



Spielerisch kontroverse Positionen erkunden

Stakeholder-Dialoge: Die Karten auf den Tisch

Was können CSR-Abteilungen von agilen Management-Ansätzen lernen? Wie können Unternehmen und Stakeholder auf Augenhöhe in den Austausch kommen? Und wie können dabei spielerisch und in kurzer Zeit die jeweiligen Sichtweisen zur gesellschaftlichen Verantwortung explizit gemacht und wertschätzend diskutiert werden? Ein neu entwickeltes Dialogformat bietet hierzu einen wirkungsvollen und innovativen Ansatz. ■ Florian Junge

Die Art und Weise, wie wir Arbeit organisieren, wie wir Produkte und Dienstleistungen für und mit Kunden entwickeln, erfährt aktuell einen drastischen Wandel. Teilhabe, Augenhöhe, Kollaboration, Ko-Kreation, ... Mitarbeiter wie Kunden fordern zunehmend stärker ein, sich einbringen und mitgestalten zu können. Zugleich bieten diese neuen agilen Ansätze eine große Chance in einer immer komplexer werdenden Welt, die keine einfachen Antworten mehr kennt, die nicht mehr einseitig durchdrungen und „verstanden“ werden kann

und die sich entsprechend immer weniger zentral steuern und organisieren lässt. Und auch für die CSR-Abteilungen bietet diese Entwicklung völlig neue Möglichkeiten, im direkten Dialog mit Stakeholdern den gesellschaftlichen Impact der eigenen Arbeit zu erhöhen.

Gesellschaftlichen Impact erhöhen

Entschließt sich ein Unternehmen dazu, über die Kommunikation seines gesellschaftlichen Engagements hinaus auch den direkten Austausch mit Stakeholdern zu suchen, so war die Bilanz

bisher häufig ernüchternd. Dem hohen Aufwand und großen Hoffnungen stehen häufig zwei (eigentlich widersprüchliche) Enttäuschungen entgegen:

Den Teilnehmern von klassischen Stakeholder-Dialogen fällt es nicht leicht, den in unserer Gesellschaft eingeübten Rollen und klassischen Mustern der Aushandlungs- und Einflussmechanismen zu entkommen. Die Folge ist, dass sich der Dialog im Kreis dreht, wenn einseitige, pauschale Forderungen gestellt werden, z. B. „Die Wirtschaft muss mehr für die Umwelt machen!“. Das provoziert normalerweise eine Art „Meinungs-Ping-Pong“ – der Standpunkt des anderen wird dann schnell abgewertet und als naiv abgetan. Dagegen wird die eigene Position ins Spiel gebracht, die selten argumentativ auf den anderen Standpunkt eingeht. Ein gemeinsamer Erkenntnisgewinn im Sinne eines echten Dialogs ist so nicht möglich. Bekannt ist dieses Phänomen auch aus den einschlägigen TV-Polit-Talkshows.

Reale Interessensgegensätze werden gar nicht erst formuliert

Doch versucht man die Dialogformate zu „entschärfen“ und Konfrontation zu vermeiden, kann man schnell das gegenteilige Extrem erleben:

*Teilnehmer gehen dann in einem frühen Stadium der Diskussion mit der Meinung des Gegenübers konform, beispielsweise indem sie **großes Verständnis für die Sachzwänge, denen Unternehmen oder Manager unterliegen, aufbringen.***

Erfahrungen zeigen, dass dies wesentlich häufiger passiert als die pauschale Konfrontation. Tritt eine solche Gemeinschaftsorientierung in einem Dialogprozess zu früh auf, dann werden reale Interessensgegensätze gar nicht erst formuliert. Es wird zwar eine angenehme Stimmung erzeugt, der gemeinsame Erkenntnisgewinn bleibt aber auch hier auf der Strecke und der Dialog bewegt sich nur an der Oberfläche. Beides kann nicht gewünscht sein, denn in Stakeholder-Dialogen soll ja gerade das berechtigte Inter-

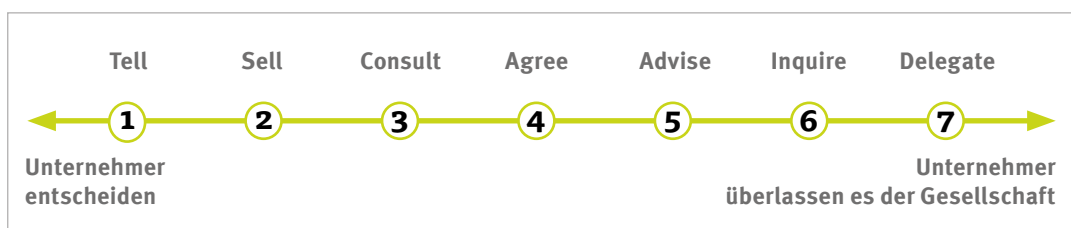
se der Teilnehmer erkennbar werden. Nur dann können Lern- und in der Folge auch Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden.

