungsänderung weiterkommen.

Das heißt – und damit bin ich bei der dritten These:

Stakeholder Engagement muss ethikbasiert sein. Nur ethikbasiertes, d.h. auf systematischer Reflexion begründetes Stakeholder-Engagement führt zu mehr Glaubwürdigkeit von Unternehmen, und Glaubwürdigkeit ist nach dem letzten Hays-CEO-Report die drittgrößte Herausforderung, mit der sich Manager in den nächsten Jahren konfrontiert sehen. Gleichzeitig ist die Erhaltung von Glaubwürdigkeit diejenige Herausforderung, bei der Manager noch am wenigsten Maßnahmen und Strategien parat haben. Das heißt: Sie wissen nicht wie sie damit umgehen sollen. Und genau das ist der Knackpunkt: Schaffen Unternehmen ein echtes, auf ethischen Prinzipien und Diskurs basiertes Stakeholder Engagement wie in unserem Buchkapitel auch praktisch beschrieben, dann ist das für Unternehmen nicht nur ein besonders kluges Risikomanagement, sondern vor allem die beste Quelle für echte Innovationen.

Das zu schaffen, setzt aber drei Dinge voraus: Transparenz, auch über die eigene Motivation, Ehrlichkeit, d.h. auch Selbstkritik - und Authentizität, und zwar Authentizität im ethischen und nicht kommunikativen Sinn, d.h. sag was du tust und tu was du sagst.

Das was ich jetzt sehr prinzipiell geschildert habe, hat McKinsey vor kurzem in einem neuen Buch publiziert, mit dem Titel: „*Connect. How companies succeed by engaging radically with Society*“. Darin wird beschrieben, dass Stakeholder Engagement – verstanden als radikales Engagement – nicht nur eine Chance ist, über CSR hinauszukommen sondern auch die Unternehmenswerte steigert – über 10 Jahre hinweg sogar 20 Prozent Steigerung des Shareholder Value. Davon mag man halten was man will – ich würde die Zahlen bezweifeln, aber der Grundtenor entspricht dem vorher geschilderten – wenn auch die Motivlage von McKinsey definitiv eine andere ist: John Browne, Mitautor und ehemaliger CEO von BP sagt in dem Buch klar: „*If everyone's against you, you cannot do something: if governments are against you, they'll stop you, they will eat into your market. If society is against you, it will affect government, it will eat into your market.*“

Die Basis unseres ethik-basierten Ansatzes, den wir in unserem Center mit Unternehmen und auch Universitäten und öffentlichen Stellen umsetzen und umgesetzt haben: Diskurs und systematisches Ethik-Management. Da gibt es für Unternehmen noch viel Potenzial, denn der PR-Ansatz – vor allem das Gute zu kommunizieren – reicht hier nicht. Auch der rechtliche Ansatz – Gesetze zu befolgen – reicht nicht – was man u.a. an VW beobachten konnte, die hatten die größte Compliance-Abteilung in Deutschland.

Wenn die Grundhaltung nicht stimmt und man das Umfeld und die Dynamiken unterschätzt bzw. falsch einschätzt, nützen weder PR noch starre Compliance. Und Haltung zu ändern ist das schwierigste überhaupt. Aber genau darauf kommt es in den nächsten Jahren an, das ist nicht nur unsere Erfahrung der letzten Jahre im Center for Responsible Management, das ist auch meine absolute Überzeugung was das CSR-Thema generell betrifft. Diejenigen – und da spreche ich vor allem die großen Unternehmen an – wo die Top-Ebene nach wie vor überzeugt ist, dass einzelne Maßnahmen oder CSR-Projekte ausreichen, um Verantwortung zu zeigen, ohne Grundfragen über ihre Rolle, Produkte und ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft zu stellen, werden scheitern.

Derzeit sehe ich aber wenige Anzeichen dafür, noch überwiegt die Selbstüberschätzung, die Überzeugung dass man mit kleineren Korrekturen weiterkommt - oder dass man sogar so etwas wie Reputation kaufen bzw. managen kann. Das ist ein Irrtum, Reputation muss man sich verdienen, und das ist sicherlich kein einfacher Weg. Als ersten Schritt machen wir oft mit Unternehmen eine Glaubwürdigkeits-Analyse, eine sogenannte Ethic-Map, die wir mit einer kritischen Stakeholder-Befragung verknüpfen. Das hat bisher für alle CEOs zu einem ziemlichen ein AHA-Erlebnis geführt - und in manchen Fällen zu einer grundlegenden Hinterfragung der eigenen Position. Voraussetzung dafür: Eine alterozentrische Sichtweise, d.h. der ernsthafte Versuch, die Dinge aus der Sicht der anderen zu betrachten, aber trotzdem am Boden der Realität zu bleiben. Wenn das vorhanden ist, besteht die Chance zu wachsen, für beide Seiten.

Eines ist sicher: Die nächsten Jahre werden essenziell für unsere gesamtgesellschaftliche Entwicklung, wir haben viele fundamentale Dinge die gerade in Veränderung begriffen sind: Eine dieser Veränderungen ist eine andere Form der Kommunikation. Social Media ist ein sehr starker Treiber, der uns dazu zwingt, nicht nur unsere Art der Kommunikation sondern auch unsere Haltung zu überdenken und zu ändern. Kontrolle der Kommunikation über ein Unternehmen ist nicht mehr möglich, das ist vorbei. Wir sind mitten in einem ökonomischen Paradigmenwechsel und einem Wertewandel, auch was die Rolle und Möglichkeiten von Unternehmen betrifft.

Dort aber, wo es interne, systematische Reflexion auf allen Ebenen gibt, dort wo die eigene Legitimation hinterfragt wird, und vor allem dort wo Stakeholder – auch kritische Stakeholder – nicht instrumentalisiert oder nur um ihre Meinung gefragt sondern ernsthaft involviert werden, dort können Unternehmen das so notwendige Vertrauen wieder aufbauen und halten.

In diesem Sinne bin ich davon überzeugt, dass SH Engagement der wichtigste Hebel zu einer echten Veränderung bist – wenn es auf Haltung basiert.