Wie lassen sich also diese beiden Effekte vermeiden? Wie können Teilnehmer eines Stakeholder-Dialogs eindeutige Positionen beziehen, gleichzeitig aber offen und neugierig die jeweils andere Haltung erkunden? Eine spielerische Möglichkeit liefert das Format „Verantwortungspoker“, das die Dialogplattform managerfragen.org Anfang des Jahres für den Einsatz bei den renommierten Baden-Badener Unternehmengesprächen (BBUG) entwickelt hat. Pate für das Format stand das Delegationspoker – ein Management-Tool, mit dem Projektteams den Grad der Aufgabendelegation untereinander aushandeln können und dabei gemeinsam lernen, miteinander Übereinkünfte zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Dieses Grundprinzip lässt sich ideal auf gesamtgesellschaftliche Herausforderungen übertragen und damit auch für Stakeholder-Dialoge nutzbar machen.

Eigene Position sehr klar definieren

Beim Verantwortungspoker können unterschiedlichste gesellschaftliche Herausforderungen behandelt werden, die für ein Unternehmen relevant sind – sei es die soziale Verantwortung für Arbeitsbedingungen von Zulieferern, die Frauenquote in den Vorstandsetagen, die ökologischen Folgen der Produktion oder Verantwortung für Fluchtursachen. Jeder Teilnehmer bekommt sieben Spielkarten, die auf einer Skala von 1–7 unterscheiden, ob eine diskutierte Herausforderung maßgeblich in der Verantwortung der Wirtschaft bzw. des konkreten Unternehmens liegt, oder ob die Verantwortung eher in der (Zivil-) Gesellschaft zu verorten ist. Auf den Skalenstufen zwischen diesen beiden Polen liegen unterschiedliche Formen der Einflussnahme, der Beratung und der Aushandlung eines Konsenses. In jeder Spielrunde wird ein Thema behandelt, dabei entscheidet jeder Teilnehmer für sich im Verborgenen, welche Karte am besten seine Position widerspiegelt. Durch die Spielkarten und die vereinfachte Skala werden die Spielteilnehmer dazu ermutigt, die eigene Position sehr klar zu definieren. Das Durchdenken in Ruhe und unabhän-

Skala des Verantwortungspokers – Jeder Skalenswert kann durch eine Karte ausgespielt werden

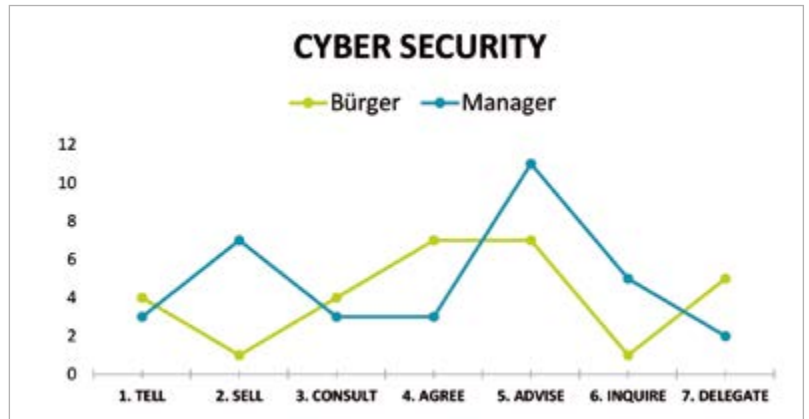
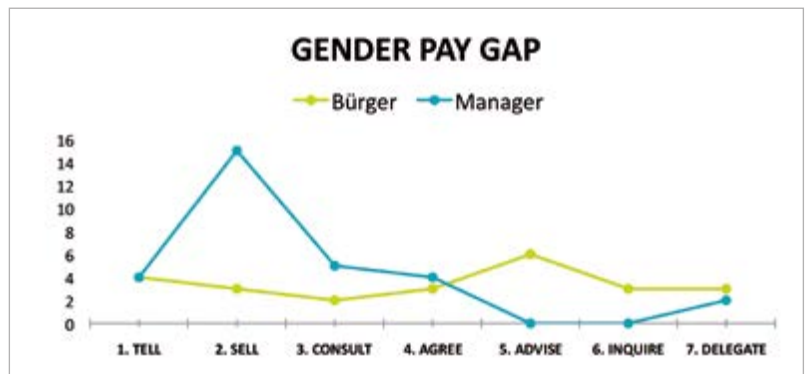


gig von anderen Meinungen hilft den Diskutanten, sich den eigenen impliziten, handlungsleitenden Theorien zu stellen und explizit in einer Position auszudrücken. Die Verantwortung für eine gesellschaftliche Herausforderung lässt sich dadurch nicht mehr so einfach der Gegenseite zuschieben.

Dialoge, die mit einer spielerischen Leichtigkeit beginnen

Beim diesjährigen Bürgerdialog der Baden-Bader Unternehmerversprache konnte managerfragen.org das Format mit einer ausgesprochen positiven Resonanz erfolgreich erproben. Die anwesenden Vertreter der Zivilgesellschaft diskutierten mit Managern unter anderem Themen wie Gender Pay Gap oder Cyber Security. Die Ergebnisse der einzelnen Pokerrunden konnten direkt vor Ort ausgewertet und anschließend im Plenum diskutiert werden und offenbarten dabei interessante Einsichten. So zeigte sich zum Beispiel beim Thema „Gender Pay Gap“ ein zunächst wenig überraschendes Bild: Manager waren überzeugt, dass die Entscheidung über die Gehälter bei den Unternehmen liegt, während die zivilgesellschaftlichen Akteure ein deutlich breiteres Meinungsspektrum abdeckten. Mehrheitlich sahen sie jedoch einen Einfluss der Gesellschaft, Unternehmen dagegen eher in der Rolle des Experten, der Empfehlungen aussprechen soll.

Spannend wurde es dann beim Thema „Cyber Security“ – wer trägt in unserer Gesellschaft die Verantwortung für die Sicherheit von zentralen Infrastrukturen wie Flughäfen, Bahnhöfen, Kraftwerken etc., wenn diese zunehmend vernetzt sind? Die zivilgesellschaftlichen Akteure sahen hier die Verantwortungsfrage ungeklärt und waren Mehrheitlich davon überzeugt, dass Wirtschaft und Gesellschaft nur gemeinsam entscheiden können. Anders hingegen die Manager, die in zwei Fraktionen zerfielen. Die einen sahen die Verantwortung klar bei der Wirtschaft, während die andere Gruppe die Verantwortung bei der Gesellschaft sah, Unternehmen aber ihre Expertise in den Diskurs einbringen müssten.



Wie tief die Themen dann diskutiert werden, hängt wesentlich von der Zielsetzung des Veranstalters ab. So lassen sich aus einem Dialog, der zunächst mit einer spielerischen Leichtigkeit beginnt, für den Einzelnen, aber auch für die Runde insgesamt und den Veranstalter sehr konkrete Erkenntnisse gewinnen.

CSR-NEWS und managerfragen.org laden Sie ein zum Verantwortungspoker:

Lernen Sie auf spielerische Weise, wie leicht und konstruktiv Stakeholder-Dialoge zu Erkenntnissen führen können. Debattieren Sie in Abendveranstaltungen in einem vertraulichen Rahmen gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen Akteuren über gesellschaftliche Herausforderungen und die Verantwortung von Wirtschaftsunternehmen. Möchten Sie teilnehmen oder möchten Sie das Format Verantwortungspoker für unternehmensspezifische Herausforderungen erproben? Dann setzen Sie sich bitte mit uns in Verbindung unter redaktion@csr-news.net.



Florian Junge

› ist Unternehmensberater und Dialogexperte. Zugleich ist er Gründer und Vorstandsmitglied von managerfragen.org, e.V.

florian.junge@managerfragen.org

ANZEIGE

Kreative Ideen für nachhaltige Kommunikation.
CSR-NEWS vertraut auf Agentur kollundkollegen | 015122327151

kollundkollegen
 Agentur für den guten Zweck

